

Nyugat-magyarországi Egyetem
Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományok Doktori Iskola
Az emberi erőforrások társadalmi-gazdasági beágyazottsága program

**HR kontrollig szerepe a tudatos emberi erőforrás
menedzsmentben**

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:

Szűcs Ágnes

Témavezető:

Dr. Bittner Péter

SOPRON

2017

**A HR KONTROLLING SZEREPE A TUDATOS EMBERI
ERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Készült a Nyugat-Magyarországi Egyetem
Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Doktori Iskola
Az emberi erőforrások társadalmi-gazdasági beágyazottsága programja
keretében

Írta:
Szűcs Ágnes

Témavezető: Dr.Bittner Péter

Elfogadásra javaslom (igen / nem)
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton%-ot ért el,

Sopron,
a Szigorlati bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen/nem)

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

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

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

Sopron,
.....
a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....
.....
Az EDHT elnöke

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	1
1. A KUTATÁS JELENTŐSÉGE, CÉLJA, HIPOTÉZISEK	3
2. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE	7
2.1 A stratégiai gondolkodás jelentősége.....	7
2.2 Az emberi erőforrás menedzselése.....	14
2.3. A tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás és a szervezeti eredményesség	26
2.4 HR kontrolling és a hatékony emberi erőforrás-gazdálkodás	48
2.5 A kutatás elméleti hátterének értékelése.....	65
2.5.1 Az elmélet alapján megfogalmazott kutatási kérdések.....	66
2.5.2 Hipotézisek.....	67
3. EMPIRIKUS KUTATÁS	69
3.1 Kutatási modell és módszertan.....	69
3.2 A kutatási terv	72
3.3 A kvantitatív kutatás folyamata.....	77
4. A MINTÁBAN SZEREPLŐ MUNKASZERVEZETEK EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT, ÉS HR KONTROLLING GYAKORLATÁNAK ELEMZÉSE	86
4.1 A stratégiai gondolkodásmóddal kapcsolatos hipotézis vizsgálata....	86
4.2 A tudatos emberi erőforrás gazdálkodásra vonatkozó hipotézis vizsgálata	90
4.3 A HR eredményességéhez hozzájáruló tényezőkre vonatkozó hipotézis vizsgálata	94
4.4 A HR kontrolling rendszer eredményes működéséhez szükséges „soft tényezőkre” vonatkozó hipotézis vizsgálata.....	97
4.5 A HR folyamatok szabályozottságára vonatkozó hipotézis vizsgálata	99
5. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE	106

5.1 A kutatási eredmények alapján megfogalmazott tézisek	109
6. ÖSSZEFOGLALÁS.....	112
6.1 A kutatás új és újszerű eredményei.....	113
6.2 A kutatás gyakorlati hasznosíthatósága.....	115
6.3 A kutatás lehetséges jövőbeli irányai:	116
IRODALOMJEGYZÉK.....	119
MELLÉKLETEK	140

Ábrák jegyzéke

1. ábra: Stratégiai tényezők és a környezet kapcsolata
2. ábra: HR kontrolling rendszer által támogatott vállalati stratégia
3. ábra: A Balanced Scorecard alapstruktúrája
4. ábra: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje
5. ábra: Az üzleti és az emberi erőforrás tervezési folyamat kapcsolódása
6. ábra: Az általános szintű emberi erőforrás tervezés
7. ábra: Konkrét szintű emberi erőforrás tervezés
8. ábra: A munkaerő-szükségletre ható tényezők
9. ábra: A mennyiségi munkaerő-szükséglet meghatározásának módszerei
10. ábra: Munkakörelemzés
11. ábra: Munkakapcsolati térkép
12. ábra: Munkakör-értékelési módszerek
13. ábra: A kiválasztási folyamat meghatározói
14. ábra: A kiválasztási folyamat lépései
15. ábra: Porter-Lawler-féle dinamikus motivációs modell
16. ábra: A javadalmazás összetevői
17. ábra: HR kontrolling rendszer
18. ábra: HR kontrolling jelentési rendszer felépítése és HR Dashboard
19. ábra: A kutatási modellje
20. ábra: A kutatási terv elemei
21. ábra: A kutatási modell feltételezett változói
22. ábra: A kutatás adatgyűjtés folyamata
23. ábra: Kiindulási kutatási modell
24. ábra: A mintában szereplő szervezetek ágazati %-os megoszlása
25. ábra: A teljes foglalkoztatású munkatársak %-os megoszlása a vizsgált szervezeteknél

26. ábra: A bruttó árbevétel nagysága szerinti %-os megoszlás a vizsgált szervezeteknél

27. ábra: Főkomponens-és regresszió-analízis után kapott modell

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai modellje
2. táblázat: A régi és az új stratégiai munkaerő-gazdálkodás jellemző sajátosságainak összehasonlítása
3. táblázat: A munkaköri leírás általános tartalma
4. táblázat: A külső és a belső képzés összehasonlítása
5. táblázat: Herzberg-féle higiénés és motivációs tényezők
6. táblázat: A kvalitatív és a kvantitatív megközelítések összefoglaló táblázata
7. táblázat. A kérdőíves felmérés módszertani jellemzői

Rövidítések jegyzéke

AC

Assessment Center, Kiválasztási központ

BSC

Balanced Scorecard, Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer

CFROI

Cash Flow Return on Investment, Beruházások pénzáramlás-megtérülése

CVA

Cash Value Added, Készpénz hozzáadott érték

FTE

Full Time Equivalent, Teljes munkaidős egyenérték

HR

Human Resource, Emberi erőforrás, Humán erőforrás

IT

Information Technology, információtechnológia

PDCA

Plan-Do-Check-Act, Tervezés-Cselekvés-Ellenőrzés-Beavatkozás

ROA

Return on Assets, Eszközarányos nyereség

ROI

Return on Investment, Befektetés-arányos megtérülés

SWOT

Strengt-Weaknesses-Opportunities-Threats,

Erősségek-Gyengeségek-Lehetőségek- Fenyegetések

WACC

Weighted Average Cost of Capital, Súlyozott átlagos tőkeköltség

KIVONAT

A HR kontrolling szerepe a tudatos emberi erőforrás menedzsmentben

Napjainkban egyre nagyobb érdeklődés és figyelem irányul a foglalkoztatáspolitikai kérdésekre, hiszen az elhúzódó gazdasági válság következtében vállalatok, azáltal munkahelyek szűntek meg, emberek tízezrei maradtak állás nélkül, míg a fennmaradó szervezetek a túlélésért küzdenek.

A munkahelyek megőrzése, a szellemi tőke megtartása napjaink egyik legnagyobb humánmenedzsment kihívásai közé tartozik.

A doktori értekezés fő célkitűzése a szervezeti HR¹ eredményesség-kritériumainak azonosítása, valamint az HR kontrolling eredményesség-faktorainak meghatározása.

A disszertáció átfogó módon mutatja be és értékeli a téma megalapozását szolgáló menedzsment- azon belül a stratégiai és humánerőforrás menedzsment-, valamint a kontrolling és humán kontrolling szakirodalmakat.

A kutatás empirikus felmérésre épül, amely során kvantitatív módszerként elsődleges kérdőíves adatgyűjtés és statisztikai elemzések kerültek alkalmazásra.

Az empirikus kutatás során meghatározásra kerültek a szervezetek HR eredményességét leíró faktorok, valamint a HR kontrolling eredményességét meghatározó kritérium-faktorok.

Az eredményesség-kritérium területek meghatározásán túlmenően a kutatás feltárja az eredményességtényező- és kritérium-faktorok, azok bizonyos csoportjai között fennálló összefüggéseket.

¹ Human Resource: emberi erőforrás, humán erőforrás

Az ezek közötti összefüggések vizsgálata során hangsúlyos területként jelenik meg a HR és az ahhoz kapcsolódó HR controlling eredményesség-tényező területek szerepének, jelentőségének feltárása.

ABSTRACT

The role of the HR controlling in the conscious human resource management

The main objective of the PhD thesis definition of the HR organizational-effectiveness criteria and the definition of the HR-controlling factors of success.

The dissertation presents a comprehensive manner and evaluate to management of the foundation topics including strategies and human resources management and controlling literature.

The research is based on an empirical survey, which came in as the primary method for the quantitative survey data collection and statistical analyzes applied.

BEVEZETÉS

*„Az alkalmazottak olyan befektetések,
amelyek hatékonyan vezetve és fejlesztve hosszú távú
előnyöket biztosítanak a szervezetnek a magasabb
termelékenység, a jobb teljesítmény formájában”
(Norbert F. Elbert)*

A XXI. századi modern társadalom időről időre többet követel a modern munkavállalótól, amelynek eleget tenni egyre komplexebb és nehezebb. Az embereknek az élet egyre több helyszínén kell maximális teljesítményt nyújtania, ami – valljuk be - igen nagy kihívás.

A vállalatok versenyképességéhez szükséges, hogy tisztában legyen a szervezet, illetve vezetése saját jellemző tulajdonságaival, másokhoz viszonyított helyzetével, s ehhez megfelelő viszonyítási alapot találjon.

Ma Magyarországon egyre több vállalati vezető ismeri fel az emberi erőforrás gazdálkodás fontosságát, és helyezi a humán tőkét annak jól megérdemelt helyére.

A szervezet hatékonyságához nélkülözhetetlen a megfelelő szakképzettséggel és tapasztalattal rendelkező munkaerő megtalálása és megtartása, aki a megfelelő időben, a megfelelő helyen és mennyiségben áll rendelkezésre.

Ez a folyamat a közelmúltban még csak azt jelentette, hogy a megüresedett pozíciókat minél hamarabb betöltötték, mivel ma már a gyors változások korát éljük, amely sokszor új technológiák ismeretét, speciális készségek és képességek birtoklását követeli meg, egyre nagyobb jelentőséget kap a „hiánypótlás”-on túl, a megfelelő – személyi és szakmai - kompetenciákkal rendelkező szakemberek alkalmazása.

Ehhez kapcsolódóan –mivel a befektetések megtérülése hozzáadott érték formájában jelentkezik a vállalatok életében- jelentős kihívást jelent a fluktuáció csökkentése, a hatékony motiválási és kompenzációs rendszer kifejlesztése, valamint az utánpótlás megszervezése.

Figyelembe kell vennünk azt a tényt is, hogy a munkavállalók igényei is megváltoztak a munkahellyel kapcsolatban, amelynek megvannak a technikai és társadalmi okai egyaránt; a mai kor munkavállalója képzetesebb, innovatívabb és mobilabb, mint korábban, ebből adódóan anyagi és erkölcsi elvárásai is magasabbak.

A turbulensen változó makro, mikro gazdasági környezetben nehezen megvalósítható a hosszú távon fenntartható foglalkoztatás, ezért szükség van stratégiai szemléletmódra az emberi erőforrás menedzsmentben a gondosan megtervezett, és végrehajtott létszámgazdálkodáson túl.

A téma kiemelt jelentőségére való tekintettel, kutatásom célja egy olyan HR kontrolling modell kidolgozása, amely tükrözi a vállalati humán és kontrolling folyamatok integrációját, és amely a hagyományos számviteli adatokon nyugvó mutatószámrendszeren túl, képes hatékony vállalatirányítási eszközzé válni.

1. A KUTATÁS JELENTŐSÉGE, CÉLJA, HIPOTÉZISEK

A XXI. század növekvő gazdasági és társadalmi kihívásai új megvilágításba helyezik az emberi erőforrás szerepét a vállalati működésben.

A gazdálkodó szervezetek költségeinek mintegy 30-40 százaléka személyi jellegű kifizetés - szolgáltató vállalatok esetében ez az arány meghaladhatja az 50%-ot -, így a vállalatok vezetői számára kulcsfontosságúvá válik a humántőkével való tudatos gazdálkodás.

A **témaválasztás indoka**, hogy napjainkban a szellemi tőke nyújthatja egy szervezet számára a versenyelőnyt, amely a pozíciószerezésért vívott küzdelemben a túlélést és a fejlődést biztosítja. A gazdaság központi mozgatórugója a **tudás**, és annak minél hatékonyabb felhasználása a vállalati gyakorlatban. A tudáshoz való hozzáférés, a tanulás soha eddig nem látott méreteket öltött, az állam, és a cégek egyre nagyobb számban ismerik fel az intellektuális tőkében rejlő lehetőségeket. Az informatika és a kommunikációs eszközök elterjedésével, valamint ezek egyre olcsóbb elérésével, valamennyi ágazat gyors átalakuláson megy keresztül. A folyamatos fejlődés, az innováció, az információtechnológiában és a telekommunikációban egyre könnyebben elérhetővé teszi az ismereteket. A gazdasági sikerek alapja a gyorsaság és az alkalmazkodóképesség lehet.

Ash (2006) megfogalmazása alapján, mely szerint azon országok, iparágak és szervezetek, amelyek képesek az alkalmazkodásra, a XXI. század nyertesei lehetnek, ma már a túlélésért folytatott küzdelemtől beszélhetünk.

A szervezeti HR területén is előtérbe került a költséghatékonyság. Ebben elsősorban az emberi erőforrás gazdálkodás folyamatában alkalmazott kontrolling eszközök segítik a szervezeteket. Mivel a bértömeg jelentős részét képezi a szervezetek kiadásainak, a kihívást az emberi erőforrás

„felhasználásából” eredő veszteségek feltárása jelenti, mivel a már számszerűsíthető eredménytelenség következmény, így beavatkozásra már nincs lehetőség.

A HR kontrolling fogalma az 1990-es években jelent meg a hazai vállalatok szótárában, és ma már egyre több vállalat eredményes működéséhez járul hozzá. Ott, ahol létezik HR kontrolling munkakör, elfogadottabb a HR munkája, hiszen konkrét adatok birtokában tudnak tervezni, a havonta készülő terv-tény kimutatásokkal nyomon követhetők a változások, feltárhatók annak okai, szükség esetén pedig célirányosan be lehet avatkozni a végrehajtásba. Ezen túlmenően lehetőséget biztosít a személyi költségek kézben tartására mindkét fél számára a kölcsönös előnyök alapján, mellőzve, mérsékelve az elbocsátások negatív hatásait.

Ambivalencia tapasztalható a szakma fejlődése és a felhasználói igények között. A szakma mondhatni szárnyal, újabb és újabb területek jelennek meg, egyre kifinomultabb módszerek állnak rendelkezésre, a felhasználók viszont elemi információhiánnyal küzdenek olyannyira, hogy a kis-és közepes vállalkozások (kkv-k) nem fordítanak pénzt arra, hogy legalább egy képzett humán szakember dolgozzon a munkaszervezetben. (Bittner, P., 2013)

A **kutatás célja** a humánerőforrás menedzsment gyakorlat fejlesztése, a tudatos emberi erőforrás gazdálkodás elősegítése a HR kontrolling eszközszerkezere által.

A **kutatás alapvető feladata**, hogy vállalati szinten (be)azonosítsa a HR gyakorlatot leíró tényezőket, összefüggéseket keressen a HR fejlettségi szintje és a szervezet eredményessége között, valamint kiterjedjen a HR kontrolling módszerek alkalmazásával járó mérhető és nem vagy nehezen számszerűsíthető eredmények vizsgálatára.

A célok kitűzését elméleti és gyakorlati szempontok is igazolják. Elméleti megközelítésben az új menedzsment és közgazdasági szakirodalom biztosít megfelelő háttérrel, míg a gyakorlat oldaláról az intellektuális tőke felértékelődése játszik szerepet.

A kutatás az alábbi 3 pillérrre épül:

- Emberi erőforrás menedzsment (EEM): a menedzsment vezetési funkciójának olyan felfogás szerinti működése, amely a munkavállalóval, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik (stratégiai szintre emeli), célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében.
- HR kontrolling (HRC): a humán erőforrás gazdálkodás hatékony eszköze, mert tevékenységrendszerét a HR stratégiából vezeti le, és a terv tény adatok folyamatos nyomon követésével lehetővé teszi a létszám és a bérgazdálkodás, vagyis az emberi tőke, valamint a meglévő tudáspotenciál hatékonyságának javítását, a költségek optimalizálását, és azt, hogy egy folyamatban csak annyi és olyan végzettségű munkavállaló dolgozzon, amennyi a folyamatból következik.
- HR kontrolling elemek (HCE): azon tevékenységek (folyamatok, projektek, kezdeményezések, stb.), mérő-és mutatószámok, és soft tényezők, amelyek egy szervezet HR kontrolling gyakorlatát mutatják, és hozzájárulnak a munkaszervezetek eredményes működéséhez.

A téma komplexitására tekintettel öt kiinduló hipotézist alkottam.

I. hipotézis: A stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás alapja a HR folyamatok kialakítása, szabályozása és fejlesztése.

II. hipotézis: A HR kontrolling révén biztosítható, hogy a folyamatokban csak annyi és olyan „minőségű” munkavállaló dolgozzon, amennyi a folyamatból következik, lehetővé téve a személyi költségek optimalizálását.

III. hipotézis: A szervezet HR tevékenységének eredményessége a HR kontrolling mutatószám rendszerével mérhető, tervezhető és szabályozható.

IV. hipotézis: A stratégiai HR eredményességét az emberrel kapcsolatos, nem vagy nehezen mérhető minőségi (soft) tényezők is befolyásolják.

V. hipotézis: Hatékony HR kontrolling rendszer nem létezik megfelelően szabályozott IT² háttér nélkül.

² IT: Információtechnológia: magában foglalja mindazokat az eszközöket és eljárásokat, amelyek információfeldolgozásra szolgálnak (Komenczi,B.: Információ és társadalom, Eszterházy Károly Főiskola, Eger, 2011)

2. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE

2.1 A stratégiai gondolkodás jelentősége

A gazdasági válság következtében kialakult gazdasági, társadalmi környezet a gazdálkodó-, szolgáltató szervezeteket újabb kihívás elé állította. A korábbi nyereségszerzésre irányuló szemléletmódot ma már a túlélésért folyó küzdelem váltotta fel.

A szervezeteknek egyre nehezebb szem előtt tartaniuk, hogy mi is a vállalat küldetése, milyen célok felé haladjon és milyen eszközökkel, illetve milyen környezetben tegye azt.

Barakonyi stratégiaalkotásról szóló elméleteitől távolkerült a mai gyakorlat. Egyre erősödni látszik a partneri, szövetségi kapcsolatok jelentősége, és az alternatív útvonalak kidolgozása.

Csatlakozva Barakonyi stratégiai menedzsmentről szóló megfogalmazásához, **kiemelkedően fontosnak tartom a pontos, átgondolt akciótervek kidolgozását és végrehajtását, különös jelentőséggel a visszacsatolásra.**

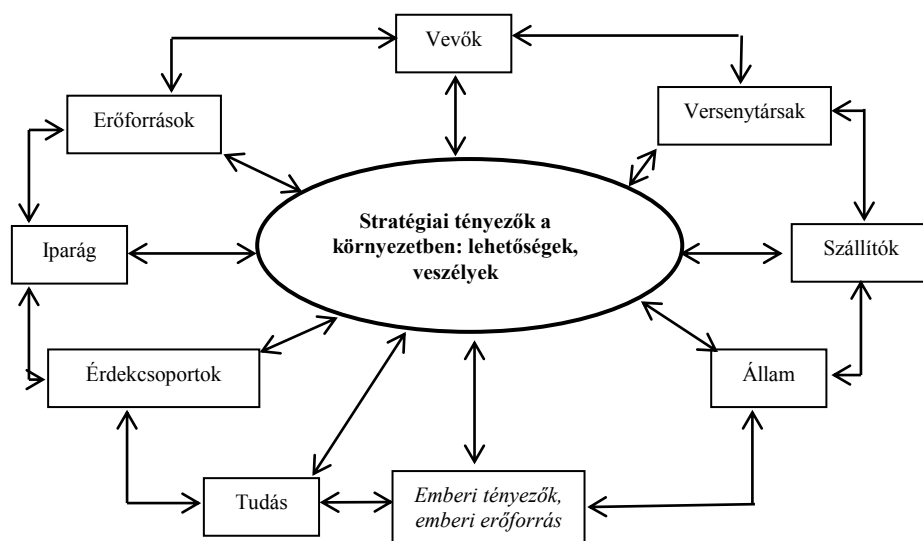
A vállalati környezet és annak korlátai is változhatnak, tudatos döntésekkel befolyásolhatók. Ehhez azonban az szükséges, hogy a vállalati felső vezetés, a stratégiák által irányított stratégiai vezetési folyamat, jövő-, cél-változásorientált, rugalmas és rendszerszemléletű legyen valamint ebben a folyamatban megfelelő szerephez jussanak a külső és belső érdekelttek.

A stratégiaalkotás egyik kritikus pontja a környezet megértése és elemzése, a másik kritikus eleme a szervezet, a vállalat tulajdonságainak, képességeinek ismerete.

Fontos a szervezet erős és gyenge pontjainak feltárása, a funkciók diagnosztizálása, a vállalat alapvető képességeinek meghatározása.

A környezeti lehetőségeket és fenyegetéseket, a vállalati erősségeket és gyengeségeket rendszerszemléletű megközelítésben kell vizsgálni és értékelni a vállalati célok és összműködés tükrében.

Napjainkban a környezet legfontosabb jellemzői a komplexitás és a dinamizmus. A komplexitás a környezeti tényezők (ökológiai, jogi, technológiai, gazdasági, szociológiai, demográfiai környezet) közötti kölcsönhatásokból ered. A dinamizmust az jellemzi, hogy a vállalati környezet adott állapotából mennyi idő alatt alakul át egy másik állapotba. A környezet szempontjából további fontos jellemzők a változási folyamat lezajlásának sebessége és az érintett rendszer összetettsége.



1. ábra: Stratégiai tényezők és a környezet kapcsolata

Forrás: Barakonyi, K., 2000

Egy szervezet irányításakor az alapvető gazdasági, piaci mutatók alakulását vizsgáljuk, környezetként értelmezhetjük mindazon tényezőket, jelenségeket, folyamatokat, amelyek hatnak ezekre a mutatókra, illetve értékük alakulására. Ahhoz, hogy az egyes tényezők alakulását vizsgálni tudjuk, azonosítani kell őket, meg kell ismerni működésüket, fel kell térképezni azokat az elemeket, melyek a környezet egyes szegmenseiben lezajló folyamatokat mozgatják, fel kell tárni azokat a hatásmechanizmusokat, melyeken keresztül az egyik környezeti elem befolyásolja a másikat.

A környezet elemzésének célja annak megállapítása, hogy miként lehet a potenciális lehetőségeket és fenyegetéseket a vállalat hasznára fordítani. Ez a kedvező lehetőségek kihasználását és a vállalati pozíciót megrendítő fenyegetések elkerülését és kivédését jelenti. Lehetőség minden olyan esély, amelyet megragadva olyan új vagy módosított stratégiát fogalmazhat meg, amellyel üzleti sikerét megalapozhatja, fogyasztói megelégedettségét növelheti. Fenyegetésnek minősül minden olyan ésszerűen valószínű és többé-kevésbé váratlan esemény, amely komolyan veszélyezteti a szervezet képességét, hogy szolgálja érdekcsoportjai érdekeit.

Barakonyi (2000) megfogalmazásában a stratégia megalkotásának lényege: mielőtt a versenytársak leutánoznák meglévő kompetitív előnyünket, kitalálni és kifejleszteni a jövőbeli sikert megalapozó kompetitív előnyöket.

A stratégiai menedzsment a környezeti kihívásokra való reagálás során a szervezet módosítását, alakítását is a stratégia sikeres megvalósításának szolgálatába állítja, keresi azokat a formákat, amelyek a legjobb választ adják a kihívásokra.

A stratégiai menedzsmenttel a legjobban összhangban lévő kontingenciaelmélet új vonása a rugalmasság, annak felismerése, hogy végső soron a környezet változása határozza meg a vállalati szervezetet. Ha a környezet változik a szervezetnek is változnia kell. Ez a felfogás nyitott, környezetre figyelő rendszernek tekinti a vállalatot, amelyben **emberközpontú cselekvés kialakítása a cél.**

A szervezeti struktúra kialakítása követi a stratégia változásait, a választott stratégia pedig a környezeti változások függvényében alakul át.

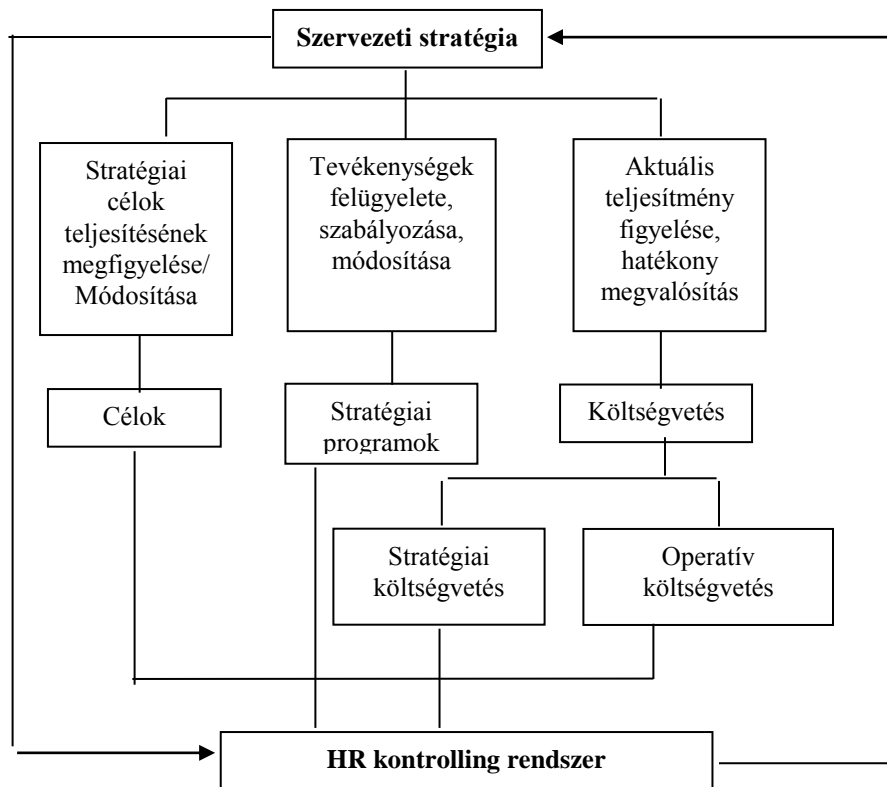
Ami a jövőt illeti a tendenciák a vezetési lépcsők és a vezetők számának csökkenését mutatják. Az információ alapú, tudásbázis szervezetek felé fejlődnek a mai vállalati szervezetek is. Az alsó szinteken mind nagyobb tudású munkatársak találhatók, akik az eddigiekhez képest más irányítási módszereket, más szervezeti kereteket igényelnek. A vállalati központban csak néhány funkció marad, a struktúra lapos, az alsóbb szintek nagyobb önállóságot élveznek. A szükséges koordinációt a stratégia alapján végzik el.

„A stratégiai tervezés öngeneráló folyamat, eltérő, illetve összecsengő gondolkodásmódokat integrál” (Skaliczki, 1996)

Stratégiai irányítórendszer HR kontrollig támogatással

A stratégiai irányítási rendszer (strategic controll system) különbözik a hagyományos megfigyelő és követőrendszerektől (management controll system), a kettő közötti összekötő kapocs pedig az operatív költségvetés. Mindkét rendszer az operatív terv alapján végzi megfigyeléseit és dönt a szükséges beavatkozásról. A kétféle irányítás közötti különbség a stratégiai költségvetéshez kapcsolódik.

A stratégiai költségvetés azokra az erőforrásokra és feladatokra koncentrál, amelyek a stratégiai programokból az adott évben esedékesek, az operatív feladatoktól elválasztva. A stratégiai irányítási rendszerben a rendszert érintő változások kapnak kiemelt hangsúlyt. (Barakonyi, 2000)



2. ábra: HR kontrollig rendszer által támogatott vállalati stratégia

Forrás: saját szerkesztés, Barakonyi, 2000 alapján

A stratégiai irányítórendszerbe kapcsolt **HR kontrollig rendszer** a szervezet hosszú távú célkitűzéseinek megvalósulását hivatott támogatni azáltal, hogy naprakész, pontos információkat nyújt a szervezet emberi erőforrás állományáról – létszám, képzettség, költségek szempontjából egyaránt.

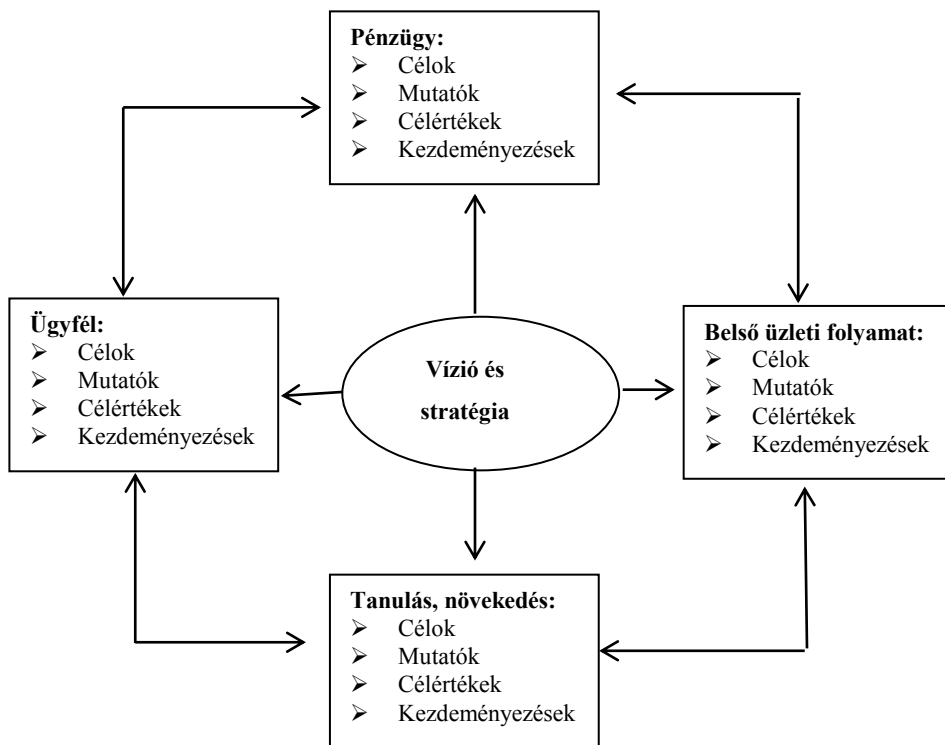
Hogyan lehet menedzselni a humán tőkét? Úgy hogy megmérjük. Egy olyan teljesítménymérési rendszerrel, „amely képes a hagyományos értelemben vett pénzügyi-számviteli modell hiányosságain túllépni, hiszen el akarunk távolodni a régi, csupán költségcsökkentésre alapuló stratégiától és megteremteni azt, hogy nagy hozzáadott értékű termékeket és szolgáltatásokat közvetítsünk vevőink felé” (Kaplan, R.S.&Norton,D.P.: Balanced Scorecard (2.kiadás), KJK-Kerszöv, Budapest, 2004, 14.oldal)

A vállalati stratégia gyakorlatba való átültetése, konkrét operatív irányítási szinten való megvalósítása a vállalatvezetés sokáig megoldatlan problémája volt mind elméleti, mind gyakorlati szinten. A Kaplan és Norton által kifejlesztett és a gyakorlatban már többször is sikerrel kipróbált koncepció, a **Balanced Scorecard (BSC)** ennek a problémának a megoldására alkalmas.

A Balanced Scorecard eredetileg egy mutatószámrendszer volt, amely a pénzügyi mutatókat az ügyfelek elégedettségére, a belső folyamatokra és a szervezet innovációs és továbbfejlesztési tevékenységekre vonatkozó operatív mutatókkal kapcsolta össze. Ezek az operatív mutatók jelzik a jövőbeli pénzügyi eredményeket, és négy alapvető kérdésre adnak választ:

1. Milyennek látnak minket az ügyfelek? (külső)
 2. Mely folyamatokban kell kiemelkedőt teljesítenünk? (belső)
 3. Miben és hogyan javíthatunk? (innováció)
 4. Milyennek látnak minket a vállalt tulajdonosai? (pénzügyi)
- (2. számú melléklet)

Ezt a négy kérdést a vállalati stratégiából levezetett és irányítási mutatókká alakított célmeghatározások segítségével lehet megválaszolni.



3. ábra: A Balanced Scorecard alapstruktúrája

Forrás: Kaplan, R.S./Norton, D.P., 1996

A szervezeti stratégia megvalósításához az ábrán látható négy tényező szükséges. A pénzügyi célok teljesítése legtöbb esetben prioritást élvez, míg az emberi tényező háttérbe szorul. A BSC mutatószámrendszere objektív képet ad a vállalat helyzetéről, míg a „soft tényezők” mérésére nem alkalmas; egyik legfőbb érdeme, hogy általánosan elfogadottá tette az "egyensúlyi dimenziók" fontosságának több évtizedes koncepcióját. Ezt elsősorban a mutatók kiválasztásán és területekhez rendelésén keresztül éri el.

Rendkívül fontos, hogy a Balanced Scorecard nyilvánvalóvá teszi a hagyományos, pénzügyi szemléletű vezetés korlátjait a valós üzleti folyamatok befolyásolása tekintetében.

A stratégia szempontjából kiemelkedően fontos, hogy illeszkedjen a vállalati kultúrához, a szervezet vezetésén túl a munkavállalók is elfogadják. A változás folytonos, amelyet követni kell. A változás, változtatás korlátja gyakran maga az ember, így különösen fontos nagy hangsúlyt fektetni a humán erőforrás szerepére a folyamatokban.

2.2 Az emberi erőforrás menedzselése

Az emberi erőforrás gazdálkodás – hasonlóan más tudományterületekhez – permanens fejlődésen, átalakuláson ment, illetve megy keresztül. Az eddig megtett út állomásainak ismeretére azért van szükségünk, hogy meg tudjuk állapítani, **hol is tartunk, merre érdemes az irányt vennünk.**

Az emberi erőforrás menedzsment (ismert angol rövidítéssel HRM/HR, magyarul EEM/EE) fejlődését nagyon sok oldalról vizsgálhatjuk. A szakirodalomban a HR-t, vagyis az ember rendszer legfontosabb befolyásolóját két nagyobb csoportra, belső és külső tényezőkre osztják. (Nemeskéri-Poór, 2013)

A külső tényezők között ma a globális válság és a romló foglalkoztatási helyzet hatásai preferáltak. A hosszú távú paradigmák korszaka lejárt. A leépítéseket és jelentős költségmegtakarításokat eredményező helyzetben a HR szerepe megerősödött, bár a nagy és jelentős nemzetközi cégek kelet-európai szolgáltató központjaiba szervezik ki a legfontosabb adminisztratív és nem adminisztratív HR tevékenységeket. (Jarjabka, 2011; Bakacsi, 2012)

Adam Smith (1959) tudományt megalapozó gondolatai óta sok minden megváltozott és a változások újfajta közelítésmódokat követelnek,

kényszerítenek ki a kutatókból. Smith, egy költséges új géphez hasonlította az embert, aki sok időt és munkát áldozott arra, hogy kitanuljon egy szakmát.

A tanulás eredményeként elvárta, hogy a munkájáért kapott magasabb bér fedezze az oktatás és egyéb ráfordítás költségeit, és még az ily módon befektetett pénze is megtérüljön. Tehát a munka értékteremtő szerepére mutatott rá, és úgy vélte, hogy az emberi tudást az állótőke részének kell tekinteni.

Smith taylori szemléletétől eltért Alfred Marchall (Polonyi, 1997) megközelítése, aki az oktatást már nemzeti beruházásnak minősítette, és az oktatás megtérülését vizsgálta, míg mások a neoklasszikus közgazdászok közül termelési függvényekbe is beillesztették a munkát, és a technikai haladást.

Az emberi tényező tőkeként definiálása Theodore W. Schultz (1983) nevéhez fűződik. Véleménye szerint az összes tőke emberi összetevője nagy, de ezt sokan nem veszik komolyan, pedig, ha az emberi képességek nem tartanak lépést a fizikai tőkével, ez a gazdasági növekedés korlátjává válhat; itt már a tudás menedzselésére helyeződött a hangsúly.

A Kozma Ferenc által végzett, termelési tényezők összetételére vonatkozó számítások alapján (1987) a következőket konstatálhatjuk: a szervezetek fellelhető erőforrások megoszlása, mely szerint: természeti erőforrások 15%-ban, fizikai tőke 40%-ban, emberi tőke 45%-ban (Tóthné, 2000) vannak jelen a működésben, megállapíthatjuk, hogy a humántőke menedzselése kulcsfontosságú a munkaszervezetek életében.

Az emberi tőke elméletet azonban több kritika is érte. Káldor szerint nem tudják pontosan meghatározni a kutatásra és oktatásra fordított kiadások megtérülését (Polonyi, 1997), Balogh pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy nem minden oktatás segíti a gazdaság fejlődését, mint ahogyan nem minden beruházás sem. Ebből az aspektusból azonos módon lehet kezelni az emberi és a többi tőkét.

Az emberi tőke elmélet mellett a munkaerő-piaci elméletek is fontos makroszintű információkat nyújtottak az emberi erőforrás menedzsment tanulmányozásához. Az ortodox neoklasszikus munkaerő-piaci modell korlátlan szabad versenyt feltételezett, de ez a modell a bérkülönbségeket és a munkanélküliséget nem tudta magyarázni. Az emberi tőke elmélet a bérkülönbségeket a munkaerő eltérő iskolai végzettségével, szakképzettségével magyarázta Polonyi (1997).

Egyre több kutató ismeri fel, hogy a magyar gazdaság versenyképességének romlásában a kemény tényezők mellett igen nagy szerepe van az úgynevezett lágy (soft) jellemzők nem megfelelő menedzselésének. Az elegendő számú „kiművelt emberfő” elengedhetetlen a nemzetek globális versenyében. (Csath, 2012)

Véleményem szerint a humán erőforrás menedzsment azon funkciók egymásra kölcsönösen épülő együttese, amelyek az emberi erőforrás hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével, hozzájárulva a munkaszervezet hosszú távú eredményességéhez.

Ám a mai állandóan változó világban az eredményesség kihívásával a személyzeti/emberi erőforrás menedzselés terén csak akkor lehet hatékonyan

szembenézni, ha tudatos változásmenedzselést-kultúraváltást valósítunk meg (Bittner, 2002).

Az általánosan használt emberi erőforrás terminológia az idők során változott: személyzeti (personnel), ipari kapcsolatok (industrial relations), munkaügyi kapcsolatok (employee relations), végül pedig emberi erőforrás megnevezés vált általánossá a menedzsment emberekkel foglalkozó területének szemléltetésére. Ez az új elnevezés heves vitát váltott ki a tudományterület művelői között. A vita tárgya egyrészt az volt, hogy milyen mértékű és jellegű változások történtek az emberi erőforrás gyakorlatban, másrészt, hogy van-e tartalmi különbség a személyzeti menedzsment és az emberi erőforrás menedzsment között (Karoliny, 1994; Bratton-Gold, 1994)

A személyzeti és emberi erőforrás menedzsment közötti tartalmi különbséget illetően Beardwell és Holden (1994) négy pontban támasztják alá véleményüket. (1) Szerintük az emberi erőforrás menedzsment szóhasználat nem átnevezése, hanem újrafogalmazása a személyzeti funkcióknak. Az emberi erőforrás menedzsment különbözik a személyzeti menedzsment gyakorlattól. (2) Az emberi erőforrás menedzsment egy új menedzsment tudományág, amely egyesíti a személyzeti menedzsment és az ipari kapcsolatok területét, s így szélesebb koncepciót képvisel. (3) Az emberi erőforrás menedzsment egy egyénre irányuló fejlesztési modell, a munkaügyi kapcsolatok szélesebb értelmezése, amely magában foglalja a felhatalmazó és fejlesztő szerepeket. (4) Végül az emberi erőforrás menedzsment stratégiai funkciót tölt be a vállalati üzletpolitika kialakításában.

Bratton és Gold (1994) szerint legalább három magyarázata van, hogy a személyzeti menedzsment kifejezést felváltotta az emberi erőforrás menedzsment. Először is divat a nem-semleges kifejezések használata

(manpower helyett human resource). Másodsorú gyakorló szakemberek álláshirdetéseknél, az oktatási intézmények új tanterv bevezetésekor, vagy a kutatók új könyvek megjelentetésekor egyre gyakrabban használták ezt a kifejezést. Harmadsorú pedig az emberi erőforrás menedzsment egy alapvetően új megközelítése az emberek menedzselésének a szervezetekben. A személyzeti menedzsment inkább a szervezet alkalmazottaira irányította a figyelmet, és „gondoskodott” róluk, míg az emberi erőforrás menedzsment előrettekintő (proaktív), a szervezeti menedzsmentbe integrálódott tevékenység.

Az emberi erőforrás menedzsment koncepció maga sem egységes elmélet. Az 1980-as évektől kezdődően napvilágot látott modellek két különböző megközelítést képviselnek, az emberi erőforrás menedzsment puha és kemény irányzatát (Bratton-Gold, 1994). Ebben a megközelítésben az emberi oldal - a motiváció, elkötelezettség, kommunikáció- kiemelésére helyeződik hangsúly, ahol az emberi erőforrást értéknek, a versenyelőny kulcsának tekintik. Ezek közé a modellek közé tartozik Beer és társai által alkotott Harvard modell, Guest modellje, valamint Hendry és Pettigrew által kifejlesztett Warwick Business School modell (Bratton-Gold, 1994; Sparrow-Hiltrop, 1994).

Ezzel szemben a kemény változat, vagy az erőforrás szerep kiemelése mögött a kiszámítható, mérhető, stratégiai menedzsment megközelítések hangsúlyozása, a munkaerő racionális menedzselésére irányuló koncepció húzódik meg. Ide tartoznak Fombrun, Tichy és Devanna által alkotott michigani illeszkedő modell, vagy ciklus modell, illetve Schuler és Jackson New York modellje.

Ma már, a szervezetek rendkívül változatosak - tevékenységüket, méretüket, struktúrájukat, stratégiájukat és menedzsment módszereiket illetően.

Bár turbulensen változó környezetben élünk, ez a környezet nem minden szervezet számára ugyanaz.

Az sem meglepő tehát, hogy a szervezetek körülményeiktől függően különböző módon szervezik meg a személyzeti/emberi erőforrás tevékenységüket is. A közöttük lévő különbségek értékelésére, tipizálására több kutató dolgozott ki modelleket (Guest, Legge, Tyson, Fell, Monks és Storey), melyek alapján a szervezetek emberi erőforrás stratégiája (be)azonosítható, az emberi erőforrás menedzsment tevékenységet végző specialisták szerepe meghatározható. A modelleket és a közöttük lévő kapcsolatot az 1. számú mellékletben szereplő 1. táblázat szemlélteti.

A táblázat első oszlopa négy lehetséges emberi erőforrás menedzsment stratégiai irányt szemléltet. A további hat oszlop Guest, Legge, Tyson, Tyson és Fell, Monks valamint Storey modelljeit mutatja be az egyes stratégiai irányok szerint. E modellek kategóriái és a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment fejlődési szintjei között szoros kapcsolat fedezhető fel.

Amennyiben a modellek által említett valamennyi kategóriába besorolhatók a szervezetek, azt a következtetést vonhatjuk le, hogy vannak, amelyek „leragadtak” az 1900-as évek első felénél emberi erőforrás gyakorlatuk tekintetében, és vannak olyanok is, amelyek az 1990-es évek legújabb irányzatait követik. A szervezetek erre vonatkozó választása lehet racionális döntés – költség-haszonelemzés, mérlegelés eredménye - adódhat az információ szűkösségből eredő bizonytalanságból – nem rendelkeznek információval a másik stratégia alkalmazásából eredő előnyökről és hátrányokról -, de tájékozatlanság is okozhatja – nem ismerik az irányzatokat.

Az intellektuális tőke egyre növekvő fontosságát támasztja alá Hope és Hope 1998-as tanulmánya, mely szerint a cégek által létrehozott értéknek csupán

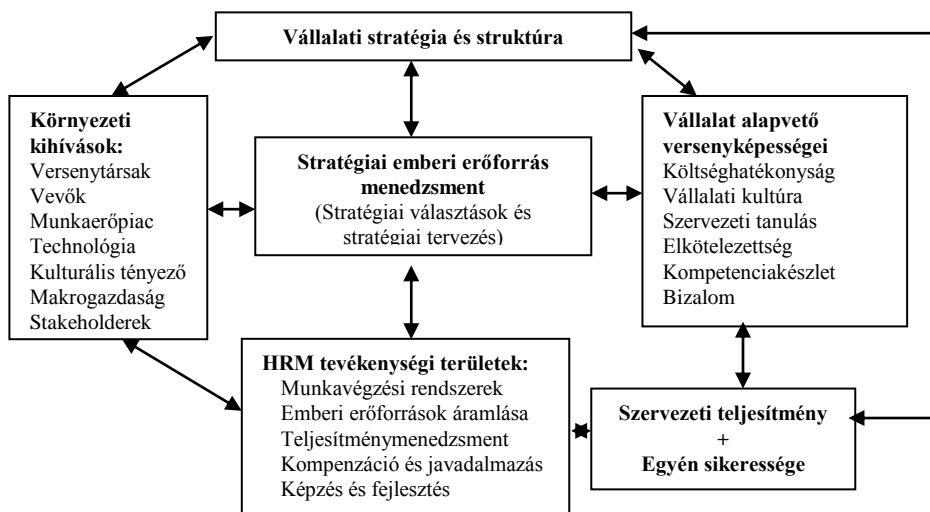
10-15 százaléka származik a hagyományos fizikai eszközökkel való gazdálkodásból, és 50-90 százaléka (tehát legalább a fele, de jellemzően inkább a túlnyomó része) a szellemi tőkével való gazdálkodásból. (Roóz,2013)

Az emberi erőforrás további jellegzetessége speciális erőforrás jellegében rejlik. Ez azt jelenti, hogy eltérhet az anyag-energia, információ erőforrások előre jól megtervezhető reagálásától a termelési-működési folyamatban. Mivel az emberi erőforrás középpontjában a termelő ember áll, különlegessége az emberi természet reagálásából vezethető le.

A szervezetek fejlődése során szakértőfunkciók, sokszor külön szervezeti egységek jöttek létre a menedzsmentfeladatok támogatására, amelyek alapvető feladata, hogy segítsék és támogassák az első vonalbeli vezetőket. Ilyen törzskari (tanácsadó, javaslattevő) szervezeti funkciók például a tervezési, az informatikai, a jogi, a pénzügyi funkciók, illetve egységek, és természetesen ide tartozik a humán funkció, illetve szervezeti egység is. (Roóz, 2013)

Véleményem szerint célszerű olyan munkaerő-gazdálkodási stratégiákat kidolgozni, amelyek elsősorban az ügyvitel szempontjából kritikus, kulcspozíciókra vonatkoznak, tekintettel arra, hogy ezen munkakörök betöltése a szervezet – gördülékény - működéséhez elengedhetetlenek.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban: SEEM) az ábrán látható kapcsolatban áll a szervezeti működés többi elemével.



4. ábra: A Stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje

Forrás: Bakacsi Gy., 1992

A modell központi üzenetének a SEEM integratív, koordináló szerepét tekintjük. Ennek megfelelően ez a tevékenység kétirányú kapcsolatot teremt a következő tényezők között:

- A környezetből származó kihívások és a vállalat alapvető versenyképessége között (a helyes stratégiai kérdések megfogalmazása, a válaszok megtalálásában és megvalósításában való közreműködés)
- A szervezet stratégiája és az emberi erőforrás menedzsment (a továbbiakban EEM) tevékenységek között (az emberi erőforrás területén kialakított irányokat és elveket a vállalati felső vezetés szintjére emelni és képviselni, illetve a felső vezetés által képviselt hosszú távú üzleti és értéknövelési célokat megjeleníteni az EEM-ben)

Ennek során egyszerre szükséges megjeleníteni a szervezet előtt álló humán erőforrás (a továbbiakban HR) jellegű stratégiai kérdéseket, és HR szempontból értelmezni a más területekről származó stratégiai kihívásokat.

Bakacsi Gyula - SEEM-mel kapcsolatos - megállapításaihoz csatlakozva, **álláspontom szerint a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentnek képesnek kell lennie arra, hogy az emberi erőforrás-rendszerek működtetésével, más szervezeti folyamatokkal integráltan, a szervezeti alapképességek kialakítása és fejlesztése révén hozzájáruljon a szervezet stratégiai versenyképességének növeléséhez.**

A HR – terület feladata ma már nem egyszerűen az operatív szakmai feladatok megoldása, a költséghatékony működés, hanem részt kell vállalnia a környezeti alkalmazkodásban is. A modell jobb oldalán ezért megtalálhatóak a SEEM-től elvárt eredménykimenetek, versenyképességi tényezők: a költséghatékonyág mellett a kultúra, a szervezeti tanulás, az elkötelezettség, a megfelelő kompetenciakészlet és a szervezeten belüli bizalom.

A modell alapján fontos kiemelni, hogy a tevékenység kimenetei egyéni és szervezeti szinten is értelmezhetőek. Hosszú távon nem lehet csak az egyikre építeni, cél a kettő közötti folyamatos egyensúly fenntartása.

Az alapvető cél nem a jövő előrejelzése, hanem a döntéshozatal keretének kialakítása. Bakacsi szerint nem érdemes törekedni a jövőbeli munkaerőigény pontos előrejelzésére vagy a jövőben esetleg várható problémák megelőzésére, mert ez a legjobb esetben is nehéz feladat, a vezetők pedig gyakran nem tartják szükségesnek.

A munkaerő-gazdálkodási stratégiát sokkal inkább olyan hosszú távú keretnek kell tekinteni, amelyen belül hatékonyabb rövid távú személyzeti döntések hozhatók.

Az általam vizsgált szervezetek arányaiban túl sok időt töltenek munkaerő-gazdálkodási adatokat tartalmazó jelentések, kimutatások, táblázatok és hasonlóak készítésével. Sok esetben az ilyen jelentéstételi tevékenység köti le a munkaerő-tervezési-kapacitás jelentős részét, a visszacsatolás pedig gyakran elmarad. Ezeknek az adatoknak azonban csak akkor van értelme, ha a **döntéshozatali folyamatokban** hasznosnak bizonyulnak, és **időben rendelkezésre állnak**.

A munkaerő-gazdálkodás területén is szükséges figyelni kell arra, hogy a vezetők ne pusztán adatokat, hanem döntéshozatal során hasznosítható információkat kapjanak.

A 2. táblázat bemutatja a stratégiai munkaerő-gazdálkodás főbb jellemzőit két idődimenzióba vizsgálva.

2. táblázat: A régi és az új stratégiai munkaerő - gazdálkodás jellemző sajátosságainak összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés, 2014

A régi...	...és az új
A jövő előrejelzése (turbulensen változó környezetben problémás)	Rövid távú döntések, hosszú távú keret-tervek felépítése
A munkaerő-gazdálkodás megközelítése a végrehajtás szempontjából	A munkaerő-gazdálkodás megközelítése proaktív tervezési szempontból
Középpontban a szervezet áll	Az ember áll a középpontban
Mindenre érvényes, egységes folyamatok jellemzik	Sajátosságok figyelembevétele kardinális
Minden álláshelyre vonatkozik	Csak azokra a pozíciókra koncentrálni, ahol proaktívnak kell lenni vagy ahol időre van szükség a reakcióhoz
Tervek összesítésére fókuszál	Részletes külön tervek megtartása
Egyszeri tervekészítés	Tervek készítése a változások függvényében – rolling forecast
Beszámolók és statisztikák a múltból	Középpontban a tervezés és a jövő

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment integráló szerepe alatt többet és mást kell érteni, mint az emberi erőforrás menedzsmentnél meg tapasztalható belső integráló szerep. Ez esetben a belső integráló szerep mellett a rendszer működtetésénél a külső integráció egyre nagyobb teret kap. Az emberi erőforrás gazdálkodás korábbi támogató funkciójából a **koordináló, integratív szerep** kerül előtérbe egyrészt a szervezet, másrészt az egyes vezetők szintjén is. Ez konkrétan az egyes stratégiai célok operatív célokká történő lebontását jelenti, valamint az emberi erőforrás stratégia irányelveinek, céljainak érvényesítését a szervezeti stratégiában, illetve a napi működésben. Ezért is kap a stratégiai emberi erőforrás menedzsment egyre nagyobb szerepet a szervezetek korszerűsítésében, fejlesztésében, a stratégiai szemlélet és gondolkodás elterjesztésében, a változások levezénylésében, az integritás, az esélyegyenlőség, a fenntarthatóság, az etikai normák biztosításában, vagy a szervezeti kultúra átalakításában. (Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács, 2000)

Mivel az emberi erőforrás-menedzsment legfontosabb vállalatvezetői feladat: „A vállalat vezetése érje el, hogy a munkatársak tegyék magukévá a vállalat céljait” (Adrew Kakabadse/ Shaun Tyson, 1994), így kiemelt jelentőséggel bír a szervezeti eredményesség tekintetében.

Számos, általam vizsgált vállalat esetében, a hagyományos HR tevékenységekre – személyügy, munkaügy, szociális ügyek és MEBIR³ – helyeződik a hangsúly, nem pedig a várható és elvárt eredményekre, ami arra enged következtetni, hogy a gyakorlati emberi erőforrás menedzsment nem mindig stratégiai.

³ MEBIR: Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer

Véleményem szerint a humán erőforrás menedzsment szervezeti életben betöltött szerepét nem annak alapján kellene meghatározni, hogy mit tesz, hanem annak alapján, hogy mit nyújt, vagyis azon eredmények alapján, amelyek növelik a szervezet értékét mind az ügyfelek, mind a befektetők, mind az alkalmazottak szemében.

A HR szerepének megváltoztatása elsődlegesen a vállalatvezető, valamint az üzleti célokat kitűző összes vonalbeli menedzser feladatkörébe kellene, hogy tartozzon.

Természetesen a HR menedzserek együttműködésére van szükség, annak érdekében, hogy gyorsan és átfogóan újrafogalmazzák és átalakítsák e funkciót, hogy a tevékenység-orientáltságról áttérjenek az eredmény-orientáltságra.

Menedzsment és a HR menedzsment kapcsolata

A HR újfajta feladatköre rendkívüli változásokat igényel a HR szakemberek gondolkodásmódjában és viselkedésében. a következő négy módszer segítségével elérhető, hogy a HR az eredményekre, és ne a tevékenységekre koncentráljon:

- Tudassák a szervezettel, hogy számítanak a „soft tényezők⁴”
- Konkrétan fogalmazzák meg a HR-tól elvárt feladatokat, és tegyék felelőssé a HR-t az eredményekért
- Befektetésekkel támogassák az innovatív HR- gyakorlatot
- Képeztessék tovább a HR szakembereket

⁴ Soft tényezők: az emberi erőforrás-gazdálkodás kulcsfontosságú, ám nehezen mérhető tényezői – pl. lojalitás, attitűd, kompetencia - melyek nagy mértékben hozzájárulhatnak a vállalati működés eredményességéhez.

A HR szervezeti egység lehetséges szerepeit és jellemzőit (Lengyel L.-Ambrus T. (2011) alapján a következőképpen lehet megfogalmazni (Bittner-Kara, 2013):

- a HR, mint a klasszikus szerep ellátója,
- a HR, mint a szervezeti változás gazdája,
- a HR, mint a vállalati kultúra felelőse,
- a HR-vezető, mint stratégiai partner,
- a HR, mint szakértő.

Kemény munka vár még ránk

Álláspontom szerint a HR szakembereknek professzionális szinten szükséges végezniük a munkájukat, annak érdekében, hogy a szervezet megnövekedett igényeinek eleget tehessenek. Sokkal inkább munkájuk eredményére szükséges helyezni a hangsúlyt, mintsem az adott feladat teljesítésére.

A HR feladatokat ellátó munkavállaló szerepkörét az értékteremtés szempontjából szükséges megfogalmazni, olyan mechanizmusokat megalkotásával, amelyek tartós üzleti eredményeket hoznak.

Véleményem szerint a HR eredményessége egyrészt a versenyképesség másrészt, az alkalmazottak elégedettsége, elkötelezettsége alapján mérhető. Ez tulajdonképpen a szervezeti eredményesség alappillére.

2.3. A tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás és a szervezeti eredményesség

Az előző fejezetekben meggyőződhattünk a stratégiai gondolkodásmód fontosságáról, a humán erőforrás menedzselésében betöltött szerepéről és jelentőségéről.

A disszertáció következő – kardinális - pontja a **tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás** megvalósítása által a szervezet eredményességének növelése.

Kutatásaim során a tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás fogalmát a következőképpen értelmezem:

- A tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás naprakész munkaköri leírásokon alapul, ami a konzekvens teljesítményértékelés és a bérezés alapja. A tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás megvalósulásához szükség van megfelelően szabályozott információtechnológiai háttérre és dokumentációs rendszer meglétére. Mindezek mellett a vertikális és horizontális kommunikáció nélkülözhetetlen a megfelelő információáramlás biztosításához. Megfelelően kidolgozott motivációs rendszer pedig a kulcsfontosságú munkatársak megtartásához.

Az emberi erőforrás gazdálkodás a következő feladatokat foglalja magában:

1. Emberi erőforrás tervezés

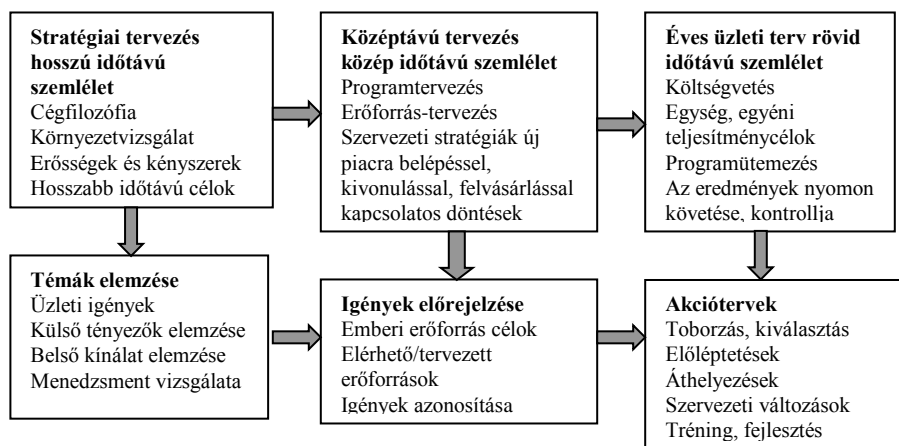
Bittner megfogalmazása alapján az emberi erőforrás-tervezés a vállalat stratégiai célkitűzéseivel kapcsolódik. Ebből adódóan olyan nagyszabású, hosszú távra lebontott terv, amelyben a vezetés vázolja a jövőbeli terveit, azt hogy hova akar elmozdulni a jelenlegi emberi erőforrás pozícióból a jövőben. Szerves egységet alkot a stratégiával, de alá van rendelve.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy az emberi erőforrás tervezése nem azonos a munkaerő-tervezéssel, sem a különböző személyzeti tevékenységek számára készített egyedi tervek összességével.

Az emberi erőforrás-tervezés összefogja a teljes emberi erőforrás rendszert, mert célja olyan integrált emberi erőforrás politika és program együttes kifejlesztése, ami az emberi erőforrás és a szervezeti célok elérését biztosítja.

Az emberi erőforrás-tervezés célja a megfelelő személyi állomány összetoborzása, irányítása, szervezése, vezetése, azaz - erőforrás-mivoltában - a vele való gazdálkodás, annak érdekében, hogy a szervezetnek az erőforrása, akárcsak a többi is, a lehető leghatékonyabban segítse elő a szervezet céljainak megvalósítását.

Az üzleti és a stratégiai emberi erőforrás tervezés folyamat kapcsolódásait az 5. ábra szemlélteti:



5. ábra: Az üzleti és az emberi erőforrás tervezési folyamat kapcsolódása

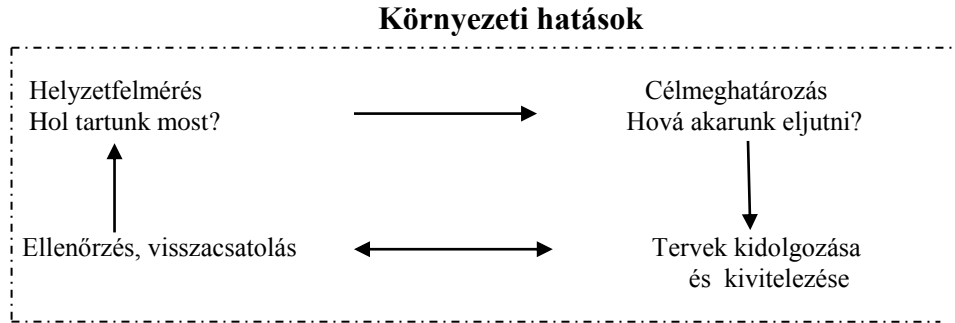
Forrás: Bakacsi, Gy, 2000

Napjaink emberi erőforrás-tervezési munkájára a gazdasági válság, a demográfiai hullámvölgy, a túlélésre tett erőfeszítések és a környezet egyre növekvő bizonytalansága nyomja rá bélyegét.

Több mint 40 évvel ezelőtt Stainer igen találóan határozta meg az emberi erőforrás-tervezés céljának lényegét (Manpower Planning, London: Heinemann, 1971):

„Fenntartani és javítani a munkaszervezetnek a céljai elérésére irányuló képességét az olyan stratégiai elgondolások fejlesztésén keresztül, amelyek rendeltetése, hogy az előre látható jövő minden egyes időpontjában növeljék az alkalmazottak hozzájárulását a célok eléréséhez.”

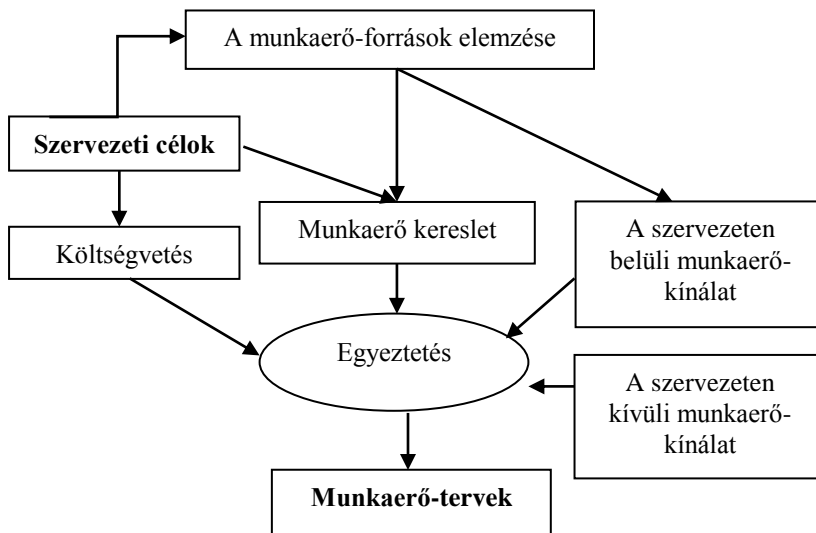
Az emberi erőforrás-tervezés modellje a PDCA⁵ körhöz hasonlóan tartalmazza a tervezés, cselekvés, visszacsatolás és akcióterv lépéseket, tekintettel a környezeti hatások folyamatos változására.



6. ábra: Az általános szintű emberi erőforrás tervezés

Forrás: Saját szerkesztés, Dr. Lindner Sándor/Dihen Lajosné, 2002 alapján

Ezen belül a **konkrét szintű emberi erőforrás-tervezés** az ábrán látható feladatokra összpontosít.



7. ábra: Konkrét szintű emberi erőforrás tervezés

Forrás: Tom, C./ Tim, K./ Jack, M, 1999

⁵ PDCA: Plan (Tervezés)-Do (Cselekvés)-Check (Ellenőrzés)-Act (Beavatkozás) rövidítéséből ered. Ismétlődő, négylépéses módszer, amelye a termékek és folyamatok kontrolljára és folyamatos fejlesztésére használunk. (Deming, W.E: Outof the Crisis. MIT Center of Advanced Engineering Study, 1986)

Az emberi erőforrás-tervezés során az időbeliségtől függetlenül elemezni szükséges:

- a humán menedzsment tevékenységét
- a munkakörök és munkák megfelelőségét
- a munkakörök és alkalmazottak megfelelőségét

A jövőbeni igények prognosztizálásához szükséges elemezni:

- külső környezetet (STEP és versenykörnyezeti tényezők)
- belső környezetet (SWOT-tényezők)
- üzleti tervezetet

A tervezés következő lépése az igények (prognózis) és a lehetőségek (adottságok) összevetése, az eltérések meghatározása.

Az emberi erőforrás-tervezés tulajdonképpen egy „láncfolyamat”, amelyben három alapvető kérdésre keressük a választ:

- mit kell fejleszteni
- mit kell változatlanul hagyni
- mit kell visszafejleszteni a munkaerő-tervezésben, a toborzásban, a kiválasztásban, a teljesítményértékelésben, a kompenzációs rendszerekben, az alkalmazottak fejlesztésében és a munkaügyi kapcsolatok rendszerében.

Álláspontom szerint, ahhoz, hogy a szervezet jól működjön fontos az optimalizáció minden egyes területen. A humán erőforrás tervezés során nagy hangsúlyt kell fektetni a személyi kompetenciákra, hogy a megfelelő munkaerő kerüljön a megfelelő helyre, a megfelelő időben.

Az emberi erőforrás-tervezés alapvető fontosságú eleme a *munkaerő-tervezés*, hiszen az emberi erőforrás-menedzsment valamennyi funkciója ezen, vagyis a munkafolyamatok szempontjából elégséges mennyiségű, minőségű és összetételű alkalmazotton alapul, annak érdekében történik.

2. A munkaerő-és létszámszükséglet meghatározása:

A szükséges munkaerő megállapítása kvalifikáció, létszám, határidő és időtartam, továbbá esetenként alkalmazási hely szerint.

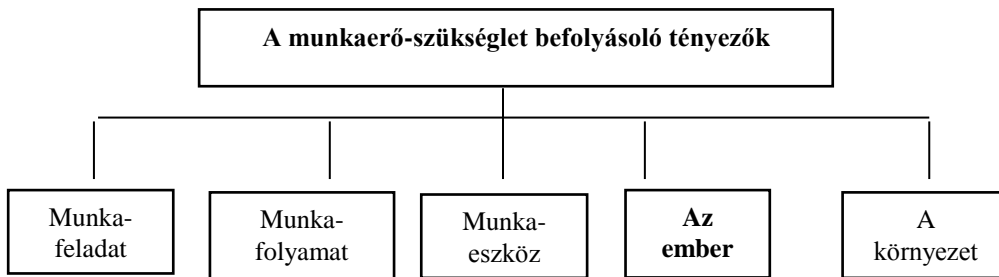
A munkaerő-szükséglet meghatározása helyett a gyakorlatban sokszor a létszámszükséglet-meghatározás megjelölést használjuk. A **létszámszükséglet-meghatározás elsődleges célja** egy olyan prognózis elkészítése, amely biztosítja az alkalmazottak túlterhelésének elkerülését, a vállalat teljesítőképességével és a felesleges létszámmal kapcsolatos költségek elkerülését.

Megkülönböztetünk mennyiségi és minőségi létszámszükségletet, amelyek együttese alkotja a teljes létszámszükséglet-meghatározást.

A jövőbeli létszámszükséglet meghatározásakor figyelembe kell venni:

- fluktuáció és áthelyezés miatti változásokat
- feladattól függő változások azzal összefüggésben, hogy újabb munkarendszerek jönnek létre, illetve változnak vagy szűnnek meg.

A 8. ábra összefoglalja azokat a faktorokat, amelyek befolyásolják a szervezet munkaerő-szükségletét.



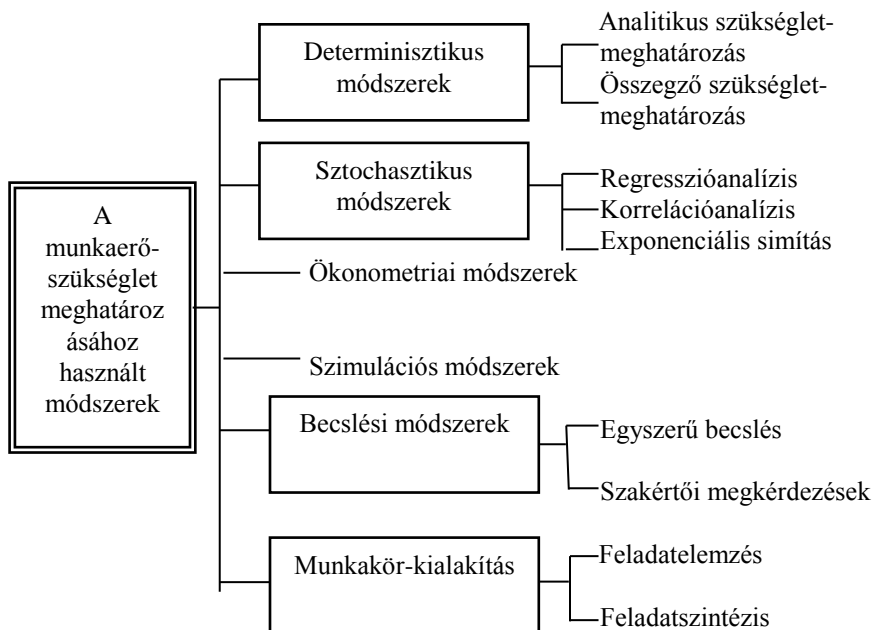
8.

8. ábra: A munkaerő-szükségletre ható tényezők

Forrás: Gyökér, I., 1993 i.m. 135. oldal

A szükségletet befolyásoló tényezőkön túl, kiemelkedően fontos a rendelkezésünkre álló adatokhoz, erőforrásokhoz illeszkedő módszer megtalálása és alkalmazása.

A 9. számú ábra ezeket a módszereket foglalja össze.



9. ábra: A mennyiségi munkaerő-szükséglet meghatározásának módszerei

Forrás: Gyökér, I., 1993. i.m. 139. oldal

A Gyökér Irén által kialakított módszer elsősorban statisztikai elemeket tartalmaz, de a szintézisbe hozva az ökonometriai módszereket a feladatok ellátásához szükséges minőségi létszámszükséglettel, elindulhatunk egy olyan HR kontrolling rendszer irányába, amely nem csak mutatószámokból áll, hanem a folyamatok feltérképezésén keresztül képes a szükséges és elégséges létszám meghatározására, továbbá a személyi specifikáció szakszerű elkészítésével pontos követelményrendszert állít fel a munkavállalókkal szemben. Ez a követelményrendszer lehet a bér- és a teljesítményértékelő rendszer alapja, amelyből kiindulva olyan megbízható mutatószámokat képezhetünk, amelyek a hatékonyságot és a humánumot egyaránt szolgálják.

3. Munkakör-analízis

A munkakör elemzése⁶ és értékelése az emberi erőforrás menedzsment központi eleme, ezért stratégiai jelentőséggel bír. Az általuk szolgáltatott információk képezik számos HR tevékenység alapját – munkakör-gazdagítás, rotálás, szélesítés, másrészt ez alapján készül a –HR két alapdokumentuma, amelyre az egész HR épül: a munkaköri leírás és a személyzeti specifikáció. (Gyökér, 2015)

A munkakörelemzés során nyert információk leggyakoribb felhasználási területe a hatékony munkaerő toborzása és kiválasztása.

Nehéz elképzelni, hogyan működhet jól egy teljesítményértékelő rendszer, ha a munkakör, amelynek elemzését akarjuk elvégezni, nincs pontosan leírva.

Természetesen fontos a **tudás menedzselése** szempontjából is. A vállalat stratégiájához illeszkedően a humán erőforrás-tervezés, az alkalmazottak potenciáljának legcélszerűbb felhasználása, a munkatanulmányozás mind

⁶ A munkakörelemzés a munkakörök tanulmányozásából, az azokra vonatkozó adatok gyűjtéséből és a munkakörök leírásához és igényeihez szükséges véleményalkotásokból álló, rendszerezett folyamat.” (Gyökér, I, 1993 i. m. 122. oldal)

olyan tevékenységek, amelyekhez elengedhetetlen a munkakör-elemzés folyamata.

A munkakörelemzés konkrét folyamata függ az adott szervezet/szervezeti egység nagyságától, az érintett munkakörök számától, a tevékenységek komplexitásától, a rendelkezésre álló időtől, az anyagi erőforrásoktól és számos további befolyásoló tényezőtől.

Ezek alapján az általános folyamatmodell a következőképpen foglalható össze.



10. ábra: Munkakörelemzés
Forrás: Eugene, M/Nick, B., 2000

A munkakörelemzés eredményeképpen nyert információkból, a munkafeladatok zökkenőmentes ellátása érdekében, fontos a tartalmilag és szerkezetileg a szervezeti céloknak megfelelően elkészített **munkaköri leírás**. (Pató, 2013)

A munkaköri leírás klasszikus formája a dolgozók feladatait és kötelezettségeit rögzíti, de ma már több száz formája található meg a gyakorlatban, így tulajdonképpen nincs egységes, kötött formája.

Általában a következő főbb részeket tartalmazza:

3. táblázat: A munkaköri leírás általános tartalma

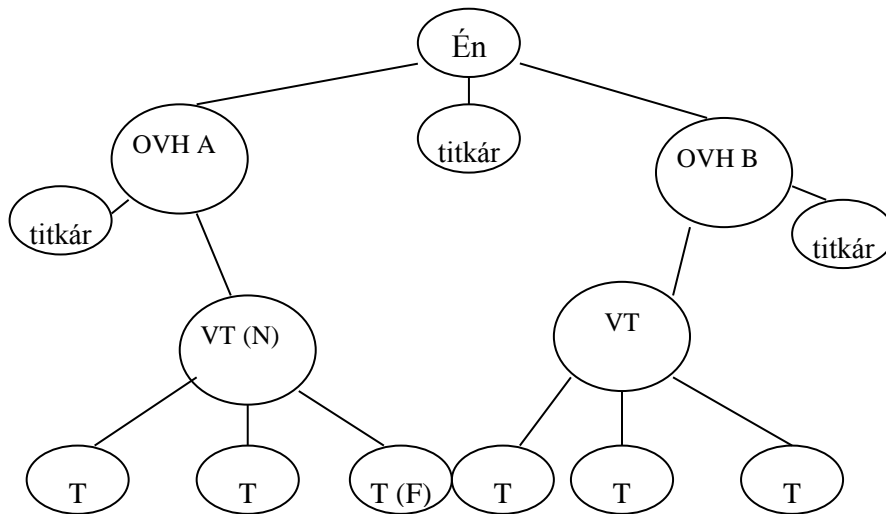
Forrás: Bittner P., 2011

Munkakör megnevezése: Munkavégzés szervezeti helye:
Közvetlen felettes: Közvetlen beosztott(jai): Helyettesítő személye:
Munkakör kulcsfeladatai:
Munkakör betöltéséhez szükséges követelmények: (<i>kulcsfeladatokhoz tartozó teljesítménykövetelmények</i>)
Munkakör ellátásához kapcsolódó hatáskörök:
Munkaköri felelősség:
Munkakörülmények:
Munkarend, munkaidő:
Ellenőrzés rendszere (FEUVE):

A munkaköri leírás pontos, naprakész megléte mellett kiemelkedően fontos a jól definiált személyzeti specifikáció⁷, amely a tudásmenedzsment alapjául szolgáló információk bázisa.

⁷ Ez az irat tartalmazza a szükséges ismereteket, tudást, végzettséget és a munkakör betöltéséhez szükséges egyéb jellemzőket.

Tekintettel arra, hogy a kiválasztott személy egy már létező kapcsolatrendszerbe illeszkedik be, ezért különös figyelmet kell fordítani az informális vezető vagy a csoport problémás tagjának az új dolgozóval való kapcsolatára.



Jelölések:

OVH = osztályvezető-helyettes

N = nehéz ember

V = vezető tisztviselő

F = informális főnök

T = tisztviselő

Minél rövidebb a vonal, annál szorosabb a kapcsolat.

11. ábra: Munkakapcsolati térkép

Forrás: Gyökér I., 2004

A gazdasági válság hatására felerősödő piaci változások jelentős mértékben átalakíthatják az egyes munkafolyamatokat, így a munkakörtervezésre hárul a feladat, hogy reagáljon a munkakörök átszabásával, illetve **alternatív munkaidőrendszerek** megalkotásával, amelyek közül a legnépszerűbbek:

- a rövidített munkahét: ötnaposnál rövidebb, de ugyanúgy 40 órás munkahét. Az órák eltolásával jön létre, azaz pl. egy négynapos munkahét 4 x 10 órából áll.

- a rugalmas munkaidő: itt megszabnak egy törzsidőt (általában a munkaidő legforgalmasabb része, pl. 10-től 14-ig), amelyet kötelező a munkahelyen eltölteni. Ezen az időszávon kívül azonban mindenki úgy osztja be az idejét, ahogy szeretné, természetesen a szerződésben vállalt heti munkaidő (ált. 40 óra) betartásával.

A legrugalmasabb munkaidőrendszer - a munkakörmegosztás: ennél a módszernél több dolgozó lát el egy munkakört, ennek megfelelően megosztoznak mind a feladatokon, mind a béreken, illetve a fizetett szabadságon is.

4. Munkakör-értékelés⁸

A szervezeten belül egyes munkakörök fontosabbak, értékesebbek, ezeket jobban meg kell fizetni, ezek a karrierépítés irányai az ambiciózus alkalmazottak számára. Különösen nagy szervezetben teszi lehetővé a méltányosság gyakorlását a jövedelmekben, segítségével a munkakörök összemérhetővé válnak. Az értékelés alapján történő besorolás, osztályképzés egyszerű, kevés munkakörből álló, könnyen kezelhető rendszert hoz létre.

Az ideális mérce a munkakörök fontosságát illetően az lenne, hogy egy-egy munkakör milyen mértékben járul hozzá a vállalati működés eredményességéhez.

Erre a kérdésre nehéz pontos választ adni, mert:

- a munkakörök többségénél nem mérhető az eredményhez való hozzájárulás, és a

⁸ A munkakör-értékelés olyan módszer, mely az egyes munkakörök súlyát, relatív fontosságát kívánja meghatározni a szervezeten belül.

- még a mérhető teljesítményt nyújtó munkakörök esetében is problémás a kapcsolódó munkakörök hatásainak értékelése.

A munkakör-értékelés tehát nem személyre szól, hanem munkakörre, ezen túlmenően a személyi jellegű költséggel való hatékony gazdálkodás alapja.

A munkakör-értékelés módszereinek egy része a globális összehasonlításon alapul, azaz az egész munkakör képezi az értékelés alapját.

A másik módszercsoport a munkakörök tényezőkre bontásával, részleteiben vizsgálja a munkakörök értékét.

Az összehasonlítás alapja lehet egy másik munkakör, vagy egy megfelelően kialakított skála.

A legismertebb munkakör-értékelő módszereket a 12. ábra foglalja össze.

Módszerek	Globális értékelés	Tényezők értékelése
Másik munkakör	Rangsorolás	Tényező összehasonlítás
Skála	Osztályozás	Pontozás

12. ábra: Munkakör-értékelési módszerek.

Forrás: Gyökér, 2004

A Gyökér-féle négy módszer, valamint a Hay munkakör-értékelési módszerének⁹ egyaránt az a célja, hogy az adott munkakörök között differenciáljon, meghatározza a kulcsmunkaköröket, amelyek létfontosságúak a gazdasági válságban, hiszen a kulcsmunkakörök meghatározása a túlélés eszköze lehet a munkaszervezetek működésében.

⁹ Egy munkakör értékét három faktor határozza meg: tudás, problémamegoldás, felelősség; a fizikai munkakörök értékelésénél a munkakörülményeket is mérlegelik. A kompetenciák közötti logikai összefüggéseken alapul a rendszer.

(Juhász,I.,Matiscsákné L.M.: Emberi erőforrás gazdálkodás, Eger, 2014)

Már a válság előtt is nagy hangsúlyt fektettek a HR-esek az új munkaerő **toborzására** és **kiválasztására**, bár ezek folyamatát nem mindig valós létszámigény tette indokolttá. A vállalatok zöménél a távozó munkatárs helyét szinte azonnal betöltötték anélkül, hogy a munkakör szükségességét vizsgálta volna a HR, illetve a kontrolling információs rendszerét igénybe vették volna. A válságot követően egyre kevesebb munkaszervezet vett fel új munkaerőt, a nyugdíjba vonulók munkakörét megosztották az aktív dolgozók között, a megüresedett álláshelyeket elsősorban a kulcspozíciók esetében töltötték csak fel.

Az elmúlt foglalkoztatottsági adatok javuló tendenciát mutatnak, bár az erre vonatkozó statisztikák esetében – véleményem szerint- a statisztikai adatok vizsgálatakor szükséges a közfoglalkoztatásból eredő torzítások kiszűrése.

A költségtakarékosság még inkább szükségessé tette a rendszerbe épített kontrollt, a technikai, műszaki, gazdasági folyamatok szinkronizálásáért felelős apparátus tagjaként a HR folyamatok „megfelelőségéért” a HR kontroller felelőssége megnőtt, mivel szükségszerűvé vált, hogy „megfelelő munkaerő, megfelelő időben a megfelelő munkakörbe” kerüljön.

Ahogy a humán tevékenységek általában, úgy a munkavállalók **kiválasztása** is megkülönböztethető a vállalkozások életében.

A helyes kiválasztási mód jelentős termelékenységnövekedést és költségmegtakarítást eredményezhet.

A kiválasztási alternatívák (fejvadász cégen keresztül vagy saját kiválasztás) közötti döntés előkészítéséhez a kontrolling feladata kimutatni, hogy melyik a költségtakarékosabb.

Felvételi politika

A szervezet küldetéséből, céljaiból származtatható. A megválaszolandó kérdések: miért létezik a szervezet, mik a célkitűzéseik. Ezen kérdésekre adott válaszok alapján alkotja meg a vezetés a felvételi politikát

Munkakörtervezés

Mik az egyén feladatai és kötelezettségei? Milyen munkát végez az egyén?

A munka sikerének kritériumai

Mi különbözteti meg a sikeres teljesítményt a sikertelentől? Hogyan mérhető mindez?

Munkakör-specifikáció

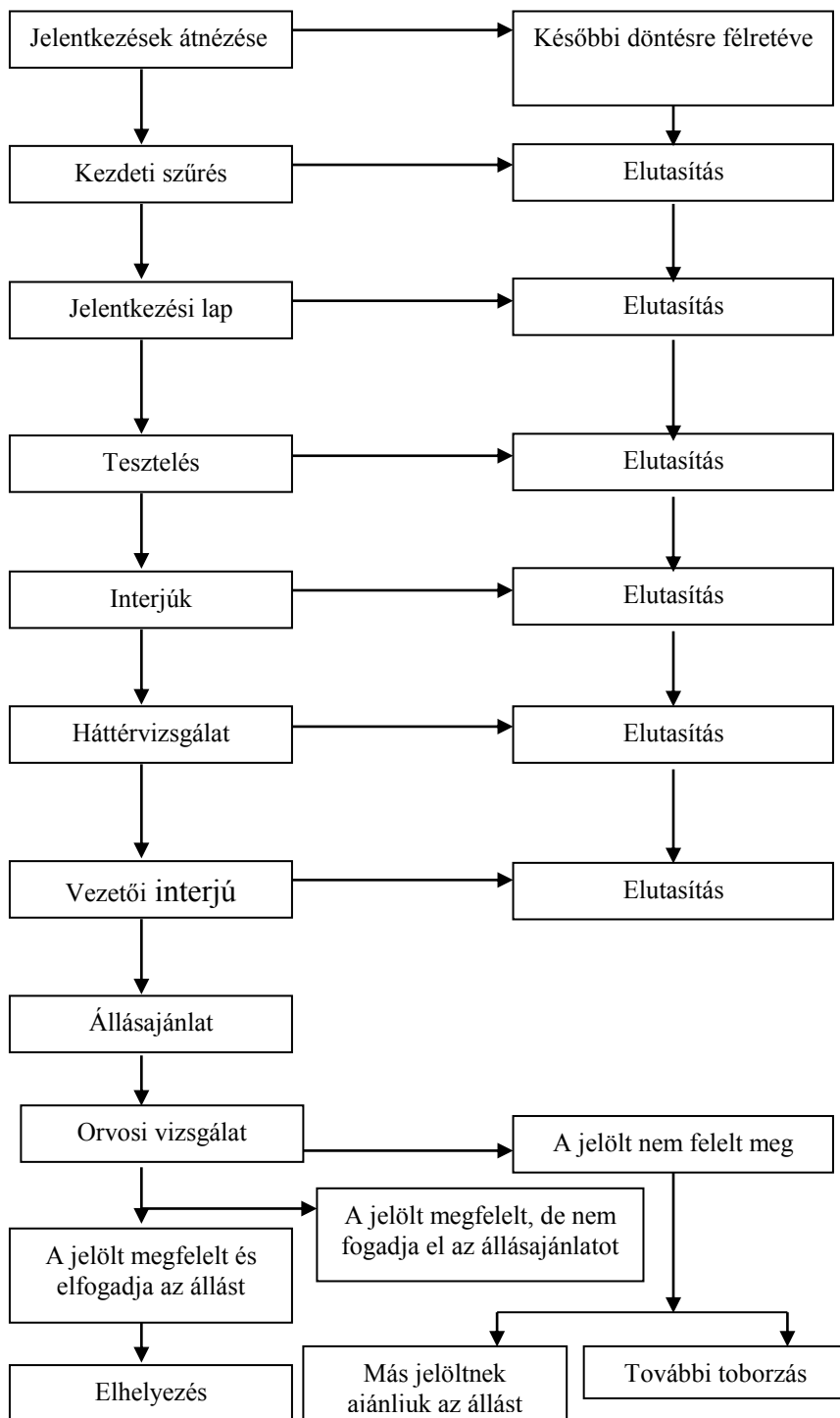
Milyen képzettségekre, ismeretre, képességekre, gyakorlatra van szükség az ellátandó feladatok sikeres teljesítéséhez

A kiválasztási eljárás meghatározása

Mi alapján dönthető el, hogy a jelentkező rendelkezik-e a szükséges ismeretekkel, képességekkel és készségekkel?

13. ábra: A kiválasztási folyamat meghatározói

Forrás: Eugene, M/Nick, B, 1998 i.m. 223. oldal



14. ábra: A kiválasztási folyamat lépései

Forrás: Gyökér Irén, 2000

5. Képzés - a hatékonyság növelésének eszköze

A szervezetek költségvetésük tervezése során egyre kevesebb felhasználható összeget biztosítanak képzésre. A humánstratégiai tervben megfogalmazott elképzeléseknek és az előirányzott felhasználható összeg függvényében elkészülő a képzési terv gyakran csak iránymutatás, amelynek megvalósítására nem kerül(het) sor.

Bízva abban, hogy a szervezetek életében lassan bekövetkezik a gazdasági növekedés, vizsgáljuk meg a képzés folyamatát.

A képzési program, a képzési igények meghatározásával indul. A prioritások meghatározása után a képzési lehetőségek közül választunk. A vezetés hatáskörébe tartozik annak eldöntése, hogy kinek, mikor, és milyen képzést ír elő, illetve indítványoz.

A képzés megkezdése előtt, magának a képzési programnak az előkészítése a tananyag, a módszer és az ütemterv formájában rendelkezésre kell, hogy álljon.

A HR kontrolling munka része lehet annak megállapítása, hogy gazdaságosabb-e a régi munkavállalók megtartása és kiképzése, mint a már szakirányú végzettséggel rendelkező szakemberek felvétele.

A szempontok és részletezések természetesen a vállalkozás sajátosságaitól és a menedzsment igényeitől függ, a szervezeti hatáskörbe delegált keretokről külön-külön kimutatások és összehasonlítások készülhetnek. Érdekes lehet az egyes képzési formákra felmerült összegek vizsgálata, felhasználásának alakulása hosszabb időszakon keresztül, a trendek vizsgálata.

Mutatószámként az egy főre jutó képzési költségek képezhetők szervezeti egységenként és képzési formánként.

Érdemes vizsgálni az új tudás megszerzésével járó „többletet”, amelyet a munkavállaló munkavégzése során értéként a vállalat eredményességéhez hozzáad.

A képzési módszereket csoportosíthatjuk:

- munkahelyi képzés (utánzás, betanító kézikönyvek, stb.),
- munkahelyen kívüli képzés (szimuláció, esettanulmány, stb.),
- mindkettőbe tartozó képzés (felfedező vagy tapasztalati képzés eligazítási csoport, stb.)

4. táblázat: A külső és belső képzés összehasonlítása

Forrás: Bittner, P., 2002

A belső képzés		
Előnyei		Hátrányai
- A képzés az igényekhez igazítható. - Olcsó. - A tanultak könnyebben alkalmazhatók.	A résztvevők könnyen elérhetőek.	- Csak saját dolgozók vesznek részt a képzésen. - A résztvevők könnyebben lemondják a részvételt. - A főnök és a kollégák jelenléte kedvezőtlenül hat az őszinte légkörre.
A külső képzés		
Előnyei		Hátrányai
- Más dolgozók is részt vesznek a képzésen. - High tech. alkalmazása a képzésben. - Gazdaságos, speciális, kevés embert érintő képzés esetén. - Profi tanárok végzik az oktatás. - A résztvevők nyitottsága a jobb.	A résztvevők egykönnyen nem elérhetőek.	- A képzés nem pontosan felel meg az igényeknek. - A külső szervezet a meghatározó a képzés szervezésében. - Lemondás esetén a tandíj nem jár vissza. - A tanultak gyakorlati alkalmazása nehezebb.

Képzési költségek hatékony kezelése

Egy korábbi felmérésem eredményei alapján megállapítható, hogy a vizsgált közép-és nagyméretű szervezetek alig 13%-a elemzi a munkavállalókba való befektetést, pedig a képzési költségek hatékony kezelése és a képzések hasznosulása kiemelkedően fontos a szervezetek működésében.

A HR kontrolling egyik kulcsfontosságú feladata lehet a munkavállalóban – képzéseken keresztül- fektetett tőke megtérülésének mérése, amely a hozzáadott érték alapú szemlélet alappilléreként működhet.

6. Teljesítményértékelés

Az eddig vizsgált HR funkciók megléte nélkülözhetetlen a következetes és motiváló hatású teljesítményértékelés megvalósulásához. A **teljesítményértékelés** a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése.

Eredményei felhasználhatók a következő időszak feladatainak meghatározására, a kiválasztási folyamat hatékonyságának felmérésére, a humán erőforrás tervezésére és az utánpótlási tervek kialakítására.

Fletcher és Williams¹⁰ a teljesítményértékelés két alapvetően különböző formáját azonosította, amelyek egymással konfliktusban lehetnek:

- az alkalmazott munkájának megítélése
- a fejlesztés elősegítését szolgáló teljesítményértékelés.

Ha egy értékelő rendszer mindkét célt kívánja teljesíteni, azaz a teljesítmény fokozását az alkalmazottak és a szervezet továbbfejlesztésével, és a teljesítmény alapú bérezést, a jövedelem-megállapítás alapjául szolgáló ítéletalkotást, akkor az értékelőtől a segítő és az ítélező szerep együttes felvállalását igényli. Randell¹¹ és munkatársai szerint az értékelési rendszer célját három fő kategóriába lehet sorolni:

- a bérezés,
- a teljesítmények vizsgálata, elemzése, és
- a jövőbeli potenciálok felmérése.

¹⁰ Fletcher, C.-Williams, R.: Performance Appraisal and Career Development, London, Hutchinson, 1985

¹¹ Randell, G.- Packard, P.-Slater, J.: Staff appraisal. London, Institut of Personnel Management, 1984

Randell nézőpontjával ellentétben mely szerint az értékelő rendszernek ezek közül véleményem szerint csak egy célt szabad szolgálnia: hogy a jól működő teljesítményértékelő rendszer képes legyen a munkaköri leírásban meghatározott szempontok alapján SWOT elemzést készíteni a munkavállalóról.(Pató,2013)

A teljesítményértékelés értő kezekben motiválás, a szervezeti tanulás, a pozitív munkamorál és az elkötelezettség alakításának hatékony eszközévé válhat, míg az igazságtalan vagy következtelen teljesítményértékelés nagymértékben az eredményesség ellen hat(hat).

Azt gondolom, hogy a folyamatos visszajelzés pontosan azt a célt szolgálja, hogy a felek szembesüljenek egymás nézőpontjaival, elvárásaival, és felszínre kerülnek a problémák. A vezető a teljesítménymutatók és ahhoz rendelt értékelő kérdések mentén tud közel férközni a másik realitásához, megérteni motivációit, és továbblépni a megoldás irányába, vagyis megértetni vele, miben kell fejlődnie.

A megfelelően kialakított **bér-és ösztönző rendszer** kiemelkedően fontos minden munkaszervezet esetében, mivel hosszútávon ez határozza meg a szervezet eredményességét.

A bérek meghatározása tárgyalás, alku alapján történik a versenyszférában. A már korábban említett „kemény tényezők”, melyek az adott munkakör betöltéséhez szükségesek, a munkahatékonyság szempontjából jelentősnek tartott „soft tényezők” nagymértékben befolyásolják a munkavállaló teljesítményét.

Az egyik ilyen említésre méltó soft tényező a **motiváció**¹² a vezetélméleti felfogás szerint vezetési tevékenység, amelynek során a vezető másokat olyan cselekvésre készítet, ami szervezeti szinten elvárt teljesítményt eredményez.

¹² A motiválni szó a latin „movere” mozgatni, mozgásba hozni igéből származik. Az emberi erőforrások fel nem használt tartalékai mozgásba hozhatók, aktivizálhatók.

Herzberg motivátoroknak nevezte az elégedettséget befolyásoló tényezőket, mert ezek biztosítják az egyén igényeinek kielégítését és vezetnek elégedettséghez. A higiéniai tényezők, mint a státusz, a munkahely biztonsága, kedvezőtlen esetben elégedetlenséget váltanak ki.

Az elmélet szellemében fizetésemeléssel nem lehetséges nagyobb teljesítményre ösztönözni a munkatársakat, csupán a pillanatnyi elégedetlenség szüntethető meg, nem válnak elégedett, elkötelezett munkatársakká.

E motivációs modell gyengéje, hogy nem veszi kellően figyelembe az emberek közötti egyéni különbségeket. Az önbizalom és a képességek egyéni mértéke nagyban befolyásolja azt, hogy kinek milyen feladat minősül kihívónak.

5. táblázat: Herzberg-féle higiénés és motivációs tényezők

Forrás: Gyökér, I., 1993 i. m. 63. oldal

Higiénés tényezők	Motivációs tényezők
Fizetés	A felelősségvállalás lehetősége
Munkafeltételek	A nagyobb teljesítmény elérésének lehetősége
Státusz	A fejlődés
Munkahelyi biztonság	A karrierépítés lehetősége
→ <i>Elégedettség forrása</i>	→ <i>Elégedettség forrása</i>
<i>Munkafeltételek</i>	<i>A munka tartalma</i>

McClelland háromféle motivációs modellt vizsgált: a teljesítmény-, a hatalom- és az affiliációs (társulási) motívumot.

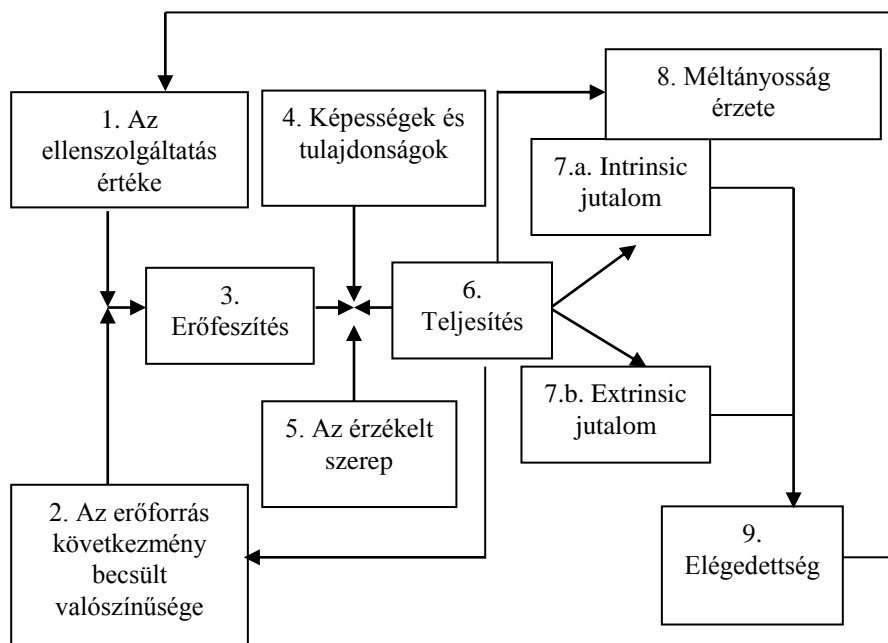
A *teljesítménymotívum* a sikerek elérésére, a teljesítmény állandó emelésére, mások teljesítményének meghaladására vonatkozó késztetés.

A teljesítménymotiváció ellentéte a *kudarckerülő* motiváció. A teljesítménymotiváció kialakulásában egy másik tényező is szerepet játszik, ez a célvonzereje (inszentív értéke.)

A *hatalommotívum* a mások befolyásolásának fontossága.

Az *affliációs (társulási) motívum* a mások elfogadás iránti igényből fakad.

A dolgozók megfelelő motiválásához szükséges megtalálni a megfelelő módszert, amelyhez nélkülözhetetlen a személyes kompetenciák ismerete.

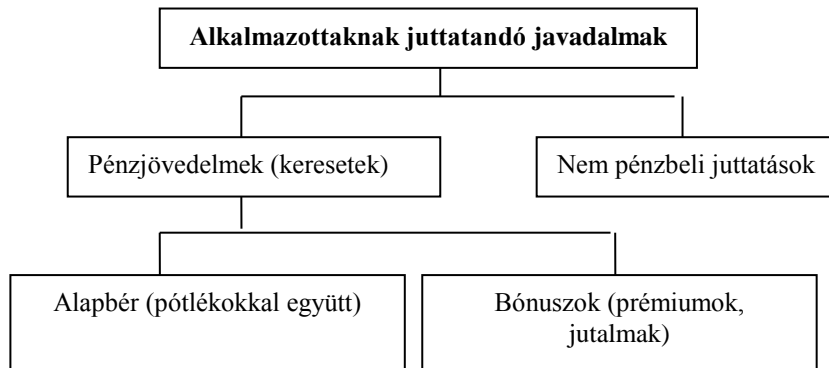


15. ábra: Porter-Lawler-féle dinamikus motivációs modell

Forrás: Gyökér Irén, 1993. i. m. 70. oldal

A Porter-Lawler-modell nagy előnye, hogy a szervezeti magatartás tanulmányozásában alkalmazott valamennyi lényeges felfogást összefogja. Szinte minden lényeges motivációs elmélet benne foglaltatik ebben a modellben. Maslow magasabb rendű és alapszükségletei (7.a.), Herzberg higiénés és motivációs tényezői (7.b.) is láthatók az ábrán.

A megfelelő javadalmazási és ösztönzési rendszer biztosíthatja a nagy teljesítményű munkaerő vonzását, megszerzését, teljesítményének állandó növelését és elégedettségét.



16. ábra: A javadalmazás összetevői

Forrás: Gyökér, 2004

Elmondható, hogy a munkavállalók alapvető igénye, hogy tudásukért, munkájukért megfelelő munkabéren részesüljenek.

Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységeinek eredményességét olyan tényezők mutatják meg, mint a munkavállalók elégedettsége, a munkatársak megtartásának képessége, a munkateljesítmény növelése. (Siposné Dr.G. É.2001)

2.4 HR kontrollig és a hatékony emberi erőforrás-gazdálkodás

Az ezredforduló világméretű gazdasági és társadalmi változásai új megvilágításba helyezik az emberi erőforrással való gazdálkodást. A cégek legfontosabb vagyontárgyává. a szellemi, más szóval **intellektuális tőke** vált, a versenyképesség megalapozója pedig ma már egyre inkább a munkatársak tudása. Ennek a kiemelkedően fontos erőforrásnak a mérése elengedhetlenné vált a 21. században.

Az értekezésben felhasznált szakirodalmakban az alábbi HR kontrolling értelmezések szerepelnek:

- Potthoff & Trescher: A humán kontrolling a munkaerő-gazdálkodás folyamatainak tervezését és ellenőrzését 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 magában foglalja a személyügyi tervezés, ellenőrzés és információ ellátás rendszereinek koordinációját és fejlesztését, és ezeken keresztül biztosítja a vállalat emberi erőforrás gazdálkodási céljainak elérését.

Az emberi erőforrások mérlegben való szerepeltetése igen régi probléma. Az európai általános ajánlások és így a magyar számviteli előírások is tiltják az emberi erőforrások, a „szellemi tőke” mérlegben való szerepeltetését.

Néhány kivétel azonban előfordul:

- A magyar számviteli törvény az új technológia elsajátításának (betanítás) díjai, közvetlen költségei részét képezik a tárgyi eszközök bekerülési költségének.
- 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”.

Pénzügyi és nem - pénzügyi mutatókra támaszkodó értékelési eljárások

Ennek a megközelítésnek az alapja az a tézis, melynek értelmében az emberi erőforrás jelenlegi állapota a cég jövőbeni teljesítőképességének meghatározó eleme. Ezek az eljárások- szellemi tőke, vagy eszmei vagyon más összetevőikhez hasonlóan-nagyrészt nem pénzügyi mutatószámokra épülnek, akkor ítélik ezen tőke állapotát megfelelőnek, ha a stratégiával konform minőségi jegyeket mutat. Ugyanakkor bizonyítható, hogy ezen tőke megfelelő állapota jelentősen hozzájárul a cég értékeinek alakulásához.

A komplex mérési módszereknek számos modelljét fejlesztették ki, amit 4 fő csoportba lehet osztani:

- a) Direkt módszerek, ezek a szellemi tőke összetevőit próbálták megállapítani, majd megbecsülték annak pénzben kifejezett értékét
- b) A piaci kapitalizáción alapuló modellek, amelyben a cég piaci értéke és a könyvszerinti értéke különbségére koncentráltak.
- c) A befektetések megtérülése (ROA) alapján történő számítások. A cég adózás előtti eredményét elosztva az eszközök értékével, alkotja meg a cég ROA mutatóját. Ennek az ipari átlagtól való eltérését visszaszorozva az eszközök értékével, állapították meg a szellemi tőke hozadékát. Ha ezt a hozamot elosztjuk a megtérülési rátával (pl. a tőke költségek alapján), a kapott értéket a szellemi tőke értékeként foghatjuk fel.
- d) Scorecard típusú módszerek: meghatározzák a szellemi tőke egyes összetevőit, majd ezeket nem pénzügyi (vagyis kvantitatív) mutatókkal értékelik, és összevetik a stratégiából levezetett elvárásokkal.

Az egyes módszerek különböző előnyöket nyújtanak. A ROA és a Piaci kapitalizációs módszerek a felvásárlások esetén hasznosak, valamint a tőzsdei bevezetést megelőző számításokban. Ugyancsak jól használhatók az iparágon belüli összehasonlításokban is.

További előnyük, hogy mivel az ismert számviteli szabályokra és kalkulációs módszerekre épít, könnyű kommunikálni és elfogadtatni.

A Scorecard típusú módszerek világosabb és teljesebb képet adnak a szervezet állapotáról, mint a pénzügyi beszámoló rendszer. Pontosabban mérik egy esemény hatását, mint annak pénzügyi vetületei. A hátrányuk viszont, hogy más szervezetek értékeivel nehezen hasonlíthatók, mivel vállalat specifikus mérőszámokra épülnek.

A humán erőforrás mérésének eszközei és a mérhetőség problémája

A müncheni egyetem tanulmánya szerint a kontrolling, a következő eszközöket használhatja eredményesen a humán erőforrás(ának) értékelés(é)hez:

1. A vállalati kultúra pontozásos értékelése 5 fokozatban a következő kérdések szerint: vevőorientáltság, eredmény-orientáltság, teljesítmény-orientáltság, költség-orientáltság, innováció-orientáltság, munkatárs-orientáltság, technológia-orientáltság, hierarchia-orientáltság. Ezen értékelés évente történő megismétlésével a vállalat fejlődésének jellege is kirajzolódik.

2. A vállalat meglévő humán erőforrásának értékelése mérlegekkel és portfóliókkal: a munkatársak 2 dimenziós tartományokba való besorolása, ahol a dimenziók például a vezetési szint és a sokoldalúság lehetnek.

3. A vezetők teljesítményének értékelése:

3.1 A vezető munkatársainak megkérdezése, egyetértenek-e a következő, az adott vezetőre vonatkozó megállapításokkal: (zárójelben az „alulteljesítő vezetők” aránya):

- „megakadályozott a fejlődésben, tanulásban” (76%);
- „keresztbetett a karrieremnek” (81%);

- „megakadályozott abban, hogy nagyobb fedezetet hozzak” (82%);
- „arra kényszerültem, hogy kilépjek a cégtől” (86%).

3. 2 Vezetők értékelése az alábbi szempontok alapján:

- általános alkalmazotti elégedettség;
- javaslatok;
- alkalmazottak motivációja;
- a vállalat piaci pozíciója.

3. 3 Vezető értékelése a vezetési színvonal és a betegállományban töltött idő közötti összefüggés alapján.

A Boston Consulting Group (BCG) duális értékelő képlete

A BCG a CVA (Cash Value Added) módszerből kiindulva értékeli a humán erőforrást. Arra

alapoz, hogy egy vállalat CVA-ját tekinthetjük a tőke hatékonyságának szempontjából, ekkor

$$CVA = (CFROI - WACC) \times \text{befektetett tőke},$$

de tekinthetjük a létrejövő eredményt a munka hatékonyságának szempontjából és akkor

$$CVA = (\text{egy főre eső hozzáadott érték} - \text{egy fő átlagos költsége}) \times \text{létszám}$$

ahol az alapkérdés az, hogy az egy fő által létrehozott hozzáadott érték mennyiben releváns mérték az adott körülmények között.

A saarbrückeni képlet

A legújabb módszer a humán erőforrás értékelésére, a humán tőke nagyságát befolyásoló hatások számszerűsítésére szolgál.

A különféle foglalkoztatási csoportok (1) tényleges foglalkoztatási tartalmuk szerint teljes munkaidős egyenértékben (2) fejeződnek ki. Az érték ezeknek a teljes munkaidős egyenértékeknek (FTE) a piaci tartalommal (3) való szorzása útján jönnek létre. Mivel a munkatársak tudása az idővel avulhat, ezért vannak a képletben foglalkoztatási csoportok szerint érvényes tudásrelevancia (4) és a vállalatnál töltött időre vonatkozó (5) korrekciós tényezők.

Ezek adnak tájékoztatást a munkatársak aktuális tudásáról az értékalkotás képességével, illetve arról, hogy a tudás avulása milyen mértékben okoz veszteséget a humán tőkében. A tudáscsökkenés ellensúlyozására szolgálnak képzési intézkedések, amelyek költségekben (6) csapódnak le. Mivel nem minden ilyen intézkedés jelenik meg pénzértékben, ezek egy további korrekcióval (7) figyelembe vehetők. A motivációt elkötelezettség (8), higiénia (?) (9) és késleltetés (10) egyesített tényezőjével fejezik ki, amely így a „puha tényezők” hatását hivatott összefoglalni.

Lényegében tehát egy homogén csoport értéke a képlet szerint:

$$(\text{létszám} \times \text{piaci értéke} \times \text{gyakorlati idő/tudás avulása} + \text{képzési költség} \times \text{korrekciós tényező}) \times \text{motivációs tényező},$$

amit az egyes csoportokra kiszámítva összegezni kell valamennyi csoportra vonatkoztatva, így adódik ki a teljes humán erőforrás értéke.

Véleményem szerint a humán erőforrások értékelése új utakat keres abból következően, hogy a vállalkozások mind nagyobb része az emberi erőforrástól függően kerül jobb vagy gyengébb helyzetbe.

Számos kísérlet van az értékelésre, de ezek még nem tekinthetők megállapodottnak és kellően objektívnek az alábbiak okán.

A saarbrückeni képlet szerint munkálkodók szerint is

- nem várható megbízható abszolút, pénzben kifejezhető mérőszám megjelenése a humán erőforrás értékelésére belátható időn belül;
- a kontrollingnak az adott körülmények között kikísérletezett mutatókra kell támaszkodnia;
- tapasztalati úton érdemes a gazdasági összefüggéseket meghatározni az egyes tényezők között.

Véleményem szerint a legkifinomultabb (saarbrückeni) képlet szerint a számos szubjektív mérlegelési tényező összhangját csak egységesen használható (standardizált) skálával lehet megteremteni, de a csak mérőszámokon alapuló skála általános érvényessége nem remélhető.

Fontos, hogy a változásokat jól tudjuk kezelni. Erre a ROI értékelés jó iránynak látszik, de az egyéb körülmények hatása sokszor nehezen szűrhető ki.

A mérhetőség problémája

Látható, hogy a hagyományos kontrolling módszerek olyan mutatók felhasználásával kooperálnak, amelyek az egyes gazdasági eseményekkel kapcsolatos költségadatokra, a tevékenységek mérhető eredményeire, pénzügyi adatokra építenek.

Az emberi erőforrások területén számolni kell azzal a ténnyel, hogy a tevékenység eredményei között számos olyan eredményfaktor van, amely nem számszerűsíthető.

A mérhető mutatók közé tartoznak pl.:

- mennyiségi és minőségi létszámszükséglet,
- jelenléti adatok,
- fluktuáció mértéke

A nem számszerűsíthető mutatók között fontosak, pl. az alábbiak:

- elégedettség,
- lojalitás,
- alkalmazottak képességei, kompetenciái,
- szervezeti kultúra.

A HR kontrolling dimenziói

A **stratégiai HR kontrolling** integráns részét képezi a humánstratégiának és hosszú távú érvényesülésének vizsgálata, a megvalósításához kapcsolódó akciók, ütemtervek teljesítésével foglalkozó, a humán fejlesztéshez folyamatosan információkat szolgáltató személyügyi kontrolling.

Ugyanakkor ide tartozik a humánstratégiában rögzített súlypontok, a projektek, a programok, vezetési és motivációs eszközök, tevékenységek hosszú távú elemzése, a stratégiai célkövetés, illetve célátfedés megállapítása. A fentiekben túlmenően nem hagyható figyelmen kívül az a tevékenységkör, amely a különböző stratégiák megvalósításával összefüggésben az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó funkciók és eredmények minősítését foglalja magában.

A stratégiai HR kontrolling fő feladata az alábbiakban foglalható össze:

- a humánpolitika rendelkezésére bocsátandó eszközök és források stratégiai tervezése
- a humánerőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó hosszú távú komplex célvizsgálatok, revíziók lefolytatása
- a humánbefektetések (az emberi tőkébe történő beruházások) megtérülésével, hatékonyságával kapcsolatos gazdaságossági számítások elvégzése (Dara, P/ Szetei, T., 2005)
- a humáninformatikai rendszer kialakítása.

Az **operatív HR kontrolling** esetében az emberi erőforrás menedzselésével foglalkozó szervezeti egység szempontjából négy alapvető feladatra lehet bontani a végzett tevékenységeket, melyek az alábbiak:

- a tárgyévi humánpolitikai elképzelések, paraméterek rövidtávú kidolgozása, az éves gazdasági tervekhez kapcsolódva a humánstratégia kibontása
- a tárgyévi eszköz- és forrásigények meghatározása a stratégiai tervek előirányzataival összhangban
- eltéréselemzés: a teljesítmények és az operatív követelmények rendszerezett és részletes szembeállítása, a stratégiai-réselemzés, az eltérések visszacsatolása a stratégiához
- folyamatos adatfeldolgozás, illetve a vezetői információs rendszer működtetése

Specialitásánál fogva az emberierőforrás-gazdálkodás egyes részterületei nehezen számszerűsíthetők vagy jellemezhetők eredménytípusú mutatókkal.

Az emberi erőforrás sajátos jellege abból fakad, hogy az egyetlen olyan erőforrás, amely önmagánál nagyobb értéket képes létrehozni, és motiválható e képessége növelésében. Önmaga dönt arról, meddig kíván a vállalkozásban maradni, és döntésében nagymértékben befolyásolják nem anyagi természetű megfontolások.

A HR kontrolling rendszer kialakítása

A HR kontrolling rendszer kialakításának lehetőségei- a felmérés alátámasztásával- a következők:

- a folyamat-kontrolling elemei részben megtalálhatóak legyenek,
- személyi alkalmasság, kompetenciák
- adatok előállítása és kezelése a kontrolling által támogatott legyen,
- adatok előállítása és kezelése a HR által támogatott legyen,

- a szervezet működési rendje alkalmassága az új rendszer fogadására,
- együttműködési készség a különböző egységek között.

A HR kontrolling rendszer kialakításának feltételeit az alábbiakban összegzem az általam vizsgált szervezetekben tapasztaltak alapján:

- elkötelezettség a vezetés részéről,
- megfelelő szervezeti és személyi feltételek megteremtése,
- egységes és dokumentált információs rendszer
- megfelelő számítógépes információs rendszer,
- a szervezeti kultúrához illeszkedő rendszer kidolgozása.

A HR kontrolling részrendszerei

- Költség részrendszer alapja a vezetői számvitel
- Emberi erőforrás részrendszer a humánerőforrás-gazdálkodás hatékonyabbá tételével foglalkozik, a szervezeti stratégia megvalósítása érdekében
- Gazdaságossági, hatékonysági részrendszer a HR tevékenységek hatékonyságával, a szervezet összetételének vizsgálatával, és a HR állapotának felmérésével foglalkozik
- Jövedelmezőségi, eredményességi részrendszer, amely bemutatja, hogy a HR mennyivel járul hozzá a szervezet eredményességéhez úgy, hogy a HR teljesítményét folyamatosan elemzi, figyelembe véve a ráfordításokat

A költség részrendszer feladatai:

- személyi költségek számítása
- költség nemek tervezése

Emberi erőforrás részrendszer feladatai:

- humánerőforrás-stratégia kidolgozása
- makro-és mikrokörnyezet állandó figyelése (oktatáspolitikai, populáció)
- munkaerőmozgás figyelemmel kísérése
- szociális és érdekeltségi rendszer kialakítása
- munkakör-tervezés
- képzési ügyek intézése

A gazdaságossági és hatékonysági részrendszer feladatai:

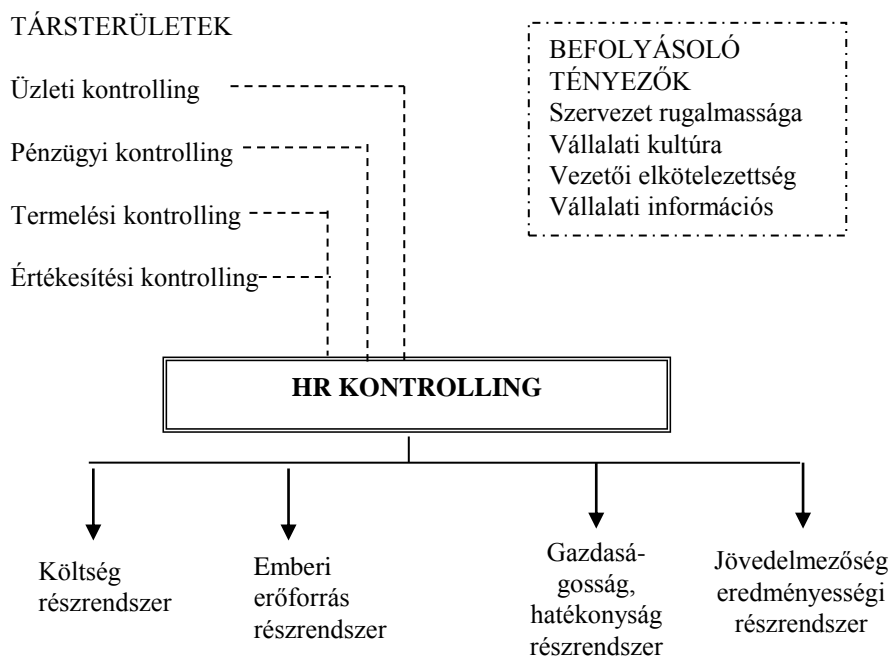
- személyügyi intézkedésekkel kapcsolatos gazdaságossági elemzése
- hatékonysági vizsgálatok a személyügyi tevékenységek körében

A jövedelmezőségi és eredményességi részrendszer feladatai

- információk gyűjtése, ellenőrzése, továbbítása
- beszámolók, jelentések készítése (Dr. Nemeskéri, Gy., 2006)

Összegezve, a jól működő HR kontrollig eszközt biztosít a vállalati döntéshozatal során, azáltal hogy:

- feltárja a rendszerben lévő tartalékokat,
- kiszűri a kevésbé gazdaságos és gazdaságtalan tevékenységeket,
- meghatározza a létszámot minőségben és mennyiségben intézkedik a működés javítása érdekében,
- biztosítja a költségek és a ráfordítások területén a tisztánlátást,
- segít kimutatni a veszteséges és nyereséges tevékenységeket, termékeket és szolgáltatásokat,
- segít kialakítani a költségtudatos magatartást,
- segíti a versenyképesség javítását.



17. ábra HR kontrolling rendszer

Forrás: saját szerkesztés, 2015

A HR kontrolling riportrendszere

A HR kontrolling rendszer bevezetését megelőzően - mint minden más rendszer esetében - fontos tisztázni a vezérlő elveket, célokat és elvárásokat.

Véleményem szerint, a szervezetek számára kiemelkedően fontos, hogy jól értelmezhető rendszerben lássa a döntéshozatalhoz szükséges információkat. Ezt több módon, formában tehető meg, azonban számos dolgot szükséges mérlegelnie a HR kontrollernek, mielőtt a vezető elé bocsátja az anyagot. Nem mindegy a vezető személyisége sem. A legtöbb menedzser ugyanis pénzügyi szemüvegen keresztül tekint a dolgokra, így jelentésünkhöz is ezzel a világgéppel áll hozzá.

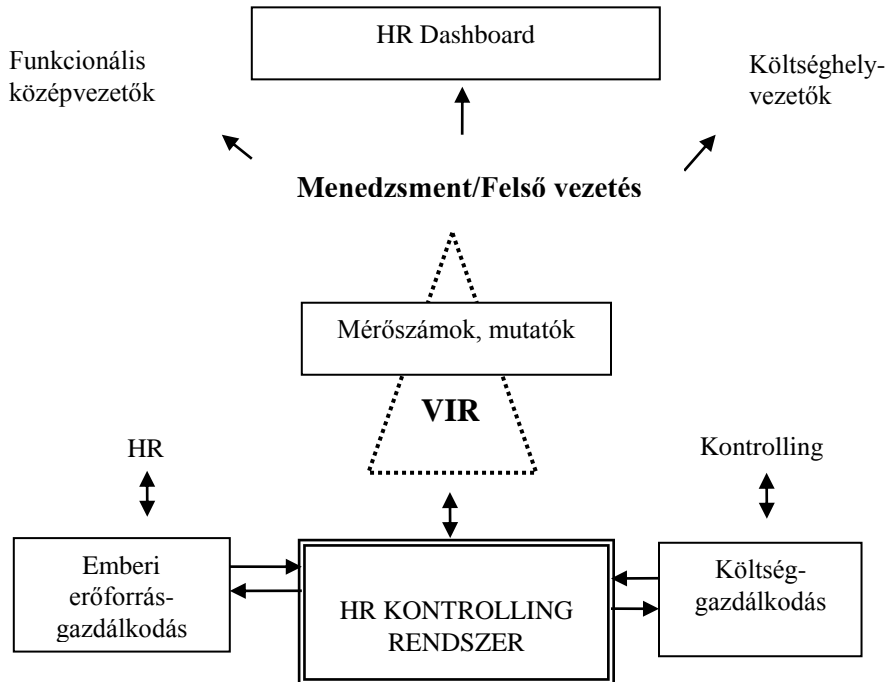
Ezért sokszor a pénzügyi jelentést ötvözni szükséges a HR-ből származó adatokkal, mivel egyre nagyobb az igény az ilyen átfogó jelentésekre a felső vezetés részéről.

Ilyenkor az adatok különbözősége miatt összecsap a HR és a kontrolling, amelyhez az a kérdés is társulhat, hogy kinek a kompetenciája, felelőssége a jelentés elkészítése.

HR Dashboard

A „vezetői műszerfalak” vagy dashboard-ok elsősorban az üzleti döntéstámogatási rendszerekben működnek. A stratégia implementációja helyett egy-egy operatív tevékenység céljainak teljesüléséről adnak áttekintést. Célja olyan információk szolgáltatása, amelyek alapján viszonylag rövid időn belül dönteni és cselekedni lehet.

A „műszerfalon” mind mérőszámok, mind teljesítménymutatók helyet kapnak. Ebből adódóan kiemelten fontos, hogy amikor a Dashboard elemeit válogatjuk, a megfelelő mennyiségű történeti adatból képezzünk referenciaértékeket az egyes mutatókhoz. (Skultéty, 2009)



18. ábra A HR controlling jelentési rendszer felépítése és HR Dashboard

Forrás: saját szerkesztés, 2016

A HR controlling riportrendszer bevezetése

A riportrendszer kialakítása során figyelembe kell vennünk, hogy, kinek, milyen adatot, milyen gyakorisággal és eszközzel szeretnénk szolgáltatni. A munka jellege lehet projektszerű és "on the job" típusú. Projektszerű munkáról akkor beszélünk, amikor egy többé-kevésbé teljes rendszer egy izolált folyamat keretében egy meghatározott határnappal kerül bevezetésre. On the job kialakítás, amikor organikusan a napi munkától inspirálva, illetve amellet kerül a rendszer kialakítására sor.

A projektszerű munkának egészen más a vilásképe, mivel átgondoltabb, átfogóbb, körültekintőbb, mintha csak bizonyos dolgokra reagálva alakítanánk ki. Az előnye egyben a hátránya is.

Ötletekre épül, sokkal többet lehet rajta alakítani, ezáltal azonban homályosabb is lesz a jelentés. A vezető elmondhatja kívánságait, ám azoknak nehéz megfelelni és eltalálni mit is szeretne valójában. Így a projektszerű munka körültekintőbb előkészítést igényel.

Fontos szerepet tölt be az adatfeldolgozás helye: ki, hogyan nyeri az információkat. A decentralis azt jelenti, hogy ott keletkezik az információ, ahol a dolgozók vannak. Ez elsősorban akkor célszerű, amikor például a munkatársak nem helyhez kötött munkavégzést, vagy mint az üzletkötők mobil munkavégzést folytatnak szerte az országban. A centrális pedig a nevéből adódóan egy adott cég munkaügyi osztályát, bérszámfejtését jelenti: adott helyhez, időhöz, emberhez kötődően végzem el a feladatomat.

Mindegyik rendelkezik jó és kevésbé jó tulajdonságokkal. A centrális rendszerben az a jó, hogy egy helyen terem az információ, és ha kérdés adódik, lehet kihez fordulni. Pontosan ez az, ami egy idő után megőrjíti a szakembereket, hiszen mindenki őket fogja keresni és nem tudnak majd elég gyorsan reagálni. Ez a más feladatok rovására mehet, hiszen, az adminisztráció sok időt elvesz az érdemi munkavégzéstől. De akármilyen módon kapom is meg az információkat a dolgozóról, az a lényeg, hogy a vezetőt szembesítsem a cég reális helyzetéről annak érdekében, hogy át tudja gondolni a szükséges lépéseket.

Az emberi erőforrás gazdálkodás és menedzsment a szervezetek versenyképességi és siker kulcstényezője, ezáltal stratégiai jelentőségűvé vált. Nemeskéri Zsolt megfogalmazása szerint: a humán kontrolling a vezetés döntéstámogató funkcióit látja el, meghatározott vállalati folyamatokról rendszerezett, elemzett adatok gyűjtésével. Döntési alternatívákat dolgoz ki, melyeket gazdasági és humán elemzésekkel támogat. Prognosztizálja a vezetői döntések következményeit, beleértve a rejtett és hosszútávon felmerülő költségeket is.

A költségek és az előnyök számszerűsített adatait pénzügyi nyelvre lefordítva tárja a vezetés elé, így támogatva a döntéshozatalt. (Nemeskéri Zs. 2006)

A HR kontrolling szerepe a gazdasági válság kezelésében

A válság egy teljesen új, a megváltozott gazdasági környezethez és az ehhez kapcsolódó üzleti stratégiához illeszkedő HR stratégia kidolgozását követelte meg. Nem feltétlenül indokolta a teljes stratégia átalakítását, azonban érdemes bizonyos területekre fókuszálva kidolgozni a terveket. A munkaerő-tervezés során szükséges a meglévő állomány átvilágítása és a feladathoz való hozzárendelése. Amennyiben a toborzás és a kiválasztás szükségessé válik, kiemelkedő fontossággal bír a tehetségek megtalálása és megtartása. A munkaerő-kínálat bővülése egyértelműen nem lehet, és nem is azonos a különböző tapasztalattal rendelkezők körében.

A Humánpolitikai Személyzetfejlesztő és Tanácsadó Betéti Társaság (továbbiakban: HBT) 2011-ben elvégzett felmérése alapján a válság hatására a következő HR területét érintő intézkedéseket tették meg a kutatásban résztvevő 218 hazai szervezet:

1. Megvalósult intézkedések:

- munkaerő-felvétel leállítása
- túlmunka csökkentése
- munkaidő és munkabér csökkentése
- alapbérek „befagyasztása”
- általános képzések leállítása
- létszámcsökkentés a teljesítmény alapján
- nyugdíjazások

2. Tervezett intézkedések

- részlegek/feladatok kiszervezése
- kiemelkedő felkészültségű munkavállalók megszerzése

A felmérésből kiderül, hogy a HR szakterülete egyrészt lehetőséget, másrészt kiemelt felelősséget is kap a válság és annak a szervezetre gyakorolt hatásainak tompításában. Lehetőség, mert a vállalat vezetőinek stratégiai partnerévé válhat a HR-es, felelősség is, mivel a döntések emberek, családok sorsát alakítja. Ehhez a megnövekedett felelősséghez nyújt napra kész megbízható információkat a HR kontrolling, abban az esetben, ha jól van kialakítva az informatikai lába. Továbbá vannak tervek a válság esetére, és a folyamatos „ellenőrzés” inkább irányítás során megismeri az erősségeket, gyengeségeket, kialakulnak a kulcsmunkakörök, akikre nagyon kell vigyázni, hiszen ők képviselik azt a szellemi tőkét, ami a túléléshez szükséges.

Megállapítható, hogy a recesszió révén sok munkaszervezetnél felértékelődött a stratégiai gondolkodás fontosságának és az emberi erőforrásnak a szerepe, de ennek ellenére a vészhelyzetekre, válsághelyzetekre nincs előre kidolgozott katasztrófa-illetve válságtervük. Ebből következően sok idő megy el az első érdemleges reakciókig, melyet gyors döntésekkel ad hoc módon hoznak meg. (Bittner, 2013)

Találati felületek

A nemzetközi és hazai kutatások 7 „találati felületet” tudtak meghatározni, amelyeket érdemes újrapozicionálni. Ezek mentén új HR értékek teremtése segíthet a problémák megoldásában.

1. stratégiai munkaerő-tervezés
2. szakmai és személyi kompetenciák újrastrukturálása
3. teljesítménymenedzsment rendszer – valódi teljesítményértékelés
4. vezetői készségek, tudásmegosztás, konfliktuskezelés fejlesztése
5. változáskezelés – mérföldkövek kijelölésével
6. vállalati kultúra fejlesztése – lojalitás, becsületesség, erkölcsi morál fejlesztése
7. külső és belső kommunikáció fejlesztése

A HR szakmai felelőssége, hogy a válság kezelésében is a munkavállalók érdekeit is szem előtt tartva segítsék hozzá a vállalatvezetőket a krízis áthidalásához, és ha nincs más lehetőség csak a létszámleépítés, az sohasem cél, hanem eszköz legyen.

2.5 A kutatás elméleti háttérének értékelése

A kutatás elméleti háttérének áttekintése során kitértem a nemzetközi és hazai munkaszervezetek működéséhez szükséges kritériumok jelentőségére, sajátosságaira, valamint bemutattam a vállalati stratégia, az emberi erőforrás menedzsment és kontrolling meghatározásait, szervezeti, funkcionális és instrumentális területeit. Áttekintettem a szervezeti eredményesség sikerkritériumaira és az emberi erőforrás-gazdálkodás sikertényezőire vonatkozó elméleti megközelítéseket.

A szervezeti HR eredményesség-kritérium kutatások értékelése

A szervezeti HR eredményesség-kritérium megközelítések és kutatások áttekintése alapján megállapítható, hogy az eredményesség megítélése rendkívül összetett feladat, hiszen vannak objektíven mérhető követelmények, mint például a létszám-és költséghatékonyság, valamint a szubjektíven értékelhető kritériumok, mint az elégedettség, lojalitás.

Az eredményesség mérése során törekednünk kell a számszerűsítésre, a kritériumok mérésére, a szubjektivitás mérséklésére.

Kutatásom során ennek megfelelően használom fel korábbi tanulmányok, elméleti megközelítések következtetéseit, és ezeken túllépve kísérletet teszek a mérhetőség problematikájának áthidalására.

A HR kontrolling eredményesség-tényező kutatások értékelése

Az emberi erőforrás-gazdálkodásra vonatkozó empirikus kutatások értékelése során látható, hogy rendkívül szerteágazó és kevésbé egzakt, mint a szervezet eredményesség kritériumrendszerének meghatározása.

Adódik ez abból a sajátosságból, amely az emberi mivoltból származik- az ember nemcsak erőforrás vagy tőkeelem, hanem érző, gondolkodó individum, akinek motiválása sarkallása rendkívül nehéz és összetett.

A HR kontrolling eszközrendszere hozzájárul ahhoz, hogy láthatóvá váljanak a HR folyamatok. A számszerűsíthető tényezőkön túlmenően kísérletet teszek a szubjektív –ügynevezett soft- faktorok azonosítására, ezek szervezeti eredményességre gyakorolt mérhető hatásaira.

A témához kapcsolódó szakirodalmak kulcsfontosságúnak ítélik meg a stratégia gondolkodásmód és szemlélet meglétét. A stratégia, így a HR stratégia megvalósítása kiemelten kezelendő, amelyhez feltételezésem szerint szükség van a HR folyamatok megfelelő kialakítására, a szabályozott működésre, a tudatosság meglétére, és megfelelő információtechnológiai háttér biztosításával egy olyan riportrendszer létrehozására, amely segíti és támogatja a vezetői döntéshozatalt, hosszú távon pedig hozzájárul a szervezeti eredményesség megvalósulásához. A téma összetettségére tekintettel a szerteágazó szakirodalmi feldolgozottsága következtében több kutatási kérdés fogalmazódott meg bennem.

2.5.1 Az elmélet alapján megfogalmazott kutatási kérdések

1. Megvalósítható a stratégiai HR megfelelően kialakított folyamatok nélkül?
2. A létszám és a személyi jellegű költség optimalizálható HR kontrolling rendszer működtetése nélkül?

3. A HR tevékenység eredményessége a HR kontrolling mutatószámaival bizonyítható?
4. A HR tevékenység eredményessége csak mutatószámokkal bizonyítható?
5. A HR kontrolling rendszer hatékony működtetéséhez szükséges IT támogatás?

2.5.2 Hipotézisek

„A hipotézis olyan, elméletből levezetett, pontosan meghatározott és ellenőrizhető feltételezés, amely valamilyen dolog természetére, folyamatira, összefüggéseire vonatkozik.” (Babbie, 2003).

Az elméleti háttér feldolgozása során felmerülő kutatási kérdéseim megválaszolására az alábbi hipotézisekben fogalmaztam meg feltételezéseimet.

I. hipotézis

A stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás alapja a HR folyamatok kialakítása szabályozása és fejlesztése.

II. hipotézis

A HR kontrolling révén biztosítható, hogy a folyamatokban csak annyi és olyan „minőségű” munkavállaló dolgozzon, amennyi a folyamatból következik, lehetővé téve a személyi költségek optimalizálását.

III. hipotézis

A szervezet HR tevékenységének eredményessége a HR kontrolling mutatószám rendszerével mérhető, tervezhető és szabályozható.

IV. hipotézis

A stratégiai HR eredményességét az emberrel kapcsolatos, nem vagy nehezen mérhető minőségi (soft) tényezők is befolyásolják..

V. hipotézis

Hatékony HR kontrolling rendszer nem létezik megfelelően szabályozott IT háttér nélkül.

3. EMPIRIKUS KUTATÁS

Az empirikus kutatás bemutatására szolgáló fejezetben kitérek a kutatás folyamatára, valamint az adatgyűjtés és a kutatási minta jellemzőinek ismertetésére. Az empirikus kutatás során feltérképezem, a vizsgálatba bevont szervezetek emberi erőforrás-gazdálkodás gyakorlatát, valamint meghatározom a vizsgált szervezetek HR gyakorlatának eredményesség-kritériumait.

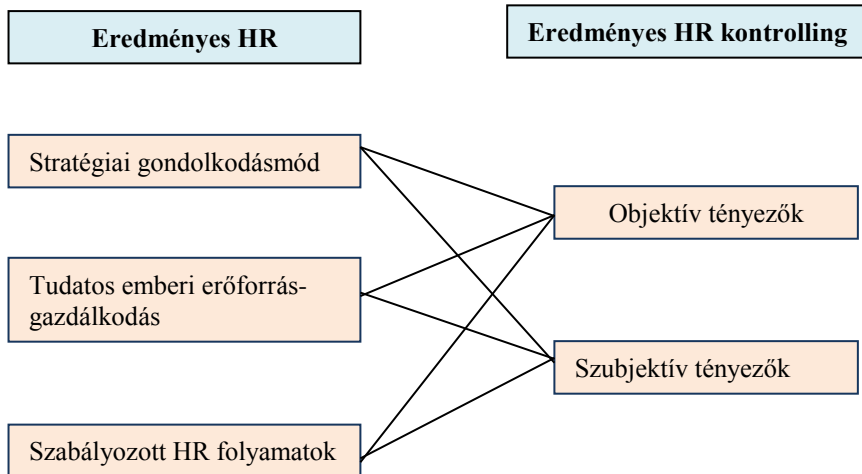
Megvizsgálom továbbá a HR kontrolling gyakorlatának eredményességét meghatározó tényezőket, valamint az egyes tényezők és kritériumok között fennálló összefüggéseket, ezen túlmenően a vizsgált szervezetek HR gyakorlatában fellelhető különbségeket.

3.1 Kutatási modell és módszertan

A kutatási modell

Az elméleti megközelítések alapján a hipotézisekben megfogalmazott feltevések megjelenítésére került kidolgozásra a kutatás modellje, amely bemutatja a szervezeti HR és HR kontrolling eredményesség kritériumait és eredményességtényezőit, valamint a modell elemei között fennálló lehetséges kapcsolatokat.

A kutatási modellben a szervezeti HR eredményességet meghatározó tényezőket három fő területre: stratégiai gondolkodásmódra, tudatos emberi erőforrás-gazdálkodásra és szabályozott HR folyamatokra bontottam a szakirodalmi elemzések tapasztalatai alapján.



19. ábra: A kutatás modellje

Forrás: saját szerkesztés, 2013

A HR kontrolling eredményesség-tényezőket objektíven mérhető (pl. létszám- és bérgazdálkodással kapcsolatos mutatószámok stb), és nem vagy nehezen számszerűsíthető, szubjektív (személyhez kötött, a munkavégzést jelentősen befolyásoló tényezők) faktorokba soroltam.

A kutatási modellben összefoglalt területek és összefüggések elemzésén túl értekezésemben összehasonlítom a vizsgált szervezetek HR és HR kontrolling gyakorlatát.

A következőkben azon kutatási módszerek elméleti háttérét mutatom be, amelyek a kutatási hipotézisekben megfogalmazott feltételezések ellenőrzését, valamint a további vizsgálatok elvégzését lehetővé teszik.

A kutatás módszertana

Az empirikus kutatás megvalósítását több tényező is befolyásolhatja, amelyek közül a kutatási kérdések szerepe, valamint a hipotézisek empirikus alátámasztása kiemelkedő, hiszen ezek határozzák meg az alkalmazható kutatási megközelítéseket.

A következő két kutatási irány közül lehet választani:

6. táblázat A kvalitatív és kvantitatív megközelítések összefoglaló táblázata

Forrás: Creswell, 1994

Kérdés	Kvantitatív	Kvalitatív
Milyen a valóság?	Objektív, a kutatótól elválasztható	Szubjektív, több-szempontú, a résztvevőktől függően
Milyen a kutató és a kutatás tárgyának vizsgálata?	A kutató független	A kutató interakcióban van a kutatás tárgyával
Mi az értékek szerepe?	Érték-semleges és torzíthatatlan	Értékvezérelt és torzított
Milyen a kutatás nyelvezete?	Formális, definíciókon alapuló, személytelen, számszerű	Informális, személyes
Milyen a kutatás folyamata?	Ok-okozati összefüggéseket vizsgál Statikus Kontextus-független Általánosítások, előrejelzések Pontos és megbízható	Induktív Formálódó kutatás Kontextus függő Az elméletek a megértés érdekében Pontosság és megbízhatóság

A kvantitatív kutatás, változók közötti ok-okozati kapcsolatok meglétéről és erősségéről ad információkat, míg a kvalitatív kutatás akkor alkalmazható sikeresen, ha a kiváltó okokat és a hatásmechanizmusokat nem ismerjük. (Babbie, 1996)

Ramsey felhívja a figyelmet arra, hogy a kutatási módszertan, társadalomtudományokban történő alkalmazásakor az eredmények relevanciája

szempontjából fontos több olyan elemzési módszertan használata, amely kevésbé torzítja az eredményeket (Ramsey, 1999)

Gyakori eszköz a módszertani triguláció alkalmazása, amelynek fajtái a következők lehetnek (Balaton/Dobák, 1991):

- többféle módszer alkalmazása a kvantitatív módszereken belül,
- többféle módszer alkalmazása kvalitatív módszereken belül,
- kvantitatív és kvalitatív módszerek kombinációja

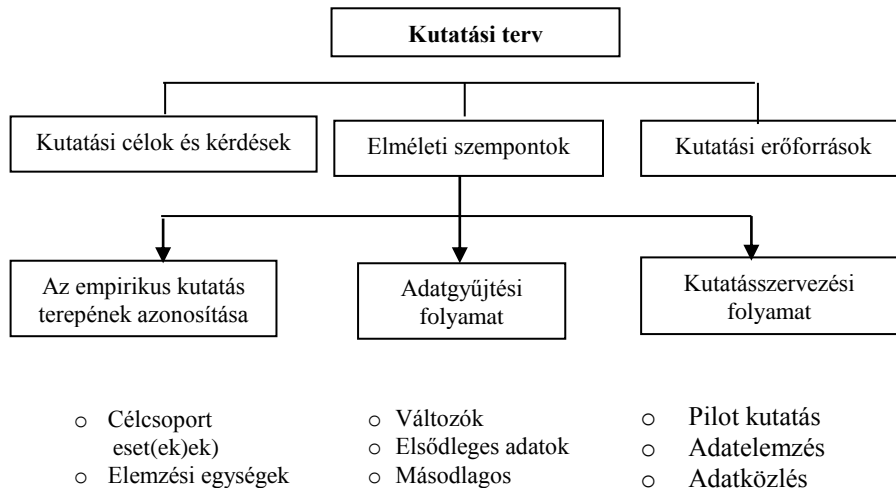
A módszertanok keverésének előnyei a triguláción belül négy csoportba sorolhatók (Creswell, 1994):

- komplementaritás a vizsgált jelenség különböző, egymást átfedő és egymást kiegészítő részletei merülnek fel
- fokozatosság: az elsőként alkalmazott módszer támogatja a másodikat, vagyis az esettanulmány módszer segíti a kérdőíves felmérés alátámasztását
- ötletek: ellentmondások, esetleg újabb perspektívák felmerülése pozitív hatással lehet a további kutatásokat illetően
- kiterjedtség: a módszerek keverése révén átfogóbb kép nyerhető.

A bemutatott módszerek közül, kutatómunkámban a kvantitatív felmérés eszközeit alkalmaztam, törekedve az eredmények relevanciájának biztosítására.

3.2 A kutatási terv

A kutatási kérdések és a módszertan meghatározása után a kutatási terv elemeit gyűjtöttem össze, majd Yin (2003) alapján elkészítettem a kutatási tervet az alábbiak szerint:



20. ábra A kutatási terv elemei

Forrás: Yin, 2003, 110. oldal

A kutatás elvégzésére Babbie (1996) szerint többféle megközelítés alkalmazható:

- kísérlet: a kutató szabályozott környezetben vizsgálja adott tényezők hatását a kimenetre. A kísérlet arra irányul, hogy az egyes tényezők hatása és összefüggései megállapíthatók legyenek
- hatásvizsgálat: az egyes beavatkozások hosszú távú vizsgálatát jelenti
- kérdőíves felmérés: egy adott objektumhoz kapcsolódó jellemzők részletes megismerését jelentik. Ez a megközelítés kvalitatív és kvantitatív felmérések esetén alkalmazható
- terepkutatás: a kutató a kutatás tárgyát közvetlenül vizsgálja meg. A terepkutatás konkrét számadatokat szolgáltat. Eszközei a megfigyelés, adatgyűjtés és az interjú. A kutató passzív és aktív résztvevőként is végezheti a kutatást, adatgyűjtést, interjúkat és mélyinterjúkat készíthet.
- beavatkozás-mentes vizsgálat: a kutató nem befolyásolja a kutatás tárgyát, sem interjúval, sem megfigyeléssel. Eszköze a dokumentumelemzés.

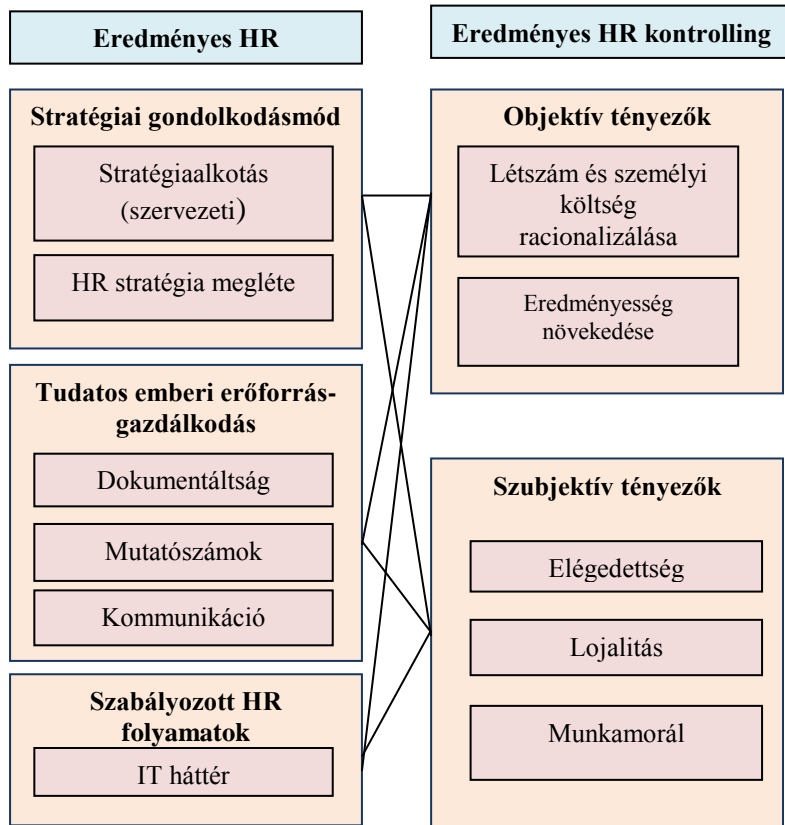
A szakirodalom feldolgozása során világossá vált, hogy kutatásaimat több lépésben kell elvégezni. Osztva Ramsey megállapítását arra vonatkozóan, hogy a kutatási módszertan, társadalomtudományokban történő alkalmazásakor az eredmények relevanciája szempontjából fontos több olyan elemzési módszertan használata, amely kevésbé torzítja az eredményeket (Ramsey, 1999).

A változók operacionalizálása

Tekintettel arra, hogy kutatásom egyik fő eleme a mérés és elemzés elvégzése, ezért a mérés lebonyolítása előtt szükséges volt tisztázni és pontosítani a vizsgálni kívánt fogalmakat, a konceptualizálás során, majd ki kellett alakítani azokat az eljárásokat, amelyek révén a vizsgált fogalmakat megjelenítő empirikus megfigyelésekhez jutunk. (Babbie, 2003)

A szervezeti HR eredményesség-kritériumait:

- a stratégiai gondolkodásmód,
- a tudatos emberi erőforrás gazdálkodás,
- a szabályozott HR folyamatok,
- a HR kontrolling eredményesség feltételezett változói
- az objektív, mérhető tényezők,
- a szubjektív, nem vagy nehezen mérhető tényezők határozzák meg. A tényezők halmazát az alábbi ábrán foglaltam össze, ahol az egyes területek közötti kapcsolatokat szimbolizálják a modell elemeit összekötő vonalak, amelyek tekintetében a kapcsolat fennállását és intenzitását vizsgálom.



21. ábra A kutatási modell feltételezett változói

Forrás: saját szerkesztés, 2014/2015

A szervezeti HR eredményesség indikátorai

A szervezeti HR eredményességét meghatározó tényezőket három fő területre: stratégiai gondolkodásmódra, tudatos emberi erőforrás-gazdálkodásra és szabályozott HR folyamatokra bontottam. A kategóriák elemeit a szakirodalmi elemzések alapján határoztam meg.

A stratégiai gondolkodásmód az írott szervezeti stratégia ezen belül a HR stratégia meglétét foglalja magában.

A tudatos emberi erőforrás-gazdálkodást a megfelelő dokumentáltság (naprakész munkaköri leírások, létszám és munkaidő-nyilvántartás stb.), a mutatószámok (létszámra, személyi jellegű költségekre stb. vonatkozó

mutatók) valamint a horizontális és vertikális kommunikáció megvalósulása jellemzi.

A HR folyamatok szabályozottsága elsősorban az IT háttér meglétét (többnyire integrált vállalatirányítási rendszer) feltételezi.

A HR kontrolling eredményesség indikátorai

A HR kontrolling eszközrendszere egyrészt a kontrolling eszközrendszerére épül, másrészt az evolúciós folyamat során kialakított HR kontrolling eszközrendszerből áll - ezeket foglalja magában az objektív tényezők halmaza.

Az érdekesebb és kevésbé egzaktabb a szubjektív tényezőket tömörítő indikátorhalmaz. A szakirodalmi elemzések javarészt az előző kategóriát tárgyalják, de szakemberek egy csoportja támogatja azt az álláspontot, amely szerint, ezen tényezők meghatározóak a hosszú távú sikeresség elérésében.

A lojalitás, az elégedettség mérése alapvetően három módszer alkalmazásával végezhető el: strukturált, önkitöltős kérdőívvel, kérdezőbiztossal felvett kérdőívvel és strukturált interjúval.

Ezek a módszerek elsősorban időigényességük miatt ritkán kerülnek alkalmazásra, pedig az elkötelezett, motivált munkavállaló és vezető egyaránt kulcsfontosságú nem csak a HR, de a szervezet eredményessége szempontjából is.

Az adatok forrása

Az empirikus kutatás a szervezeti HR eredményességére vonatkozó kvantitatív kutatásra épül, amely során a kérdőíves adatgyűjtés során összeállított primer adatokra vonatkozóan, statisztikai és ökonometriai elemzéseket alkalmaztam.

3.3 A kvantitatív kutatás folyamata

A HR kontrolling kutatás középpontjában a leíró jellegű felmérés, a megkérdezéses vizsgálat áll, amelynek alapján történik az adatfelvétel, amely létszámából, valamint a mintavétel módszeréből adódóan alkalmas az eredmények pontosságának statisztikai módszerekkel való mérésére (Eibel, 1994).

Az adatfelvétel során a megkérdezés standardizált kérdőívvel történt, és olyan kérdések megválaszolását adhatja, amelyek az alapsokaság bizonyos csoportjellemzők szerinti behatárolását és a különböző csoportok meghatározott ismérvek szerinti jellemzését és összehasonlítását, összefüggések feltárását szolgálták.

A kérdőív összeállításánál többnyire **nem kérdéseket, hanem állításokat fogalmaztam meg**, lehetőséget adva a válaszadóknak véleményük, álláspontjuk árnyaltabb kifejezésére. Nagy előnye ennek a kérdőívnek, hogy a válaszok sorba rendezettek, ezáltal a vélemények és attitűdök szinte zárt kérdésként, a későbbiekben indexelhetően mérhetők meg. A skála két ellentétes álláspont közötti választást jelent, így a dimenziókat mérő item-ek esetében meg kell találnunk azokat az ellentét-párokat, amelyek a két szélsőséges véleményt képviselik.

A **Likert skála alkalmazása** azért előnyös, mivel lehetőséget ad arra, hogy egy-egy változót (dimenzió, vagy aldimenzió) sok, a lényegét tükröző kérdés (item) összpontszámával, vagy átlagával mérjünk. Így az összpontszám mellett lehetőségünk van a legjobb és legrosszabb itemek elemzésére is.

A **kérdőív fő témaköre** az emberi erőforrás menedzsment és HR kontrolling kapcsolata, amelynek egyes témái logikai sorrend alapján kapcsolódnak egymáshoz. A logikai sorrend egyrészt azt jelenti, hogy a résztémák tartalmilag egymásra épülnek, másrészt egy-egy kérdéskörrel, a konkrét kérdések keretében minden lényeges információt be lehet szerezni, és csak azután tér át a másik témára, annak megismerésére.

Kérdőív összeállítása

A kérdőív összeállítása 2013-ban történt meg. A kérdőívszerkesztés megfelelőségének alapja a próbalekérdezés volt, amely egy visszacsatolási folyamata a teljes mintás kérdőíves lekérdezés lebonyolítását megelőzően. Próbalekérdezést 15-15 szervezeten (kismintán) végeztem. A kapott adatok alapján nem volt szükség újabb próbalekérdezésekre, és a kérdőív módosítására.

A kérdőív felépítése:

A kérdőív négy kérdéskörből és 28 kérdésből áll. Fő kérdéskörei a következők:

- I. Általános információk
- II. Emberi erőforrás-gazdálkodás és HR kontrolling kapcsolata
- III. HR kontrolling információ technológiai háttere
- IV. HR kontrolling és eredményesség kapcsolata

A kutatási minta összetétele:

A felmérésben résztvevő magyarországi szervezetek között megtalálhatók magántulajdonban lévő magyar társaságok, külföldi és magyar vegyes tulajdonú vállalkozások, globális nemzetközi társaságok magyarországi leányvállalatai, továbbá oktatási-, egészségügyi-államigazgatási intézmények. A minta jellemzőit a 24-26. ábra grafikonjai reprezentálják.

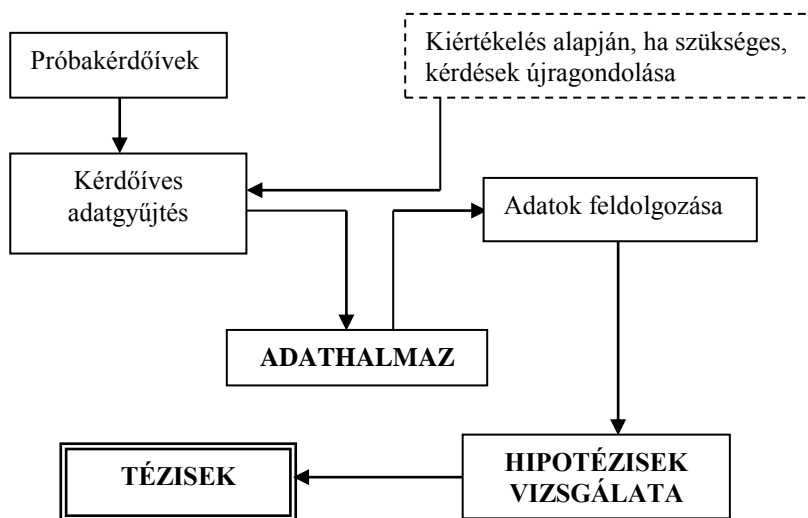
A minta koncentrált kiválasztás eredménye volt. A potenciális válaszadók elérhetőségeinek összegyűjtését több csatornán keresztül, párhuzamosan végeztem:

- Cégbázisok
- Személyes kapcsolatrendszer
- Pannon Egyetem hálózata

Adatgyűjtés

A felmérésben való részvételre történő felhívás és megkeresés elsősorban elektronikus úton, e-mail formájában történt. Az elküldött e-mailek száma 352 volt.

Másodsorban postai úton 92 kérdőív került kiküldésre. A visszaérkezett 193 darab kérdőívet feldolgoztam, és szelektáltam azokat, amelyek nem teljeselek, hiányosak, félig kitöltöttek, stb. hiányos kérdőívek nem kerültek feldolgozásra. A kutatás folyamatát az alábbi ábrában foglaltam össze.



22. ábra A kutatás folyamata

Forrás: saját szerkesztés, 2013

Kérdőív elemzése - Statisztikai értékelés

A felmérés során 193 szervezet válasza került az adatbázisba, és váltak a kutatási munkám alapjává.

A kérdőívek kiértékelését Microsoft Office Excell 2013 és SPSS 20.0 statisztikai szoftver segítségével végeztem. A kiértékelés a szervezet megnevezése nélkül történt, biztosítva az anonimitást.

A **kvantitatív kutatás módszertan**aként ez esetben **főkomponens analízist** alkalmaztam, mivel ez a statisztikai eljárás, egy változó szettet alakít át lineáris transzformáció segítségével egy, az eredetinél kisebb számú, új változó szetté. Az átalakítás után létrejött új változók a főkomponensek, amelyek korrelálatlanok egymással és a kiinduló változók által megtestesített információtömeg lehető legnagyobb részét megőrzik.

A főkomponens készítés során az új változó az eredeti, mért (megfigyelt, válaszként kapott) változókhoz különböző súlyokat rendel, és ezekkel szorozva összeadja azokat.

A főkomponens-analízis célja a megfigyelési egységek csoportjainak elemzése, háttérváltozók felderítése és így az eredeti megfigyelési változók közötti lényeges kölcsönhatások megállapítása.

A beállítások részletességétől függően számos táblázat jeleníthető meg. (Jakobi, 2005)

- „KMO & Bartlett's Test”- a Kaiser-Meyer-Olkin index statisztikailag hasonlítja össze a megfigyelt korrelációs koefficienseket a parciális korrelációs koefficiensekkel. A kiszámított KMO indexek 0,5 feletti értéke azt mutatja, hogy a dimenziók közötti korreláció magyarázható a többi változóval.

$$KMO = \frac{\sum_{i \neq j} \sum r_{ij}^2}{\sum_i \sum_j r_{ij}^2 + \sum_i \sum_j a_{ij}^2}$$

r_{ij} : i és j mért változó közötti Pearson-féle korrelációs együttható

a_{ij} : j és j mért változó közötti parciális korrelációs együttható

- „Communalities” – a kommunalitások táblája. A kommunalitás-értékek megmutatják, hogy az egyes változók standardizált formában hány egységnyi szórással lépnek be az elemzésbe (Initial), illetve a létrehozott faktorok vagy főkomponensek a mért változók szóródásának hány százalékát magyarázzák (Extraction). A tábla kiemeli azokat a változókat, amelyek nagyon kicsi magyarázott információtartalommal szerepelnek (0,25 alatt), és amelyeket ezért ki kell venni a vizsgálatból. Módosítani kell a változókészletet akkor, ha a hibaüzenet szerint egy vagy több változó esetében a becsült kommunalitás-értékek az iterációs lépések során meghaladták az 1,0 értéket.
- „Total Variance Explained” - a teljes magyarázott szórásnégyzet táblák. A kiindulási (Initial), a kiszámított (Extraction) és a rotálást követő (Rotated) eredménytáblák oszlopaiban a főkomponenshez tartozó sajátérték (Total), a magyarázott szórásnégyzet (% of Variance) és az összesített magyarázott szórásnégyzet (Cumulative %) értékei szerepelnek. A táblázatból leolvasható az eredményül kapott indikátorok száma, magyarázó ereje és a teljes analízis magyarázó ereje.
- „Component Matrix” – azt mutatja meg, hogy milyen erősséggel befolyásolják az egyes változók a főkomponens értékét.

A főkomponens készítés során az új változó az eredeti, mért (megfigyelt, válaszként kapott) változókhoz különböző súlyokat rendel, és ezekkel szorozva összeadja azokat.

Fontos, hogy **nem adatok**, hanem **tartalom kerül bemutatásra**.

A 7. táblázat a kérdőíves felmérés módszertani jellemzőit foglalja össze:

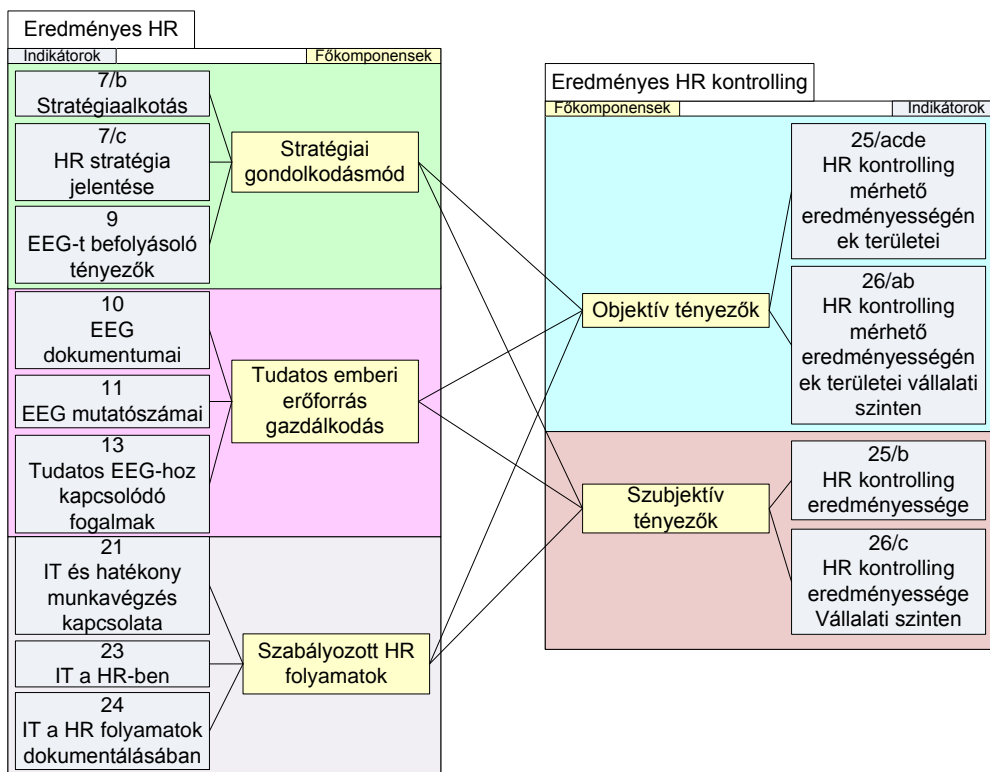
7. táblázat: A kérdőíves felmérés módszertani jellemzői

Forrás: saját szerkesztés, Keller, 2010 alapján

Szempont	Referenciacsoport
Megkérdezés módszere	kérdőíves megkérdezés (postai, elektronikus)
Kutatás területe	Magyarország
A kutatás célja	A megkérdezett szervezetek HRkontrolling gyakorlatának megismerése
A kutatás időpontja	2013 ősz-2014. ősz
Megkérdezettek köre	HR vezetők vagy HR, HR controller munkatársak
Kiválasztás módja	koncentrált mintavétel
Kérdések száma	28
Értékelhető kérdőívek	193
Kiértékelés eszköze	SPSS 20.0szoftver

A kutatás primer adatgyűjtése a Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékének támogatásával zajlott 2013 szeptemberétől, 2014 novemberéig, több mint egy éven keresztül.

A kutatási modell a beérkezett és kiértékelt kérdőívek alapján a következőképpen alakult:

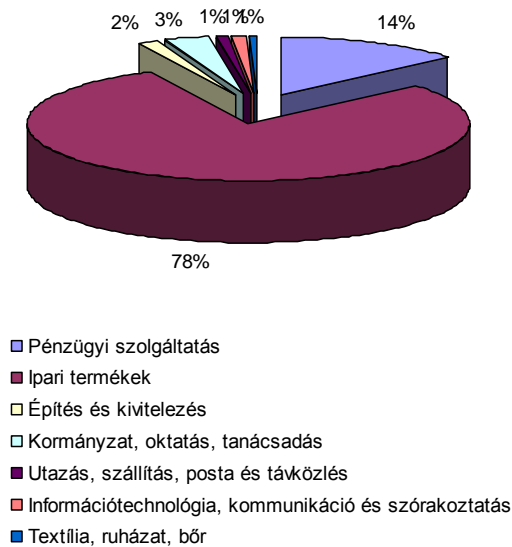


23. ábra: Kiindulási kutatási modell
 Forrás: saját szerkesztés, 2014

A kutatási modellben konkretizálásra kerülnek a HR és a HR controlling eredményességét meghatározó komponensek, amelyek alapjául a feldolgozott szakirodalmak és a korábbi kutatások eredményei szolgálnak.

A mintában szereplő szervezetek megoszlása

A beérkezett, értékelhető kérdőívek száma 193 darab, ez 43 %-ot jelent a teljes mintanagyságból.



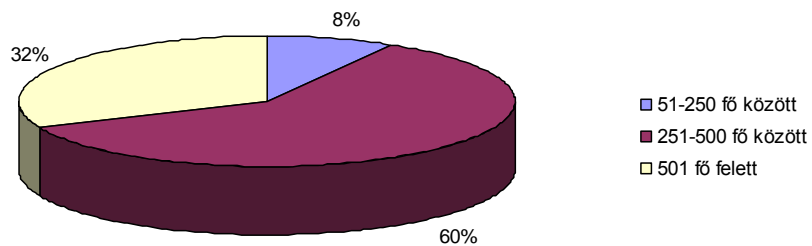
24. ábra: A mintában szereplő szervezetek ágazati %-os megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés, 2015

A felmérésben részt vett 193 szervezet között valamennyi iparág képviselteti magát, különböző arányban. A megkérdezett szervezetek 65%-a a termelő szférából származik, 12% a külkereskedelem területéről. A többi (építés és kivitelezés, informatika, utazás, kormányzat) szektorból csekély mértékű a kutatásban való részvételi arány, így ezek a kapott eredményre nem gyakorolnak hatást.

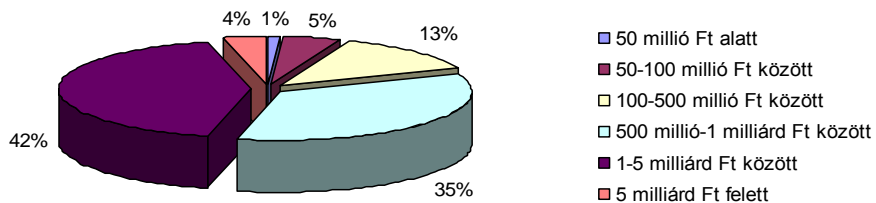
A vizsgált szervezetek többsége (57 %) külföldi tulajdonban van, 28%-a vegyes, míg a fennmaradó 17% magyar tulajdonú szervezet. Ez megfelel a TOP 100 cég tulajdonosi szerkezetének.

A vizsgált szervezetek a teljes foglalkoztatású munkatársak és az éves bruttó árbevétel alapján közepes-és nagyméretűnek tekinthetők.



25. ábra: A teljes foglalkoztatású munkatársak %-os megoszlása a vizsgált szervezeteknél

Forrás: Saját szerkesztés, 2015



26. ábra: A bruttó árbevétel nagysága szerinti %-os megoszlás a vizsgált szervezeteknél

Forrás: Saját szerkesztés, 2015

4. A MINTÁBAN SZEREPLŐ MUNKASZERVEZETEK EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT, ÉS HR KONTROLLING GYAKORLATÁNAK ELEMZÉSE

Az irodalmi áttekintés eredményeként a szervezeti stratégia, az emberi erőforrás menedzsment és HR kontrollig témakörein átívelő hipotézisek kerültek megfogalmazásra.

A fejezet célja, a HR kontrollig gyakorlatának fejlesztése. Feladat: a hipotézisek vizsgálata, azok igazolása vagy elvetése, valamint egy olyan modell elkészítése, amely hozzájárul a tudatos emberi erőforrás menedzsment megvalósításához a HR kontrollig eszközrendszerével.

4.1 A stratégiai gondolkodásmóddal kapcsolatos hipotézis vizsgálata

A végzett ökonometriai – főkomponens-analízis - vizsgálatok igazolták, hogy **a stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás alapja a HR folyamatok kialakítása, szabályozása és fejlesztése.**

A táblázatban szereplő KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) index ¹³ 0,605 értéke alapján megállapítható, hogy a parciális korrelációk megfelelően kicsik.

A KMO 0,605-es értéke és a Bartlett-féle gömbteszt 0,01 szinten szignifikáns korreláció értéke alátámasztja faktoranalízis elvégzésének szükségességét.

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.605
	Approx. Chi-Square	300,580
	df	10
	Sig.	.000

¹³ A KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) index statisztikailag hasonlítja össze a megfigyelt korrelációs koefficienseket a parciális korrelációs koefficiensekkel. A kiszámított KMO indexek 0,5 feletti értéke azt mutatja, hogy a dimenziók között korreláció magyarázható a többi változóval. (Mátivél-Sajtos: SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv, 2007)

A faktoranalízis, a főkomponens-analízis módszerével történt. A faktorok meghatározása olyan szélsőérték-számítási feladat, amely egy sajátérték-probléma megoldása.

Ez azt jelenti, hogy a standardizált eredeti változók korrelációs mátrixának sajátértékeit, és a hozzájuk tartozó normál sajátvektorokat kell meghatározni.

A 0,000 értékű szignifikancia szint alapján kimondható, hogy a változók páronként függetlenek.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,342	46,850	
2	1,156	23,118	69,967
3	,729	14,583	84,550
4	,600	11,991	96,541
5	,173	3,459	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	46,850	2,342	46,850	46,850

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A válaszadók szerint, 5 indikátor kapcsolható a stratégiai gondolkodásmód HR területen való megjelenéséhez.

Ezek a következők:

1. A stratégiai tervezés a vállalatvezetés dolga
2. A stratégiai tervezés minden területi vezetőt érintő feladat
3. A HR gazdálkodást a stratégiai célkitűzések befolyásolják
4. Az emberi erőforrás-gazdálkodást az éves üzleti terv befolyásolja

5. A HR gazdálkodást a tulajdonosi/felsővezetői utasítások szabályozzák

Az 5 mért változó által megtestesített heterogenitást 5 egység, ebből a főkomponens 46,850, azaz 46,850%-nyi információt őrzött meg a faktoranalízis során a főkomponensünk az indikátorokból. Ez azt jelenti, hogy az információ-bázisunk közel fele értékelhető tartalommal bír a stratégiai gondolkodásmód vizsgálatánál.

Component Matrix^a

	Component
	1
A strat. tervezés a váll.vez dolga	-.878
A strat. terv. minden ter. vez érintő feladat	.770
Az Ön szervezetének HR gazdálkodását a strat. célkitűzések befolyásolják	.607
Az Ön szervezetének HR gazdálkodását az éves üzleti terv befolyásolja	.634
Az Ön szervezetének HR gazdálkodását a tul/felsővez. utasítások befolyásolják	-.456

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

A Component Matrix táblázatában szereplő indikátorok a „Component” oszlopban szereplő faktorsúllyal szerepelnek. A legnagyobb faktorsúllyal a „stratégiai tervezés minden vezetőt érintő feladat” indikátor szerepel. A „stratégiai tervezés a vállalatvezetés dolga” és a „HR gazdálkodás felülről-vezérelt” indikátorok negatív előjele arra enged következtetni, hogy a megkérdezett szervezeteknél a hosszú távú tervezés folyamata a vállalat minden szintjét érintő feladat, nem pedig felülről lefelé történő folyamat.

Communalities

	Initial	Extraction
A strat. tervezés a váll.vez dolga	1,000	,771
A strat. terv. minden ter. vez érintő feladat	1,000	,594
Az Ön szervezetének HR gazdálkodását a strat. célkitűzések befolyásolják	1,000	,368
Az Ön szervezetének HR gazdálkodását az éves üzleti terv befolyásolja	1,000	,402
Az Ön szervezetének HR gazdálkodását a tul/felsővez. utasítások befolyásolják	1,000	,208

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A változók közül leginkább a vezetőség tervezésben betöltött kiemelkedő szerepe helyettesíthető a **stratégiai gondolkodásmód** fogalmával, ami azt jelenti, hogy a stratégiai gondolkodást elsősorban a vállalatok vezetőivel szemben várják el a hazai szervezetek.

A keresztkorreláció során megállapítást nyert, hogy a stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás elemei között sok esetben szignifikáns korreláció mutatható ki. Ennek következtében faktor-analízis segítségével a faktorok azonosításra kerültek.

Az eredményes vállalati emberi erőforrás-gazdálkodást meghatározó elemek 3 főkomponensbe sorolhatók.

A három determináns főkomponens meghatározza a HR eredményességét. Ezek a stratégiai gondolkodásmód, a tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás és a HR folyamatok szabályozottsága és folyamatos fejlesztése egyaránt szükséges ahhoz, hogy egy szervezet HR funkciója eredményesen működjön. Ezen faktorok együttesen járulnak hozzá az emberi erőforrás menedzsment hatékonyságához.

Mindezek alapján megállapítom, hogy a **stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás alapja a HR folyamatok kialakítása, szabályozása és fejlesztése. Az I. hipotézist elfogadom.**

4.2 A tudatos emberi erőforrás gazdálkodásra vonatkozó hipotézis vizsgálata

A kutatás egyik kardinális pontja a HR kontrollingnak a tudatos humánerőforrás-gazdálkodásban betöltött szerepe.

Ennek megfelelően kérdőív 28 kérdése közül 21 egy-egy indikátornak felel meg, amelyek közül a pozitív itemeket faktoranalízissel választottam ki. Egy itemcsoport határozza meg a **tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás** jellemzőit. A főkomponens-elemzés során kiderül, hogy minden mért item eleme-e ennek az aggregált mutatónak.

KMO and Bartlett's Test

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,704
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	376,710
	df	21
	Sig.	,000

A KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) index 0,704 értéke alapján megállapítható, hogy a parciális korrelációk megfelelően kicsik, tehát a változók alkalmasak a faktorelemzésre.

A 0,000 értékű szignifikancia szint alapján kimondható, hogy a változók páronként függetlenek.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,122	44,597	
2	,935	13,363	57,959
3	,895	12,786	70,745
4	,739	10,552	81,297
5	,619	8,843	90,140
6	,418	5,966	96,106
7	,273	3,894	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	44,597	3,122	44,597	44,597

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A 7 mért változó által megtestesített heterogenitás 7 egység, ebből a főkomponens 44,597%-nyit őrzött meg, azaz 44,597% információnk maradt, ami az előzőhöz hasonlóan, igen jó eredménynek tekinthető.

A válaszadók álláspontja szerint az alábbi **hét indikátor kapcsolható a tudatos emberi erőforrás gazdálkodás megvalósulásához:**

1. Kompetencia térkép alkalmazása a HR területén
2. Eredményességi mutatók a létszám- és személyi költség-gazdálkodásban
3. Bérgazdálkodási mutatók
4. Konzekvens teljesítményértékelés
5. Megfelelő, szabályozott IT háttér
6. HR-folyamatok dokumentáltsága
7. Horizontális/vertikális kommunikáció

Component Matrix^a

	Component
	1
Az Ön szervezete HR gazdálkodásához felhasználják a kompetencia térképet	,661
A vállalati HR gazd-hoz szükség van eredményességi mutatókra	,622
A vállalati HR gazd-hoz szükség van bér-gazdálkodási mutatókra	,637
Tudatos emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódik-e a konzekvens teljesítményértékelés fogalma	,661
Tudatos emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódik-e a megfelelő, szabályozott IT háttér	,670
Tudatos emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódik-e a HR folyamatok dokumentációja	,695
Tudatos emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódik-e a horizontális/vertikális kommunikáció	,724

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

A Component matrix táblázata mutatja a „tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás” fent felsorolt változóit. A 7 változó mindegyike nagy faktorsúllyal rendelkezik, ami azt jelenti, hogy nagymértékben befolyásolja ezt a főkomponenst.

Communalities

	Initial	Extraction
Az Ön szervezete HR gazdálkodásához felhasználják a kompetencia térképet	1,000	,438
A vállalati HR gazd-hoz szükség van eredményességi mutatókra	1,000	,387

	Initial	Extraction
A vállalati HR gazd-hoz szükség van bér-gazdálkodási mutatókra	1,000	,406
Tudatos emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódik-e a konzekvens teljesítményértékelés fogalma	1,000	,436
Tudatos emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódik-e a megfelelő, szabályozott IT háttér	1,000	,449
Tudatos emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódik-e a HR folyamatok dokumentációja	1,000	,483
Tudatos emberi erőforrás gazdálkodáshoz kapcsolódik-e a horizontális/vertikális kommunikáció	1,000	,524

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A megkérdezettek szerint a változók közül leginkább a **horizontális/vertikális kommunikáció** és a **HR folyamatok dokumentációja** helyettesíthető a tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás fogalmával, ami azt jelenti, hogy a szervezetek kiemelkedően fontosnak tartják a megfelelő információáramlást, és azt, hogy az alkalmazottak munkájukat megfelelő irányvonalak és elvárások mentén végezzék.

A hipotézis igazolása az egyes főkomponensek közötti korrelációk vizsgálatával és lineáris regresszió elvégzésével történt. A megfelelően dokumentált (munkaköri leírásokkal, kompetencia-térképpel ellátott) szervezetekben lehetővé válik, hogy a létszám-és bérgazdálkodás hatékonyan érvényesüljön, ezáltal a HR osztály megbízható információval szolgáljon a vállalat vezetőinek a humán erőforrást is érintő rövid-és hosszú távú tervezés, döntés során.

Mindezek alapján megállapítom, hogy **a HR kontrolling révén biztosítható, hogy a folyamatokban annyi és olyan minőségű munkavállaló dolgozzon, amennyi a folyamatokból következik, lehetővé téve a személyi jellegű költségek optimalizálását. II. Hipotézisem igazolást nyert, ezért elfogadom.**

4.3 A HR eredményességéhez hozzájáruló tényezőkre vonatkozó hipotézis vizsgálata

Az emberi erőforrás menedzsment döntési folyamataival tartalmilag és funkcionálisan is összekapcsolódik a HR kontrolling, tekintettel arra, hogy rendelkezik olyan eszközökkel és módszerekkel, amelyek képesek a HR tevékenységek rendszeres mérésére, támogatva ezáltal a kontrolling szemléletmód teljes körű alkalmazását az emberi erőforrás-gazdálkodásban.

A kiindulási modellünk jobb oldalát reprezentáló HR kontrolling eredményességre vonatkozó indikátorok a következőképpen alakítják elemzésünket.

HR kontrolling eredményességét befolyásoló objektív tényezők az alábbiakban foglalhatók össze a kutatás alapján:

KMO and Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.698
	Approx. Chi-Square	368,263
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,701	54,013	
2	,888	17,757	71,769
3	,794	15,884	87,654
4	,450	9,006	96,659
5	,167	3,341	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	54,013	2,701	54,013	54,013

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
A váll/HR strat. megvalósulása a HRC által (%)	1,000	,292
HR ktg. csökkentése a HRC által (%)	1,000	,766
Pénzügyi eredményesség növekedése a HRC által	1,000	,623
Eredményes a HRC, ha a váll. eredményesség, teljesítmény nő, a HR ktg-csökkenése által	1,000	,721
Eredményes a HRC, ha előmozdítja a váll. innovációt	1,000	,298

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
A váll/HR strat. megvalósulása a HRC által (%)	-,541
HR ktg. csökkentése a HRC által (%)	,875
Pénzügyi eredményesség növekedése a HRC által	,790
Eredményes a HRC, ha a váll. eredményesség, teljesítmény nő, a HR ktg-csökkenése által	,849
Eredményes a HRC, ha előmozdítja a váll. innovációt	,546

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

A táblázatok eredményeinek összegzése alapján megállapítható, hogy a KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) index 0,698 értéke arra enged következtetni, hogy a parciális korrelációk megfelelően kicsik.

A 0,000 értékű szignifikancia szint alapján kimondható, hogy a változók páronként függetlenek.

Az 5 mért változó közül legnagyobb faktorsúllyal a következő 2 item szerepel:

- a válaszadók megítélése alapján a HR kontrolling mérhető eredményessége HR költségek csökkenésében mutatható ki
- ezáltal a vállalat eredményességére is pozitív hatás gyakorolva.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy kutatásban szereplő szervezetek esetében a válaszadók a HR kontrolling fogalmát a személyi jellegű költségek csökkentéséhez, valamint a szervezeti eredményességhez kapcsolják.

A HR kontrolling mutatószámai választ adhatnak a vezetés számára arra vonatkozóan, hogy bizonyos emberi erőforrással kapcsolatos költségek miatt térnek el a tervtől, objektív módon segítve elő a humánerőforrást érintő vezetői döntések meghozatalát.

Ezek alapján a megállapítom, hogy **a szervezet HR tevékenységének eredményessége a HR kontrolling mutatószámrendszerével mérhető, tervezhető és szabályozható. A III. hipotézist elfogadom.**

4.4 A HR kontrolling rendszer eredményes működéséhez szükséges „soft tényezőkre” vonatkozó hipotézis vizsgálata

A felmérés számomra legérdekesebb pontja a soft tényezőkre vonatkozó állítások megfogalmazások, illetve a hozzájuk kapcsolható szervezeti eredményességre irányuló megkérdezésből nyert eredmény volt.

A kiindulási modellünk jobb oldalát reprezentáló HR kontrolling eredményességre vonatkozó indikátorok a következőképpen alakítják elemzésünket.

HR kontrolling eredményességét befolyásoló szubjektív tényezők

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	45.403
	df	1
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,461	73,025	
2	,539	26,975	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	73,025	1,461	73,025	73,025

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Menedzsment döntéstámogatás, eredményesebb vezetői döntéshoatal a HRC által (%)	,855
Eredményes a HRC, ha kiszűri a rosszul teljesítőket, és jutalmazza a jókat	,855

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Communalities

	Initial	Extraction
Menedzsment döntéstámogatás, eredményesebb vezetői döntéshoatal a HRC által (%)	1,000	,730
Eredményes a HRC, ha kiszűri a rosszul teljesítőket, és jutalmazza a jókat	1,000	,730

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) index 0,500 értéke alapján megállapítható, hogy a parciális korrelációk megfelelően kicsik.

A 0,000 értékű szignifikancia szint alapján kimondható, hogy a változók páronként függetlenek.

A rotáció során 2 item maradt, amelyek azonos faktorsúllyal szerepelnek:

- a válaszadók megítélése alapján a menedzsment eredményesebb döntéshozatalát támogatja a HR kontrolling,
- és akkor működik jól, ha megteremti annak a lehetőségét, hogy a munkavállalók között különbséget tudjon tenni teljesítményük, hozzáadott értékük alapján

A „soft” tényezők vizsgálata az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatában elengedhetetlen akkor, ha teljes körű képet szeretnénk kapni a szervezet HR gazdálkodásáról. A komplex módon vizsgált emberi erőforrás gazdálkodás elősegíti a szervezet problematikus pontjainak feltárását, azon túl, hogy lehetőséget biztosít az egzakt teljesítményértékelésre is.

Kiemelten fontos ez a válság utáni években, amikor sok szervezetnek újra kell építeni önmagát, amihez szükség van jól képzett, kellően motivált és elkötelezett munkavállalókra.

Ezek alapján megállapítom, hogy **a stratégiai HR eredményességét a munkavállalóval kapcsolatos nem vagy nehezen mérhető (soft) tényezők is befolyásolják. A IV. hipotézist ezek alapján elfogadom.**

4.5 A HR folyamatok szabályozottságára vonatkozó hipotézis vizsgálata

A globalizáció, a folyamatosan változó környezet megköveteli a szervezettől, hogy az információtechnológia oldaláról is fejlődjön. A gyakran kontinensek közötti információáramlás útja lerövidült, a vállalatirányítási rendszerek lehetőséget nyújtanak az azonnali információnyerésre.

KMO and Bartlett's Test

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	441,551
	df	28
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,131	71,040	
2	,869	28,960	100,000
3	5,801E-17	1,934E-15	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	71,040	2,131	71,040	71,040

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
A hatékony munkavégzéshez szükség van IT-re?	1,000	,221
A létszámgazdálkodáshoz használnak IT megoldásokat (%)	1,000	,955
A bér gazdálkodáshoz használnak IT megoldásokat (%)	1,000	,955

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
A hatékony munkavégzéshez szükség van IT-re?	,471
A létszámgazdálkodáshoz használnak IT megoldásokat (%)	,977
A bérgazdálkodáshoz használnak IT megoldásokat (%)	,977

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

A KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) index 0,708 értéke alapján megállapítható, hogy a parciális korrelációk megfelelően kicsik.

A 0,000 értékű szignifikancia szint alapján kimondható, hogy a változók páronként függetlenek.

A 3 mért változó által megtestesített heterogenitás 3 egység, ebből a főkomponens 71,040%-nyit őrzött meg, azaz 71,04% információnk maradt, ami különösen jó eredménynek tekinthető.

A három indikátor a következő:

1. A megfelelő információtechnológiai háttér megléte a munkavégzés során
2. Az információtechnikai háttér megléte a létszámgazdálkodás során
3. Az IT háttér szükségszerűsége bérgazdálkodásnál

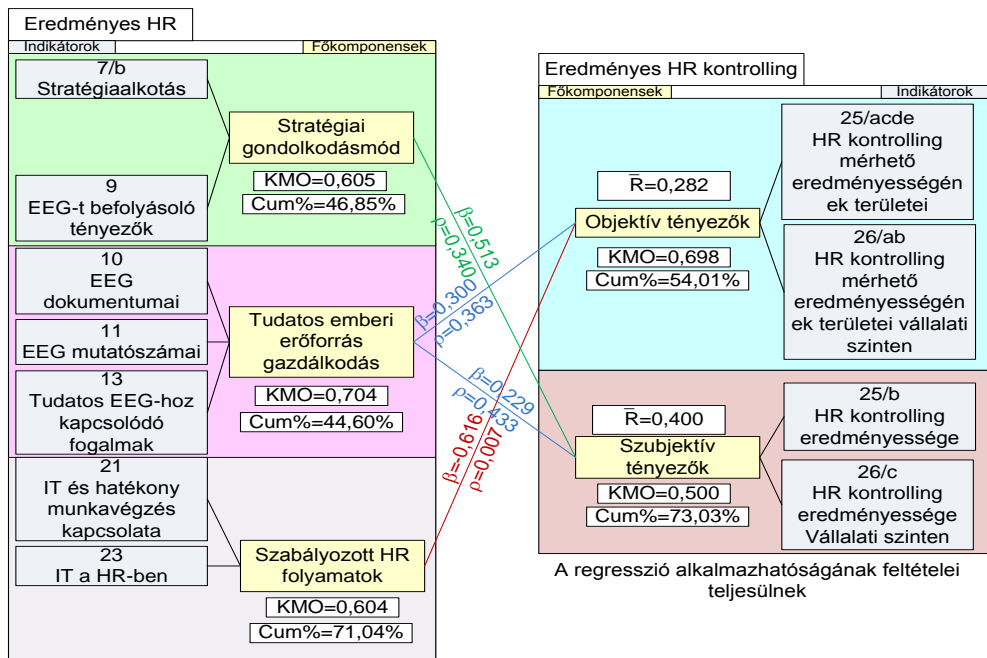
A Component matrix táblázatból megtudhatjuk, hogy a HR folyamatok szabályozottsága esetében legnagyobb faktorsúllyal a létszám-és bérgazdálkodás esetében veszik igénybe az IT lehetőségeket, míg a megkérdezettek elenyésző hányada gondolja úgy, hogy a hatékony munkavégzéshez szükség van információtechnológiai megoldásokra.

Ezek alapján az V. hipotézist **részben elfogadom, és a szerint módosítom, hogy a hatékony HR kontrolling rendszer működésének szükséges, de nem elégséges feltétele a megfelelően szabályozott IT háttér.**

A kérdőíves felmérés alapján elmondható, hogy a kutatásban résztvevő vállalatok:

1. A stratégiai gondolkodásmódot elsősorban a vállalatvezetés döntéshozatali rendszerének tekintik, és legkevesbé a minden szervezeti egységben végzendő feladatnak.
2. A tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás fogalmát a horizontális/vertikális kommunikációval és dokumentáltsággal, valamint a szabályozott folyamatokkal és a konzekvens teljesítményértékeléssel azonosítják.
3. A szabályozott HR folyamatok a létszám-és bérgazdálkodás technológiai háttérének szükségességét hangsúlyozzák.

A statisztikai elemzést követően elkészítettem a **modellt, amely alkalmazásával megvalósulhat a tudatos emberi erőforrás menedzsment a HR kontrolling eszközzel.**



27. ábra: Főkomponens-és regresszió-analízis után kapott modell

Forrás: saját szerkesztés, 2015

A kapcsolatokból egyértelműen kiderül, hogy a tudatosság egyaránt kapcsolható a számszerűsíthető és a szubjektív (soft) tényezőkkel. A korreláció erősebb a szubjektív tényezőkkel, ami abból adódhat, hogy a kompetencia-térkép használata hozzájárul ahhoz, hogy a szakmai tudáson kívül a személyi kompetenciákra is rátereli a HR munkatársainak figyelmét a munkakörök betöltésénél, vagy, hogy a válaszadók megítélése alapján a megfelelő HR dokumentáltság kiemelkedően támogatja a tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás megvalósulását.

Az ábrából leolvasható, hogy a stratégiai gondolkodásmód nem korrelál az eredményes HR kontrollíng azon objektív tényezőivel, amelyek arra vonatkozóan fogalmaznak meg állításokat, hogy az eredményes HRC előmozdítja az innovációt, növeli a termelékenységet, és hozzájárul a pénzügyi eredményesség növekedéséhez.

Ez azzal magyarázható, hogy a válaszadók a HR kontrolling fogalmát elsősorban a személyi jellegű költségek csökkentéséhez kapcsolják.

A szabályozottság megvalósulását minden válaszadó kiemelkedően fontosnak tartotta a kérdőív kitöltése során. A XXI. században elengedhetetlennek bizonyul a megfelelő és a megfelelően szabályozott IT háttér, hiszen óriási információmennyiség feldolgozására van szükség nap, mint nap. Számítógépes rendszer nélkül a vállalatok nagy részének napi működése megbénulna, mégis a kutatás azt igazolja, hogy az információtechnológia HR területen való alkalmazása nem elegendő a HR kontrolling eredményességéhez. Ennek oka, hogy a csak számok tükrében vizsgált rendszer nem lehet hatékony, hiszen minden egyes szám, célfüggvény mögött ott húzódik a valódi értéket adó erőforrás, az ember.

A kutatásból kiderül, hogy kulcsfontosságú a mérhetőség, mivel a szervezet vezetőinek, ezáltal válnak a HR folyamatok láthatóvá. A számokban nehezebben kifejezhető soft tényezők gyakran figyelmen kívül maradnak, mivel egyrészt az IT háttér nem ad erre lehetőséget, másrészt a kommunikációra szánt idő egyre kevesebb – bár a válaszadók egyértelműen fontosnak ítélték meg.

A vizsgált szervezetek esetében kiderül, hogy a HR kontrolling eredményessége kimutatható szervezeti egység és vállalati szinten egyaránt.

Bár az eredményesség számokban mérhető, a felmérésből kiderül, hogy annak indikátorai gyakran nem számszerűsíthetők.

Míg a számszerűsített adatok

- létszám és személyi jellegű költségmutatók,
- képzésre/oktatásra vonatkozó mutatók,

- fluktuációs ráta pontos információt adnak az egyes HR területek vonatkozásában, addig a soft tényezők
 - elégedettség,
 - munkahelyi légkör,
 - kellő megbecsülés megléte vagy hiánya stb mind olyan kulcsfontosságú tényező, amelyek szervesen hozzájárulnak mind a HR, mind a szervezet hatékonyságához.

5. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE

A változások korát éljük, felgyorsult, turbulensen változó környezetben működnek a szervezetek. A gazdasági válság átrendezte a piaci és a szervezeti struktúrákat. Gyors reakcióképesség, innováció, proaktivitás kulcsfogalomként lettek a vállalat vezetőinek szótárában. Ebben a felgyorsult, változásokkal – és várakozásokkal- teli világban a emberi erőforrás helyzete a szervezeti életben is kiemelt jelentőséggel bír. A humán erőforrás eltér a vállalatok más erőforrásaitól, hiszen önálló akarattal, elképzelésekkel, érzésekkel és értékekkel rendelkezik. Az emberi tőke az, amely a szervezet számára a versenyképességet, a pozíciószerezésért folytatott küzdelemben a túlélést biztosítja.

Komplexitásából adódóan a humán erőforrás gazdálkodás területe az, amely kihívást jelent, újabbnál újabb kutatásokra ösztönöz, és eredmények produkálására sarkallja a terület elkötelezett kutatóit.

A kutatást 2013 őszén kezdődött kérdőíves felméréssel végeztem, 193 munkaszervezet vonatkozásában. A vizsgálatban Magyarországon működő közepes-és nagyméretű szervezetek vettek részt, elsősorban termelő cégek.

A **doktori értekezés célja** az emberi erőforrás menedzsment és a HR kontrolling gyakorlatának fejlesztése. **Feladata** a szervezeti HR eredményesség-kritériumainak azonosítása, a HR kontrolling eredményesség-faktorainak meghatározása, valamint az azok közötti korreláció megállapításával egy modell elkészítése.

A disszertáció átfogó módon vizsgálja a stratégiai gondolkodásmód, az emberi erőforrás gazdálkodás és a HR kontrolling kapcsolatát, az azok közötti koherencia megvalósulását.

Nemzetközi és hazai tapasztalatok alapján a vállalatok akkor képesek tartós eredményt elérni, ha az emberi erőforrás menedzsment tevékenységük során rendelkeznek stratégiai gondolkodásmóddal, megfelelően szabályozottan, kellő dokumentáltsággal proaktív módon tudnak döntés előkészítő és támogató funkciót betölteni a szervezet életében.

A kutatás eredményeinek összefoglalása az elmélet alapján megfogalmazott kérdésekre adott válaszok formájában:

1. Megvalósítható a stratégiai HR a megfelelően kialakított folyamatok nélkül?

A felmérésben részt vevő szervezetek esetében a stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás alapja a HR folyamatok kialakítása, szabályozása és fejlesztése. Szükségesnek látom a standardizált dokumentáltság meglétét (munkaköri leírások, adatfelvételi lapok, teljesítményértékelő ívek stb), és a szabályozás kellő rugalmasságát. Mivel hosszú távú fejlesztésről van szó, a proaktív gondolkodásmód, a szakértelem és a tudatosság hangsúlyossá válik, mint ahogyan a horizontális és vertikális kommunikáció is –elsősorban- az elkötelezett vezetőség részéről.

2. A létszám és személyi jellegű költség optimalizálható a HR kontrolling rendszer működése nélkül?

A kutatás elméleti hátterére és a felmérés eredményei támaszkodva megállapítható, hogy a kontrolling módszerek elterjedése a HR területén biztosítja a számszerűsíthetőséget, az eredményesség mérhetőségét, a folyamatok láthatóvá tételét a mutatószámokon keresztül, amely a HR folyamatok optimalizációját eredményezi.

A szükséges intézkedések **időben** történő megtételével (döntési slip csökkentése), lehetővé válik a késői döntésekből eredő veszteségek, költségek csökkentése.

3. A HR tevékenység eredményessége a HR kontrolling mutatószámaival biztosítható?

A felmérés alapján megállapítható, hogy a HR kontrolling eszközszerző lehetőséget ad arra, hogy a folyamatok (át)láthatóvá váljanak. A mutatószámok, skálák alkalmasak arra, hogy elének tárják a HR teljesítményét.

A mutatószámok egyfajta mérőkövekké váltak a HR gyakorlatában, hiszen röviden, tömören vázolják a vezetés felé a szervezet különböző részlegeinek működésének.

Döntés-előkészítésben, döntéshozatalban betöltött szerepe jelentős, főleg ad hoc jellegű beavatkozásokkor.

A kutatás eredményei igazolják, a HR tevékenység eredményességéhez nem elegendők a mutatószámok, szükség van a soft tényezők vizsgálatára különböző módszerek - interjúk, skálák – segítségével.

A HR kontrolling nem csak mutatószámrendszer, hanem komplexen értelmezendő emberi erőforrás gazdálkodási rendszer.

4. A HR tevékenység csak mutatószámokkal bizonyítható?

A 3. számú kérdésre adott válasz gyakorlatilag magában hordozza az erre a kérdésre adott választ is.

A HR tevékenységet, mivel élő munkáról, emberek cselekedeteiről szól, amelyeket gondolatok, ingerek határoznak meg, nem lehet csak mutatószámokkal mérni, szükség van a soft tényezők vizsgálatára, kimutatására is.

5. A HR kontrolling rendszer hatékony működtetéséhez szükséges IT támogatás?

A 21. században, amikor az információtechnológia számos vívmánya segíti mindennapjainkat, a papír nélküli dokumentáció és információáramlás, a gyors reagálás az üzleti folyamatokra elengedhetetlenné teszi az IT eszközök alkalmazását.

A vállalati információs rendszerek, amelyek segítségével a mutatószámok, trendek, skálák könnyen és gyorsan generálhatók, beépültek a vállalatvezetés döntéshozatali rendszerébe.

Ahhoz, hogy a HR kontrolling rendszer, vagy akár beszélhetünk vállalati rendszerről, hatékonyan működhessen, szükséges az IT támogatás, de a kutatási eredményeim alapján elmondható, hogy nem elégséges a hatékony, eredményes működéshez.

5.1 A kutatási eredmények alapján megfogalmazott tézisek

I. tézis. A stratégiai emberi erőforrás-gazdálkodás alapja a HR folyamatok kialakítása, szabályozása és fejlesztése.

Értekezésemben megvizsgáltam a szervezeti és a HR stratégiával kapcsolatos elméleteket, ezen túl az emberi erőforrás menedzsment és a HR kontrolling témakörök szakirodalmainak tanulmányozására is kitértem, ezen túlmenően a legújabb kutatásokat és tudományos eredményeket is megvizsgáltam.

A HR kontrolling tevékenysége a vizsgált szervezetekben is eltérő, annak függvényében, hogy nemzetközi vagy hazai tulajdonos áll a szervezet élén, vagy, hogy a tevékenység a HR vagy a gazdálkodás alá tartozik.

A cél azonban ugyanaz valamennyi szervezet esetében: eredményesebbé, hatékonyabbá tenni az emberi erőforrás gazdálkodást.

II. tézis: A HR kontrolling révén biztosítható, hogy a folyamatokban csak annyi és olyan „minőségű” munkavállaló dolgozzon, amennyi a folyamatokból következik, lehetővé téve a személyi költségek optimalizálását.

Az eddigi tudományos kutatások nem vizsgálták a HR és a HR kontrolling eredményesség faktorait és az azok közötti relációkat, ezért én ezt az aspektust vizsgáltam részletesen.

Az HR eredményességének mérése stratégiai fontosságú a munkaszervezetek eredményessége szempontjából. A mérhetőség, a láthatóvá tétel elvárásként fogalmazódik meg a menedzsment részéről. A mutatószámrendszer alapköve a szervezet egészét átölelő integrált vállalatirányítási rendszernek.

III. tézis: A szervezet HR tevékenységének eredményessége a HR kontrolling mutatószám rendszerével mérhető, tervezhető és szabályozható.

Mivel a szervezetek legfontosabb erőforrása az ember, egyediségéből adódóan az azzal való gazdálkodás eltér más erőforrásokétól. Mérhetősége a számviteli lehetőségeken túlmutat, számszerűsíteni a teljesítményét lehet, de a mutatószámok mögé bújtatva elvesz valódi értéke, ezért az úgynevezett soft tényezők vizsgálata elengedhetetlen a hosszú távú eredményesség eléréséhez.

IV. tézis: A stratégiai HR eredményességét az emberrel kapcsolatos, nem vagy nehezen mérhető minőségi (soft) tényezők is befolyásolják.

A XXI. század globalizált világában elengedhetetlen az információtechnológiai eszközök alkalmazása a megfelelő információáramlás biztosítása érdekében. A döntések meghozatalának ideje szűk keresztmetszetet jelent a piaci környezetben, így a naprakész, pontos információk rendelkezésre állása szükséges.

Az információk, adatok rendszerben való kezeléséhez szükség van információtechnológiai megoldásokra mind hardver, mind szoftver tekintetében. Kutatásaim igazolják, hogy a vizsgált szervezetek estében a hatékony működés eléréséhez és megtartásához nem elegendő önmagában az IT feltételek biztosítása, mivel a vizsgált szervezetek többsége a megszokott szóbeli kommunikációt preferálja az információtechnológia adta lehetőséggel szemben. A humánumból eredő bizonytalansági faktorokra tekintettel fogalmaztam meg utolsó hipotézisem.

V. tézis: A hatékony HR kontrollig rendszer működésének szükséges, de nem elégséges feltétele a megfelelően szabályozott IT háttér.

Kutatásaim igazolják, hogy a vizsgált szervezetek estében a hatékony működés eléréséhez és megtartásához nem elegendő önmagában az IT feltételek biztosítása, azaz fontos az IT technológia, de tekintettel kell lenni a rendszer bizonytalanságát jelentő emberi tényezőre. A vezető(k), partnerek részére biztosított HR adatok, információk megjelenítése, kommunikációja kiemelt jelentőséggel bír az üzleti, szervezeti életben, és ez túlmutat a szabályozott információtechnológiai háttér kialakításán.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban az emberi erőforrás mind mennyiségi, mind minőségi tekintetben egyre meghatározóbbá válik a piaci versenyben. A humán erőforrás kiemelkedő fontosságának elismerésére egyre több vállalat tesz jelentős erőfeszítéseket az emberi erőforrás menedzsment tevékenység hatékonyságának növelésével.

A téma kiemelt jelentőségére való tekintettel fontosnak tartottam egy olyan HR kontrolling modell kidolgozását, amely tükrözi a vállalati humán és HR kontrolling folyamatok integrációját, és amely a hagyományos számviteli adatokon nyugvó mutatószámrendszeren túl, képes hatékony vállalatirányítási eszközzé válni.

Ennek érdekében azonosítottam a szervezeti HR eredményesség-kritériumait, valamint meghatároztam HR kontrolling eredményesség-faktorait, és a köztük lévő korreláció meghatározásával feltártam azokat a koherenciákat, amelyek hozzájárulnak a munkaszervezetek eredményességéhez.

A modell lehetőséget ad gyengeségek, a fejlesztésre szoruló kapcsolatok vizsgálatára is, amely szintén elősegíti a szervezeti eredményesség és hatékony működés teljesülését.

A disszertáció átfogó módon vizsgálja az emberi erőforrás gazdálkodás és a kontrolling kapcsolatát.

A kvantitatív vizsgálatok eredményei egyaránt igazolják azt a feltevést, hogy a hatékony emberi erőforrás gazdálkodás elengedhetetlen feltétele a stratégiai szemléletmód és a folyamatok szabályozottsága.

A kutatás eredményeként beigazolódott, hogy a vertikális és a horizontális kommunikáció kiemelkedően fontos a HR eredményességéhez. Ezen a területen további fejlődésre van szükség; a HR-esnek a vezetés partnerévé kell válnia ahhoz, hogy valódi menedzsment funkciót tölthessen be. Ezen túlmenően a megfelelő kommunikáció lehetővé teszi a munkavállalói bizonytalanság csökkentését, ezáltal megakadályozhatja a gyakran logikátlan fluktuációt.

Mivel a szervezetek legfontosabb erőforrása az ember, egyediségéből adódóan az azzal való gazdálkodás eltér más erőforrásokétól, mérhetősége a számviteli lehetőségeken túlmutat, számszerűsíteni a teljesítményét lehet, de a mutató(számok) mögé bújtatva elvész valódi értéke, ezért az úgynevezett soft tényezők vizsgálata elengedhetetlen a hosszú távú eredményesség eléréséhez.

6.1 A kutatás új és újszerű eredményei

Magyarországon többen (DGS Global Research, BellResearch, HR Business Partner stb.) végeztek olyan kutatást, amelyek elsősorban kvantitatív módon vizsgálták az emberi erőforrás-gazdálkodást, de nem tértek ki annak HR kontrollinggal való kapcsolatára. Ennek az összefüggésnek a vizsgálatát saját kérdőívvel a szakirodalmak feldolgozásával önállóan végeztem, amelynek eredményeként az alábbi új és újszerű eredmények születtek:

- A stratégiai gondolkodásmód a vizsgált szervezetek 94%-ban az írott vállalati stratégia meglétében valósul meg. A szervezetek vállalati stratégiájának része a HR stratégia, de találok különálló HR stratégiával is. Ezen hosszú távú tervekben megfogalmazódnak a 3- 5-10 éves célok, akciótervek stb. Alapjául szolgálnak a pontosan kialakított, olykor túlszabályozott HR folyamatok, és az azokra vonatkozó fejlesztési tervek.

- A vizsgált szervezetek esetében van élő –informális- kapcsolat a HR és a kontrolling részleg között, de ez számos esetben adatszolgáltatásban nyilvánul meg, a munkaszervezetek többségénél a költségvetés tervezési időszakában. Koherencia megvalósulását nem sikerült kimutatni, döntés-előkészítésnél ritkán, inkább kontroll funkciót töltenek be az adatszolgáltatások.
- Kutatási eredményeimből kiderül, hogy azon szervezeteknél, ahol létezik HR kontrolling gyakorlat, annak eredményeit elsősorban a költségcsökkentésben – nem feltétlenül költségracionalizálásban - és a hatékonyabb munkaszervezésben alkalmazzák
- A kutatásban résztvevő hazai szervezetek HR rendszere mutatószám orientált, ezért alapvetően a munkaidő, létszám és a személyi jellegű költségadatokat használják. Ezek a tényezők fontosak a menedzsment számára, mivel egy oldalba sűrítve képet kapnak a szervezet adott egységéről.
- Kutatásaimból kiderült, hogy ma Magyarországon a szervezetek nagy része a túlélésért küzd, és többnyire a létszámleépítést (bérmegtakarítás) választják a válság kezelésére. A stratégiai gondolkodás a megfelelően kialakított információrendszer, továbbá más lehetőségek ismeretének hiányában késve hozza meg a menedzsment a döntéseket.
- Megállapítottam, hogy az eredményes emberi erőforrás-gazdálkodáshoz szükség van stratégia szemléletmódra, a személy-és munkaügyi feladatokon túlnyúló, előrettekintő, tudatos humánerőforrás-gazdálkodásra, valamint a HR folyamatokba épített szabályokra, és visszacsatolási pontokra, amelyeknek dokumentált formában (munkaköri leírás, kompetencia-térkép, teljesítményértékelés stb) is meg kell jelenniük a szervezetnél.

- A tudatos emberi erőforrás-gazdálkodás a vertikális/horizontális kommunikáción keresztül valósul meg, vagyis a HR-es partnere a menedzsmentnek/vonalbeli vezetésnek és a beosztottnak egyaránt.
- A vizsgált szervezetek esetében a HR az információtechnológia lehetőségeit a létszám-és bérgazdálkodás során veszi igénybe, kevésbé kapcsolódik a tudatos emberi erőforrás-gazdálkodáshoz (kevés vizsgált szervezetnél használják a munkaerő-, munkakörtervezés során).
- A HR kontrolling feladata a vezetői döntéselőkészítés-és támogatás, amely az IT (túl)szabályozottsága miatt nem tud teljes mértékben megvalósulni, mivel az adatok rögzítése, majd mutatószámok formájában történő visszanyerése bizonyos rendszerek esetében – főleg túl nagy adatbázis esetében - hosszadalmas, így nem mindig tud a HR kontrolling proaktív lenni.

6.2 A kutatás gyakorlati hasznosíthatósága

Kutatásom elsődleges célja a munkaszervezetek HR és HR kontrolling gyakorlatának fejlesztése, terjesztése Rámutattam, hogy humán tőkével való tudatos gazdálkodás vállalati eredményességben betöltött szerepe felértékelődött az utóbbi években-főleg a gazdasági válság kirobbanását követően.

A vizsgálatom kvantitatív része igazolta, hogy a HR kontrolling preferenciálisan, mutatószámrendszer alkalmazását jelenti az emberi erőforrás gazdálkodás folyamatában, mindenekeelőtt a létszám-és bérgazdálkodás területén.

Szükségesnek tartom a HR kontrolling gyakorlat kiterjesztését a munkakör-és munkaerő-tervezés, valamint a teljesítményértékelés területén való alkalmazásra, és az információk felhasználására a döntés-előkészítések során.

A kvantitatív felmérés eredményeként beigazolódott, hogy a vertikális és a horizontális kommunikáció kiemelkedően fontos a HR eredményességéhez, tekintettel arra, hogy a megfelelő kommunikáció lehetővé teszi a munkavállalói bizonytalanság csökkentését, ezáltal megakadályozhatja a gyakran logikátlan fluktuációt. A HR kontrolling által prezentált kimutatások, elemzések értelmezhetőségének megteremtése kiemelten fontos, tekintettel arra, hogy nem minden vezető gazdasági szakember.

Mivel a szervezetek legfontosabb erőforrása az ember, egyediségéből adódóan az azzal való gazdálkodás eltér más erőforrásokétól, mérhetősége a számviteli lehetőségeken túlmutat, számszerűsíteni a teljesítményét lehet, de a mutatószámok mögé bújtatva elvesz valódi értéke, ezért az úgynevezett soft tényezők vizsgálata elengedhetetlen a hosszú távú eredményesség eléréséhez.

6.3 A kutatás lehetséges jövőbeli irányai:

- Kkv-k vonatkozásában megvizsgálni a HR kontrolling eszközrendszerének alkalmazhatóságát. Amennyiben a szervezet nem rendelkezik kontroller apparátussal, szolgáltatásként való igénybevétel lehetőségének vizsgálata (tud-e hatékony lenni egy külső szervezet, személyi jellegű költség versus vállalkozói díj, ad hoc döntések esetén mennyiben tud egy külsős cég megfelelő információval szolgálni stb).
- Az ad hoc megoldások elkerülésére miként lehet a stratégiai kontrolling rendszert előrejelzővé tenni, és a stratégiai döntésekben alkalmazni.
- Önkormányzati, állami gazdálkodásban a költségvetés jelentős - gyakran 60%-ot meghaladó - hányada személyi jellegű kifizetés. A HR költségekkel való tudatos gazdálkodás eszközeként a HR kontrolling adaptálása megoldásul szolgálhat a közszolgálati rendszerben is.

- Hasonlóképpen kritikus a hazai egészségügy gazdasági helyzete. A HR kontrolling eszközrendszere lehetőséget teremt a szükséges beavatkozási pontok feltárására, a soft tényezők (pl. a létszám minőségi vonatkozásában, leterheltség, stressz elemzése a különböző területeken stb.) vizsgálatával hozzájárulhat a megfelelő emberi erőforrás gazdálkodás megteremtéséhez.
- Az eredmények felhasználási lehetőségeit javítja, ha a vizsgált területek körét bővítjük a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó empirikus kutatásokkal.
- A HR kontrolling és a HR analitika kapcsolatának erősítése, a szinergia megteremtésével. Tekintettel arra, hogy HR-analitika az emberi erőforrás adatok elemzését jelenti, vizsgálja az üzleti döntések emberi erőforrásra gyakorolt hatását és fordítva, az emberi tőke hogyan befolyásolja az üzleti döntéseket. A HR-metrikák és analízis lehetőséget nyújt a szervezet erősségeinek feltárására, melyekre építhetünk és gyengeségeinek megismerésére, ezen túl megmutatja, melyek a fejlesztendő területek, így hozzájárul az üzleti és HR stratégiai döntések megalapozásához. A stratégiai elemek kialakítása által igényelt analitika kialakításában a HR kontrolling eszközrendszere kiemelt szerepet képes betölteni.

SUMMARY

Nowadays more and more interest and attention is paid to employment policy issues, as a result of the ongoing economic crisis, companies by making jobs have been lost, and tens of thousands were left without jobs, while the remaining unions struggle to survive.

Preserving jobs and retaining intellectual capital belongs to one of today's biggest challenges for HR in Hungary.

The main objective of the PhD thesis of the HR organizational effectiveness, criteria for the identification and definition of the HR-controlling factors of success.

The dissertation examines the comprehensive human resource management and controlling relationship.

The results of both quantitative and qualitative studies confirm the hypothesis that effective human resource management is essential to the strategic vision and the regulation of these processes.

As a result of the research proved that the vertical and horizontal communication is crucial to the success of HR. further progress is needed in this area; HR employees fall spokesman, and driving should become a partner to play a real management functions. Furthermore, proper communication allows employees to reduce uncertainty and thereby prevent the often illogical fluctuations.

Since the most important resources of the organizations of the people, given the uniqueness of the management thereof is different from other resources from that of measurability of accounting possibilities beyond, to quantify the performance can be, but is tunneled pointer (numbers) behind the lost real value, so the examination of the so-called soft factors essential to long term to achieve success.

IRODALOMJEGYZÉK

1. ADREW, K./ SHAUN, T. (1994): Cases in European Human Resource Management. New York and London, pp.186-201
2. ANONYMUS, I.(2009): Segíthetnek-e a HR eszközök a válságban? Human Resource Magazin, I. évfolyam 1. szám, 29-31 oldal
3. ANTAL-MOKOS, Z./BALATON, K./DRÓTOS, GY./TARI E.(1997): Stratégia és szervezet. KJK, Budapest
4. ARMSTRONG, M.(1990): A Handbook of Personnel Management Practise, Sixth Edition, London, Kogan Page
5. ARMSTRONG, M.(1995): Personnel Management Practice. Kogan Page, London, pp. 584
6. BAKACSI, GY.(2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest
7. BAKACSI, GY./BOKOR, A./CSÁSZÁR, CS./GELEI, A./KOVÁTS K./TAKÁCS, S.(2004): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest
8. BALATON, K.(2001/10): A stratégiaalkotási folyamatok jellemzői hazai vállalatoknál. Vezetéstudomány
9. BALATON, K.(1994/9): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990-1994). Vezetéstudomány
10. BALATON, K./DOBÁK M.(1991): Mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban, (Antal-Mokos, Z, Drótos, Gy., Kovács,S (szerk): Módszertani gyűjtemény a vezetés és szervezés tárgyhoz) Aula Kiadó, Budapest
11. BALOGH, I. (2002/1): VIP Humánpolitikai rendszer. Humánpolitikai Szemle

12. BARAKONYI, K. (1999): Stratégiai menedzsment, stratégiaalkotás I. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
13. BARAKONYI, K. (2000): Stratégiai tervezés, stratégiaalkotás II. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest,
14. BAKER, R. (2001): Determining value, Valuation models and financial statements. Financial Times- Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England
15. BECHET, T. P.(2000/4): Developing staffing strategies that work: Implementing pragmatic, nontraditional approaches. Public Personnel Management, 29. k. pp. 465-478
16. BECKER, B.E/HUSELID, M.A./ULRICH, D. (2001): The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance. Boston, Harvard Business Schole Press
17. BENCSIK, A. (2006): Szellemi tőke, mint a jövő tudászáloga. Vezetéstudomány, 2006/37. évfolyam 5. szám 26-36. oldal
18. BENCSIK, A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Z-Press Kiadó, Miskolc
19. BENCSIK, A. (1998): Szervezőmódszertan, szervezési technikák. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 1998. p. 78-79
20. BENCSIK, A.-SÓLYOM, A. (2012): Jön, megy vagy marad? A tacit tudás megőrzésének lehetősége a szervezetben. Munkaügyi Szemle, 2012/III. szám, 21-32. oldal
21. BIERMANN, M. (1997): A munkaerő-kereslet és kínálat összehangolás a munkaerőpiacon. Tudományos Konferencia, Székesfehérvár, 1997.05.28.
22. BLACK, A./WRIGHT, P./DAVIES, J.(2001): In search of shareholder value, Managing the drivers of performance, 2nd ed., Pricewaterhouse Coopers-Pearson Education, London
23. BLANCHARD, K./CARLOS, J. P./JOHN, P./RANDOLPH, A.(1998): Empowerment. A felelősség hatalma, SHL Hungary Kft

24. BOKOR, A./BÍRÓ, K./KOVÁTS, G./TAKÁCS, S./TOARNICZKY, A.(2005): Vezetői elvárások és HR-es önképek. I-III. Munkaügyi Szemle
25. BOKOR, A./BÍRÓ, K./KOVÁTS, G./TAKÁCS, S./TOARNICZKY, A. (2005/1): Humán Tükör- körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről. Vezetéstudomány
26. BONTIS, N./DRAGONETTI, N. C./JACOBSEN, K./ROOS, G.(1999): The Knowledge Toolbooks: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources, European Management Journal Vol.17, No.4, pp.391-402
27. BORGULYA, I./BARAKONYI, K. (2004): Vállalati kultúra, stratégiaalkotás III. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
28. BOSMA, N./van PRAAG, M./THURIK, R./de WIT, G. (2002): The value of human and social capital investments for the business performance of start-ups. Tinbergen Institute, Amsterdam
29. BÖGEL-TOMKA (2010): Tudás és tehetség. CEO Magazin. 2010/3. p.27-40
30. BRIAN, E. BECKER/MARK, A. HUSELID/DAVE, U (2001): The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance, The Harvard Business School Press, pp.256
31. BUIGUES, P./JACQUEMIN, A./MARCHIPONT, J. F. (2000): Competitiveness and the value of intangible assets, Elgar, Cheltenham
32. CAMERON, P. (2002): The Balancing Act. CMA Management, 2002 Feb. p: 28-32
33. CASCIO, W. F.(1992): Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Inc., pp. 321
34. CHIKÁN, A. (1994): Vállalatgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

35. CZINKÓCZKI, S. (1996): Szervezési ismeretek az emberi erőforrás gazdálkodásban. Munkaügyi Szemle, 1996. 40. évf. 6. sz.
36. CONNER, J./ULRICH, D.(1999): Human resource roles: creating value, not rhetoric in: Human Resource Planning, 1999, pp: 38-49
37. CUNNINGHAM, I./HYMAN, J. (1995): Transforming the HRM vision into reality: the role of line managers and supervisors in implementing change, Employee Relation, 1995, Vol.17, No.8, p:5-20
38. CSATH, M. (2012): A humán tőke, mint versenyképességi tényező. In: Poór J.-Berde Cs.-Karoliny M-né- Takács S. (Eds.) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. CompLex Kiadó
39. CSEH, M.-KRISZTIÁN, B. (2013): Szervezetfejlesztés - emberi erőforrás-fejlesztés. Tudásmenedzsment. XIV. évfolyam 1. különszám
40. CSIKÓS, I./JUHÁSZ, T./KERTÉSZ, T.(1999): Operatív kontrolling, Költség-és teljesítmény kontrolling, KJK-Kerszöv Jogi- és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
41. D.A. GARVIN/M.A. ROBERTO (2005): Change Through Persuasion. Harvard Business Review. 2005/Febr.
42. DAMIEN, P./ AMRIK, S. SOHAL (2000): An americal study of human resource management strategies and practices in australien Just In Time environments. Monash University, Australia
43. DARA, P/SZETEI, T. (2005): A humáncontrolling mint a humánerőforrás-menedzsment támogatásának egyik hatékony eszköze, Gyakorlati controlling
44. DARA, P/SZETEI, T/CZAKÓ, N. (2008/1): Létszámtervezés-és gazdálkodás, munkaerőpiac. Munkaügyi Szemle, 82-90. oldal
45. DAVE, U. (1998/01-02): A new mandate for human resources. Harvard Business Review, pp. 124-134
46. DAVERMANN, M (2006): HR-Higher Revenues? In: FSB: Fortune Small Business, vol.16, Iss.6 Business Source Complete

47. DAVID, H./TED, R.(2007): Human Due Diligence. Harvard Business Review, 2007. April
48. DAVID, J. C. CYNTHIA, A. MONTGOMERY (1998/03-04): Creating corporate avantgate. Harvard Business Review, pp. 71-83
49. DEX, S/McCULLOCH, A.(1995): Flexible Employment in Britain: A Statistical Analysis, EOC Discussion Series 15, Manchester: EOC
50. DOBÁK, M.(1999): Szervezeti normák és vezetés.(3. kiadás) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
51. Dr. BÁRÁNY, GY. (2002/4): Az emberierőforrás-gazdálkodás és vezetés. Munkaügyi Szemle
52. Dr. BARNA GYÖRGYNÉ (2000/10): A humánerőforrás-menedzsment új stratégiái kis-és középvállalatok számára. Humánerőforrás-menedzsment, 13-21. oldal
53. Dr. BARNA GYÖRGYNÉ (2002/1): A vezető, mint coach-lehetőségek és korlátok. Humánpolitikai Szemle
54. Dr. BARNA GYÖRGYNÉ (2002/2): Hatékonyságnövelő javadalmazási rendszerek a synergiahatások hasznosítása. Humánpolitikai Szemle
55. Dr. BÍRÓ, T./Dr PUCSEK, J./Dr SZTANÓ, I. (1995): Vállalkozások tevékenységének komplex elemzése. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Részvénytársaság, Budapest
56. Dr. BITTNER, P. (1997): Az emberi erőforrások hasznosítása, fejlesztése Magyarországon és Észak-Dunántúlon. Munkaerő-gazdálkodás-személyzetirányítás. Tudományos Konferencia, Székesfehérvár, 1997.05.28.
57. Dr. BITTNER, P. (1993): Eljárás folyamatos gyártási rendszerek munkaerő-szükségletének meghatározására. Kandidátusi értekezés. Veszprém

58. Dr. BITTNER, P. (2002): Humán Menedzsment, Veszprémi Egyetem Gazdaságtudományi Önálló Intézet Szervezési és Vezetési Tanszék, Veszprém
59. Dr. BITTNER, P.-KARA, N.(2013): Miként lehet a HR a kkv-k sikertényezője? Tudásmenedzsment. XIV. évfolyam 1. különszám, 33-40. oldal
60. Dr. BODA, GY.(2003/9): HR és tudásmenedzsment, Human Resources Magazine, II. évfolyam
61. Dr. BODA, GY./SZLÁVIK, P. (1999): Vezetői kontrolling. Hogyan vonhatjuk kontroll alá az üzletet? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
62. Dr. HÉTHY, L. (1995): Foglalkoztatás és foglalkoztatáspolitikai Közép-Kelet Európában. Munkaügyi Szemle, 1995./7-8. 7-8. 10. oldal
63. Dr. JARJABKA, Á. (2007): Projektszervezeti formák alkalmazásának eltérő hatásai a vállalatok emberi erőforrás felhasználására. Emberi Erőforrás Menedzsment, 2007. február, 1-12. o.
64. Dr. KOCZOR, Z. (1999): Bevezetés a minőségügybe. A minőségügy gyakorlati kérdései. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
65. Dr. KÖRMENDY, L./ Dr. TÓTH, A. (2003): Controlling, Perfekt Rt, Budapest
66. Dr. LIEBNER, A. (1999): A teljesítménybérezés motiváló hatásának vizsgálata Németországban. Humánerőforrás-menedzsment 1999./8. 32-37.
67. Dr. LINDNER, S. (2000): „Munkaügyi menedzsment”. Emberi Erőforrás-menedzsment, 2000. 1-2. célszám; CODET Tanácsadó, Fejlesztő és Oktató Kft.
68. Dr. LINDNER, S. (2002): A dolgozók egyéni választásán alapuló béren kívüli ösztönzés gyakorlati kérdései. Munkaügyi Szemle, 2002/3.

69. Dr. LINDNER, S. (2000): Munkaügyi menedzsment. Emberi Erőforrás-menedzsment 2000. 1-2. célszám; CODET Tanácsadó, Fejlesztő és Oktató Kft
70. Dr. LINDNER, S. (2007): A humán kockázatok menedzselése. Munkaügyi Szemle, 2007. január, 8-11. oldal
71. Dr. LINDNER, S. /DIHEN LAJOSNÉ (2002): Humán Controlling HRC füzetek, Szókratész Külgazdasági Akadémia
72. Dr. LINDNER, S. /DIHEN LAJOSNÉ (2005): HR Scorecard a tervezéstől az ösztönzésig. Munkaügyi Szemle, 2005. szeptember, 11-18. oldal
73. Dr. LINDNER, S. /DIHEN LAJOSNÉ /Dr. HENKEY, I. (2003): HR kontrolling, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
74. Dr. LINDNER, S. /DIHEN LAJOSNÉ (2005): HR Scorecard a tervezéstől az ösztönzésig. Munkaügyi Szemle, 2005/9. 49. évfolyam 11-14. oldal
75. Dr. NEMESKÉRI, GY. (2002): A képzés, mint az emberi erőforrás fejlesztésének kiemelt eleme. Humánpolitikai Szemle, 2002/2.
76. Dr. NEMESKÉRI, GY. (2005): Humánerőforrás-menedzsment céljai, feladatai. Munkaügyi Szemle, 2005. december, 23-27. oldal
77. Dr. NEMESKÉRI, GY. (2006): A HR stratégia kidolgozása. Emberi erőforrás menedzsment, 2006. június
78. Dr. NEMESKÉRI, GY. (2006): A munkatársak kiválasztása. Emberi erőforrás menedzsment, 2006. július
79. Dr. NEMESKÉRI, GY. (2005): A létszám csökkentése. Emberi erőforrás menedzsment, 2005. október
80. Dr. NEMESKÉRI, GY. (2007): A HR funkciók változása a 21. században. Emberi erőforrás menedzsment, 2007. március
81. Dr. NEMESKÉRI, GY. (2006): Profizmus a HR-ben. Munkaügyi Szemle, 2006/3

82. Dr. POÓR, J.-KAROLINY M-né Dr.-Dr BENDE, Cs.-Dr. TAKÁCS, S.(2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. CompLex Kiadó
83. Dr. PULAY, GY. (1996): Az emberi erőforrás szerepe a gazdaság modernizációjában. Humánpolitikai szemle, 1996. 7. évf. 7-8. sz. 5-11. oldal
84. Dr. ROÓZ, J. (2001):A humán kontrolling fejlődése a nemzetközi tendenciák tükrében. Személyügyi hírlevél 2001/2. szám
85. Dr. SIPOSNÉ G. É. (2000): A humán erőforrás, mint a vállalati vagyon része, Jubileumi Humánpolitikai Konferencia, Budapest, 81-84. oldal
86. Dr. SIPOSNÉ G. É. (1997): Emberi erőforrás-gazdálkodás az integrált személyügyi szervezet tevékenységében, különös tekintettel a létszám leépítésekre. Humánpolitikai Szemle, 1997/6. szám
87. Dr. TERNOVSZKY, F. (1997): Foglalkoztatás és / vagy hatékonyság? Munkaügyi Szemle, 1997. 41.évf. 5. sz. 35-37. oldal
88. DRÓTOS, GY./SZABÓ, Z. (2001): Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón. Vezetéstudomány, 2001/2.szám
89. EISELE, E./SZETEI, T.(2002): A PDMS (Personel Development Modular System) képzési rendszer. Humánpolitikai Szemle, 2002. 1-2. szám, Január-Február
90. Emberi erőforrás tervezés
<http://www.image.szervez.unimiskolc.hu/mkm/funkciok/tervez.html>
91. EUGENE, M./ NICK, B. (1998): Emberi erőforrás- menedzsment. Panem, Budapest, 1998.
92. European Industrial Relation Review (1999): Implementation of the 35-hour week continues. 1999. 304. p. 1.
93. European Industrial Relation Review (1999): Progress in jobs alliance talks. 1999. 309. p 22-24.
94. FARKAS, F.(2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-Kerszöv, Budapest

95. FARKAS F./ KAROLINY M.-né/ POÓR, J. (1997): Személyzeti / emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
96. FEHÉR, J./BENCSIK, A.(2007): A frontvonalbeli munka minősége=emberierőforrás-menedzsment. Vezetéstudomány, 38. évfolyam 4. szám 55-61. oldal
97. FERNANDO, C. A. S. (2000): Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. University of SauPaulo, Brazília
98. FIÁTH, A. (2004): Az értékközponú vállalatirányítás gyakorlata a MOL Rt-nél. Vezetéstudomány, 2004/35. évfolyam 3. szám 38-46. oldal
99. FLAMHOLTZ, E.(1994): Human Resource Accounting: A Review of Theory an Research. Journal of Management Studies, 1994, 11. p.44-61
100. FORGON, CS. (2001): Stratégiai controlling korszerű eszköztárát képező „Gazdasági profit” modell bemutatása. Gyakorlati Controlling, 2001. szeptember
101. GAÁL, Z. (2001): Általános menedzsment. VEK, Veszprém, 2001
102. GARAI, L. (1997): A bérezés gazdaságpszichológiájához. Közgazdasági Szemle, 1997-8., 895-907. o.
103. GERAKNÉ, K. K. (2006): Szervezeti leépítések- várt és nem várt hatások. Munkaügyi Szemle, 2006/7-8.
104. GERLEI, B. (2003): Új motivációs rendszer bevezetése öt lépésben. Human Resources Magazine, II. évfolyam, 2003/5
105. GOCHMAN, I/LUSS, R.(2002): Building the business case for HR in today's climate. Strategic HR Review, 2002/May-June, p:26-29
106. GOMEZ-MEJIA, L.R./BALKIN, D.B./CARDY, R. L.(1997): Managing Human Resources. Practice Hall International, 1997., p. 303
107. GRAHAM, A. K.(2001): Challenge your Balanced Scorecard. Credit Union Executive Journal, May-June 2001, p: 22-27

108. GUEST, D.: Personnel and HRM (1989): Can you tell the difference? Personnel management, Vol. 21., No. 1. p. 48-51.
109. GUEST, D.(1990): Human Resource Management and the American Dream. Journal of Management Studies, Vol.27, No.4
110. GYÖKÉR, I. (1993): Emberi erőforrások megjelenítése a vállalati információs rendszerben. „Emberi tőke és vállalati kultúra” Konferencia, Veszprém
111. GYÖKÉR, I. (1999): Humánerőforrás- menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
112. GYÖKÉR-FINNA-KRAJCSÁK (2010): Emberi erőforrás menedzsment. oktatási segédanyag. BME Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet. Budapest
113. GYÖKÉR, I. (2004): A vállalat szellemi tőkéje-számolatlan vagyon. Harvard Business Manager 6. szám
114. HÁGEN I.Zs/KONDOROSI F-NÉ (2003): Controlling Controll. 2003 Kiadó Kft, Debrecen
115. HARANGOZÓ, T. (2007): Az intellektuális tőke mérése és ennek lehetséges magatartási vonatkozásai. Vezetéstudomány, 38. évfolyam 12. szám 18-34. oldal
116. HEGEDŰS, H. (2005): A globalizáció és a humántőke gazdasági felértékelődése. Humánszemle, 4. szám
117. HENRY, W. CHESBROUGH/ DAVID, J. TEECE (2002): Organizing for innovation: when is virtual virtuous? Harvard Business Review, 2002/08. p. 127-134
118. HERMEN, R. E./ Gioia, K. L.(1998): Making work meaningful: secrets of the future- focused corporation. Futurist 32. k. 9. sz. p 24-38.
119. HERNECZKI, K. (2005): Mérhetőség és számszerűsíthetőség a HR-es munkában. Munkaügyi Szemle, 2005. november, 9-10. oldal

120. HERNECZKI, K. (2005): Az emberi erőforrás értéke. Kinek fontos és miért? Munkaügyi Szemle, 2005. október, 3. oldal
121. HOOGENBOON, M./TROMMEL, W./BANNINK, D. (2007): Knowledge societies-The rise of new knowledge types and their trainblazers, and the management of value chains. Vezetéstudomány, 3. évfolyam, 3. sz. 40-51. oldal
122. HORVÁTH, É. (1999): Hatékonyság és más teljesítményvizsgálatok módszerei. Sajtósságok a vállalkozásoknál. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt., Budapest
123. HORVÁTH&PARTNER (2000):"Controlling, Út egy hatékony controlling-rendszerhez". KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
124. HOVÁNYI, G. (1997): Az emberi erőforrás menedzselésének távlatai. Vezetéstudomány, 1997/10., 23-29. oldal
125. IMRE, T. (2004): Balanced Scorecard: Hogyan lehet valóban kiegyensúlyozottá tenni? Vezetéstudomány, 2004/35. évfolyam 3. szám 19-28. oldal
126. JACKMAN, J. M./ STROBER, M.H.(2003): Rettegés a visszajelzésektől. HBm, 2003/5. szám
127. JAKOBI, Á.(2005): Faktoranalízis az SPSS programban. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, Budapest
128. JAMROG, J.J./OVERHOLT, M.H.(2004): Building az Strategic HR function: Continuing the Evolution. Human Resource Planning, 27 (1), 2004, p.51-62
129. JARJABKA, Á. (2001): A kultúra hatása a szervezetek stratégiájára. Vezetéstudomány, 2001/3. szám
130. JEAN-MICHEL, H. (2000): From human- machine interaction to human- machine cooperation. Ergonomics. 2000, Vol. 43.No. 1. p. 833-843.

131. JOSEPH, L.B./CLARK, G.G.(2007): How Managers' everyday Create or Destroy Your Company's Strategy. Harvard Business Review, 2007. February
132. JÓZSA, L. (2004): A portfólió-technikák alkalmazása a stratégiai tervezésben. Marketing & Management, 2000/4. szám
133. JUHÁSZ, P. (2005): Az emberi erőforrás értékelési kérdései. Vezetéstudomány, 2005/36. évfolyam 1. szám 13-32. oldal
134. JUSTIN, M. (2005): Hiring for SMATS. Harvard Business Review, 2005. September
135. KAPLAN, R.S./NORTON, D.P.(1996): The Balance Scorecard, Harvard Business School Press
136. KARL, E. SVEIBY (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK, Budapest
137. KAROLINY, MÁRTONNÉ Dr.(2005): A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja I. rész: Menedzsment eszközök és HR megoldások a teljesítményértékelés környezetében. Munkaügyi Szemle, 2005/7-8. 22-29. oldal
138. KAROLINY, MÁRTONNÉ Dr.(2005): A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja II. rész: Teljesítményértékelési rendszerek tipikus vonásai. Munkaügyi Szemle, 2005/9. 19-24. oldal
139. KAROLINY, MÁRTONNÉ Dr.(2005): A teljesítményértékelés a HR munka koronagyémántja III. rész: Az értékelőlapok sajátosságai. Munkaügyi Szemle, 2005/10. 12-16. oldal
140. KATHLEEN, M. EISENHARDT / SHONA, L. B. (1998): Time pacing: competing is markets that won't stand still. Harvard Business Review, 1998/ 03-04. p. 59-69
141. KISS, K./Dr. POÓR, J. (2006): A kis-és közepes vállalkozások (Kkv) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban. Munkaügyi Szemle, 2006/9.

142. KISSNÉ ANDRÁS, K. (2013): A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése (Doktori (Phd) értekezés), Nemzeti Közszerológati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2013, p.166
143. KOCHAN, T. A.(2001): Restoring Trust in the Human Resources Management Profession. Asia Pacific Journal of Human Resources, 2001, 42 (2), p.132-146
144. KONCZ, K. (1994): Karriergondozás és emberi erőforrás menedzsment. Munkaügyi Szemle, 1994. 5. sz. 29-34. o.
145. KOVÁCS G. J. (2002): A dolgozók fluktuációjának tudásorientált menedzsmentje. Humánerőforrás menedzsment, 2002/2. szám
146. KÓPHÁZI, A. (2008): Szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők. Humánpolitikai Szemle. 2008/3. p.3-16.
147. KÓPHÁZI, A. (2015): Folyamatok és módszerek- Mitől függ az egyes modellek gyakorlati alkalmazhatósága? Hadtudomány. Különszám. p.57-63.
148. KÖLLŐ, J. (2010): Vállalati reakciók a gazdasági válságra, 2008-2009. Közgazdasági Zsemlé, LVII.évf.,2010. december, 1045-1064. oldal
149. KÖRMENDI, L./TÓTH, A.(2002): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása. Perfekt Kiadó, Budapest
150. LAURIE, B./DANIEL, M.(2007): Maximizing Your Return on People. Harvard Business Review, 2007. March
151. LEE, D.W./LEE, T.H.(1995): Human capital and economic growth- Tests based on the international evaluation of educational achievement. Economic Letters 47, 1995, p.219-225
152. LENGNICK- HALL, C. A./ LENGNICK, HALL M. L.(1999): Expanding customer orientation in the HR function. Human Resource Management, 1999.Vol.38.,No.3.,p 201-214.

153. LEVINSON, H.(2003): Management by Whose Objectives? Harvard Business Review, January
154. LÉVÁI Z./BAUER J.(2002): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Kft., Budapest
155. LEWIS, J. (2002): Measuring company assets. Personnel Today, 28th May 2002, p:18-19
156. LIEBNER, A. (2002): A stratégia és az operatív folyamatok összekapcsolása a folyamatorientált vállalatvezetési rendszer létesítésével. Vállalati szervezés, 2002/3. szám
157. LIEBNER, A. (2002): A stratégiai munkaerő-gazdálkodás újszerű, gyakorlatias módszerei. Humánpolitikai Szemle, 2002/1. szám
158. LIEBNER, A. (2002): Benchmarking alkalmazása a folyamatorientált személyzetirányítás megvalósításában. Humánpolitikai Szemle, 2002/5. szám
159. LIEBNER, A. (2002): Humán erőforrás menedzsment az Interneten – a Deutsche Bank módszerei és tapasztalatai alapján. Humánpolitikai Szemle, 2002/2. szám
160. LIEBNER, A. (2002): Humánerőforrás-menedzsment az interneten és az intraneten. Vállalati szervezés, 2002/7. szám
161. LIEBNER, A. (2002): Szervezetek elemzése a tudás és tudásmenedzsment szempontjából. Vállalati szervezés, 2002/6. szám
162. LIEBNER, A. (2002): Újszerű módszerek a stratégiai munkaerő-gazdálkodásban. Humánerőforrás menedzsment, 2002/4. szám
163. LINDA, DICKENS (1998): What HRM means for gender equality. Human resource management journal, Vol.8, No, 1. 1998. p.23-37
164. LYNN, B. E (2000): Intellectual capital. Ivey Business Journal, Jan-Feb 2000, p: 48-52

165. MAKÓ, CS. (2001): A munkaerő szubjektív, valamint emocionális és esztétikai jellemzőinek felértékelődése a munkafolyamatban. *Vezetéstudomány*, 2001/3. szám
166. MAKÓ, CS./WARHURST, C./GENNARD, J.(2003): *Emerging human resource practices: Development and debates in the new Europe*. Akadémiai Kiadó, Budapest
167. MALZENICZKY, E. (2007): *Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség. I. rész*. *Munkaügyi Szemle*, 2007. április, 29-31.
168. MALZENICZKY, E. (2007): *Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség. II. rész*. *Munkaügyi Szemle*, 2007. május, 25-28.
169. „Marketing-Kontrolling-Siker és a Humán erőforrás Menedzser Tanulmánykötet” Jubileumi Humánpolitikai Konferencia, Siófok, 2000
170. MARTON, F. (2002): Az informatika hasznosításának lehetőségei és használatának következményei a személyzeti munkában. *Humánpolitikai Szemle*, 2002/3-4.
171. MASLOW, A.H. (1970): *Motivation and Personality*. Harper-Row, New York
172. MÉSZÁROS T./ BÁLINT A.(2002): *Mi lesz veled stratégia?* *Vezetéstudomány*, 2002/1. szám
173. MICHAEL, E. P. (2001): *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, 2001/ 03.
174. MORTEN, T. H./ NITIN NOHRIA, T. TIERNEY (1999): *What’s your strategy for managing knowledge?* *Harvard Business Review*, 1999/ 03-04. p. 106-116
175. MUNKÁTORI TÖRVÉNYKÖNYV
176. MUNKÁCSI, F. (2008): *Gazdálkodás a kompetenciákkal*. *Munkaügyi Szemle*, 2008/1. 94-96. oldal
177. NEMESKÉRI, GY.(2008): *A tudás menedzselése*. *Munkaügyi Szemle*. 2008/4. p.4-6.

178. NEMESKÉRI, GY./FRUTTUS, I. L.(2001): Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Ergofit Kft., Budapest
179. NEMESKÉRI, ZS. (2006): Humán kontrolling (Dr. András Klára PhD értekezése alapján)
180. NEMESKÉRI, ZS.-POÓR J.(2013): Bevezető helyett: a HR helyzete napjainkban. Tudásmenedzsment, XIV. évf.1. különszám
181. NIEAHUS, R.(1995): Strategic Human Resources Management. Human Resource Planning, Sep. 1995. Vol.18, No.13., p. 53-60
182. NONAKA (2007): A tudásalkotó vállalat. Harvard Business Manager. 2007/12-2008/1. p.49-57.
183. NORBERT, T. (2001): Személyzeti menedzsment-fejlődési tendenciák és jövőtávlatok. Vezetéstudomány, 2001/4. szám
184. NORTON, D. P/KAPLAN, R. (2001): Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management, Part I and II. Accounting Horizons, Sarasota. March 2001, p: 87-104; July 2001, p: 147-160
185. OLIVER, R. W. (2001): The return on human capital. Journal of Business Strategy, July-August 2001, p: 7-10
186. PÁLINKÁS J./VÁMOSI, Z. (1999): Emberi Erőforrás Menedzsment, LSI Oktató Központ, Budapest
187. PATAKI, CS. (2002): Komplex humánpolitikai rendszer kidolgozása és bevezetése. Munkaügyi Szemle, 2002/5. szám
188. PATAKI, CS. (2003): Ki menedzseli az emberi erőforrást? Emberi erőforrás menedzsment, 2003. október
189. PATAKI, CS. (2007): A tehetségek menedzselése. Emberi erőforrás menedzsment, 2006. december/ 2007. január
190. PATAKI, CS. (2006): Az emberi erőforrás fejlesztés és az egész életen át tartó tanulás. Emberi erőforrás menedzsment, 2006. szeptember

191. PATAKI, CS. (2006): Kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment. Emberi erőforrás menedzsment, 2006. január
192. PATAKI, CS. (2005): Emberi erőforrás menedzsment a kisvállalkozásokban. Emberi erőforrás menedzsment, 2005. november
193. PATAKI, CS. (2007): HR rendszer kidolgozása és bevezetése. Emberi erőforrás menedzsment, 2007. április
194. PATÓ GÁBORNÉ, SZ. B. (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése. Munkaügyi Szemle, 2013.II. szám
195. PERSONNEL TODAY (2002): Getting the measure of human capital. Personnel Today 24th September 2002, p: 26-30
196. PETER, F. D. (1999): Managing oneself. Harvard Business Review, 1999/05-06. p. 65-73
197. PETER, F. D. (2004): What Makes an Effective Executive, Harvard Business Review, June 2004, p: 59-63
198. HORVÁTH, P./ LUTZ K. (1999): Kiengyensúlyozott mutatószám-rendszer a stratégiák valóra váltásának egyik eszköze. Harvard Business Manager. 2. szám
199. PHIL, L. (1998): Divestment or investment? The contradiction of HRM in relation to older employees. Human resource management journal, Vol. 8. No.1., 1998, p.56-65
200. PHILIP, E. (2000): Strategy, The end of the game. Harvard Business Review, 2000/ 11-12.
201. PHILIPS, J. J. (2000): A képzési célú befektetések nyeresége. Biztosítási Oktatási Intézet
202. PLÉH, CS. (2006): A menedzseri tudás kognitív szempontból. Harvard Business Manager, 2006. november
203. POLONYI, I.(1997): Humánmenedzsment, Jegyzetpótló segédanyag az előadásokhoz, Debrecen, Kossuth Lajos Tudományegyetem

204. POOLE, M.(2000): Editorial: HRM in an international perspective. International Journal of Human Resource Management, 2000 Vol.1, No.1, p: 1-15
205. POÓR J.- NÉMETH G. (2010): HR tanácsadás. In Poór J.: Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest
206. POÓR J.(1997): Nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment. KJK, Budapest
207. POÓR J./ROBERSON, M.(2003): Globális fejlődés: az emberi erőforrás menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején. Vezetéstudomány, 2003. 13-19. oldal
208. PORTER, M.E.(1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest
209. PRATT, S. P.(2001): Business Valuation- Discounts and premiums. John Wiley & Sons. Inc. New York
210. PREZENSZKI, J. (2000): Logisztika I. Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest
211. PRALAHAD, C.nK./HAMEL, G.(1990): The core competence of the corporation. Harvard Business Review, May-June, 1990, p.79-91
212. Prof. Dr. BENCSIK A.-RÁCZ I.- STIFTER, V.(2015): Tehetséges szellemi munkavállaló tudásának menedzselése. Konferenciakötet. X. KHEOPS Nemzetközi Tudományos Konferencia. Mór
213. RÁCZ I.- BENCSIK A.- STIFTER V (2014): Knowledge management by talent intellectual workers. 3rd Workshop on Talent Management. 2014. October 13-14. Berlin
214. RANJAY, G. /JASON, G. (2001): Get the right mix of bricks and kliks. Harvard Business Review, 2001/03.Vol.
215. ROBERT, F. F. (2002): When organizational mesiness work. Harvard Business Review, 2002/ 05. p. 24-25
216. RÓKA, J. (2002): Teljesítményértékelő beszélgetés. Munkaügyi Szemle, 2002/3. szám

217. RÓTH, A. (2001): Humánpolitika és minőségirányítási rendszerek. Vezetéstudomány, 2001/10. szám
218. RÓZSA, A. (2002): A JIT-rendszer szerepe a stratégiai döntéshozatalban. Vezetéstudomány, 2002/ 7-8.szám
219. RYNES, S. L.(2004): Where Do We Go From Here? Imagining New Roles for Human Resources. Journal of Management Inquiry, 2004, 13 (3), p: 203-313
220. SAB, R./SMITH, S. C (2001): Human capital convergence: International evidence, IMF, Washington
221. SÁNDOR LÁSZLÓNÉ dr/Dr SZATNÓ, I./Dr BIRHER I./Dr PUCSEK, J. (1997): A vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Részvénytársaság, Budapest
222. SEBESTYÉN, T. (2005): A humán tőke minőségének néhány elméleti vonatkozása. Munkaügyi Szemle, 2005. június. 28-32. o.
223. SIPOSNÉ, Dr.É. G. (2001): A személyügyi kontrolling jelentősége az emberi erőforrás gazdálkodásban. Munkaügyi szemle,2001.XLV.évf.11. szám 22. oldal
224. SOMOGYI, M. (2006): Balance Scorecard és Controlling. Vezetéstudomány, 2006. Különszám
225. SORCHER, M./BRANT, J.(2003): A megfelelő vezetőket választjuk? HBm, 2003. 1. szám
226. SPARROW, P/HILTROP, J. M. (1994).: European Human Resuorce Management in Transition Herthfordshire. Prentice Hall, 1994, p:3-26
227. SPENCER, L.M.Jr./SPENCER, R.M.(1993): Competence at work. John Wiley&Sons, Inc., New York
228. STANFIELD, Ken (2002): Intangible management: tools for solving the accounting and management crisis. Academic Press, Boston
229. SVEIBY, K.E.(2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-KERSZÖV, Budapest

230. SZÉKHELYI, M./BARNA, I. (2005): Túlélőkészlet az SPSS-hez. Typotex, Budapest, 2005
231. SZELECZKI, ZS. (1999): A mérhetetlen (?) vagyon. Figyelő, 1999. augusztus 12-18.
232. SZETEI, T. (2005): A humáncontrolling mint a humánerőforrás-menedzsment támogatásának egyik hatékony eszköz. Gyakorlati controlling
233. SZŐTS-KOVÁCS, K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? Vezetéstudomány, Különszám, 46-55. o.
234. TAYLOR, F. W.(1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
235. THOMAS, H. D./ JOHN, G. (2002): JIT delivery /comes to knowledge management. Harvard Business Review, 2002/ 07. p. 107-111
236. THOMAS, J. W. (2002): Stick to the core-or go for more? Harvard Business Review, 2002/ 02. p. 31-36
237. TIMOTHY, B./ JAMES, W. (1999): Job sculpting-the art of retaining your best people. Harvard Business Review, 1999/ 09-10. p. 144-152
238. TOM, C./ TIM, K./ JACK, M.(1999): Vállalatértékelés. Panem, Budapest
239. TÓTHNÉ, S. G.(1997): Emberi erőforrás és a társadalom jóléte, avagy az emberi erőforrás jelentősége a gazdasági növekedésben. Munkaügyi Szemle 1997.41. évf. 7. sz. 12-14. oldal
240. TÓTHNÉ, S. G.(2000): Elméleti alapok, In Tóthné, S. G. (szerk) Humán erőforrások gazdaságtana, Miskolc, Bíbor Kiadó
241. TÖRÖK L. G. (2007): A 360 fokos értékelés módszertani tapasztalatai egy magyarországi vezetésértékelés példáján. Munkaügyi Szemle, 2007/11-12. szám
242. TUSKA, A. (1995): Az emberi erőforrással kapcsolatos tervezés. Emberi erőforrás menedzsment, 1995./1-2. 67-81. oldal

243. TUSKA, A. (1995): Az emberi erőforrás-tervezés a gyakorlatban. Emberi erőforrás menedzsment, 1995./3-4. 54-67. oldal
244. TUSKA, A. (1997): Emberi erőforrás-tervezés az üzemegységek (üzletek) szintjén. Emberi erőforrás menedzsment, 1997./5-6. 55-75. oldal
245. UJHELYI, M. (2001): Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint szervezetfejlesztés kapcsolata. PhD értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest
246. VÁRKONYINÉ, G. K. (2000): A vállalati stratégia jelentősége, jellemzői és kialakítása. Vállalati szervezés, kontrolling, 2000/6. szám
247. VÉRTESY, L.(2002): A humán tőke értékéről. Humánpolitikai Szemle, 2002. 4. szám, április
248. WALLACE, J. C./ TYE, M. G./ VODANIC, S. J.(2000): Applying for jobs online: examining the legality of Internet-based application forms. Public Personnel Management, 29. k. 4/2000, p. 497-504.
249. WEBER, M. (1990): Gazdaság és társadalom. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
250. YEUNG, A./WOOLCOCK, P./SULLIVAN, I.(1996): Identifying and developing HR competencies for the future: keys to sustaining the transformation of HR functions. Human Resource Planning, 1996, p.58-65
251. ZEFFANE, R.M.(1994): Planning for human resources in the 1990s: development of an operational model. International Journal of Manpower., 1994. Vol.15, No.6
252. ZEHNDER, C.(2003): A bérezés egyszerűbb módja, HBM, 2003/3. szám

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet: Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai modelljei
2. számú melléklet: Balanced Scorecard
3. számú melléklet: A kutatás kérdőíve
4. számú melléklet: A kutatás fontosabb statisztikai eredményei (DVD)

1. számú melléklet

1. táblázat: Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai modelljei
 Forrás: Ujhelyi Mária, 2001

SZTRATÉGIAI IRÁNYOK	GUEST	LEGGE	TYSON	TYSON, FELL	MONKS	STOREY
Adminisztratív kiszolgáló tevékenység	HAGYOMÁNYOS KONZERVATÍV Status quo Adminisztratív hatékonyság Költség minimalizálás		ADMINISZTRATÍV TÁMOGATÓ rutin tevékenységek	ÉPÍTÉSVEZETŐ Rutin tevékenységek Technikai szakértelem Feladatok végzése határidőre	HAGYOMÁNYOS ADMINISZTRATÍV Adminisztratív tevékeny- séget támogató funkció	SZOLGÁLÓ NEM BEAVATKOZÓ TAKTIKUS A vonalbeli vezetők szükségeinek megfelelően szolgál
Szabályok megfogalma- zása, fenntartása	RADIKÁLIS KONZERVATÍV Versenyelőny érdekében átszervezések dolgozókra tekintet nélkül	KONFORMISTA ÚJÍTÓ Szakértelem, szakmai hatalom, célokhoz eszközök	RENDSZER- REAGÁLÓ befolyásolás a szabályok megfogalmazásán és keresztül	ÉPÍTÉSI VÁLLAKOZÓ Szakértelem szükséges a teljesítéséhez, a célok eléréséhez		SZABÁLYOZÓ BEAVATKOZÓ TAKTIKUS Alkalmazás szabályainak ellenőr- zésével foglalkozik
Ipari kapcsolatok	PLURÁLIS-ÚJÍTÓ Teljesítmény növelés érdekében együttműk.	DEVIÁNS-ÚJÍTÓ Eszköz-cél kapcsolat megváltoztatása; Sikert más kritérium alapján értékeli	ÜZLETI MENEDZS	ÉPÍTÉSTERVEZŐ Hosszú távú tervet készít, amely része a vállalati stratégiának Kreatív, flexibilis, innovatív	HAGYOMÁNYOS IPARI VISZONYOK Ipari kapcsolatokra koncentrál	NEM BEAVATKOZÓ STRATÉGA Belső tanácsadó, emberi erőforrás gyakorlat nagy részét a vonalbeli vezetőkre bizza
Emberi erőforrás menedzsment	EMBERI ERŐFORRÁS MAGATARTÁSI TAYLORIZMUS Teljesítménynövelés EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT Képességek kihasználása, elkötelezettség	UNITARISTA-ÚJÍTÓ Menedzsment és munká- sok hasonló célokat követnek	MODELL Tevékenység integrálása a stratégiába Üzleti lehetőségeket képes megfogalmazni Célok eléréséhez való hozzájárulás		ÚJÍTÓ- KIFINOMULT Személyzeti kérdéseket a stratégiai tervbe integ- rálja; igazgató tanács tagja; a tréning kiemelt tevékenység	VÁLTOZÁST CSINÁLÓ BEAVATKOZÓ STRATÉGA Emberi erőforrás menedzsment modellhez hasonló

2. számú melléklet

Balanced Scorecard

Általánosságban a Balanced Scorecard - Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer egy olyan a vállalatok stratégiai irányítását támogató módszertan és eszköz ki, amely integrálja a kor kihívásainak megfelelő legmodernebb megközelítéseket és komoly segítségére lehet a mai vállalatvezetőknek az üzletmenet nyomon követésében és eredményes irányításában.

Célja egy olyan működő mérési és irányítási rendszer kialakítása az adott üzleti területre vonatkozóan, amely jelentős mértékben segíti az optimális vezetői döntések meghozatalát és a végrehajtás nyomon követését.

A pontkártya a vállalatvezetéssel folytatott kreatív párbeszéd során jön létre. Nem csak a célmeghatározást tartalmazza, hanem az azokhoz tartozó mutatószám-dimenziókat és a célokat a tervezési periódus számára, valamint a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket is.

A scorecard egyensúlya többszörös:

- egyensúly a pénzügyi és a nem pénzügyi mérőszámok között
- egyensúly a stratégiai és operatív nézőpont között
- egyensúly a múlt és a jövő között
- egyensúly a vállalat külső és belső képe között

Az egyes kategóriák ok-hatás láncon keresztül kapcsolódnak. Ez a lánc a stratégia megvalósításához kapcsolódó párbeszéd során a célkapcsolatok hálójává bővül.

Egy adott balanced scorecard-ban eredmény-és teljesítménymutatókat lehet megkülönböztetni: az előbbiek hátra, az utóbbiak előre mutatnak.

Ezeket is össze kell kapcsolni, mert egy adott eredménymutatónak (pl. termelékenység) operítva szüksége van egy teljesítménymutatóra (pl.gépkihasználás) ahhoz, hogy megvalósuljon.

A balanced scorecard első megvalósítása egy komplex projekt keretében történik, ezt szemlélteti a következő táblázat (20. táblázat)

Lépés	Projektterv	Felelős
1.	BSC bevezetés feltételeinek megteremtése szervezeti szinten	Felső vezetés
1.1	A stratégiai BSC alkalmasságának ellenőrzése	
1.2	Az „építések” felelősségének rögzítése	
1.3	A projektcélok meghatározása	
1.4	Akcióterv, BSC irányelvek	
2.	Alapstruktúra megteremtése (vállalati szinten)	„Építész” és felső vezetés
2.1	Motiváció a felső vezetés szintjén	
2.2	Kísérleti egységek kijelölése	
2.3	A távlatok meghatározása	
2.4	Stratégia megismerése, fő csapásirányok azonosítása	
3.	Stratégiai célok összehangolása (kísérleti szint)	BSC team
3.1	Beszélgetések az egységek vezetőivel	

Lépés	Projektterv	Felelős
3.2	Első munkaülés (stratégiai célok definiálása stb)	
4.	Mutatók,célértékek meghatározása	BSC team
4.1	Mutatószámok rögzítése	
4.2	Második munkaülés (célértékek definiálása)	
5.	Akcióprogramok meghatározása	BSC team
5.1	Aktuális projektlisták felülvizsgálata	
5.2	Harmadik munkaülés (akcióprogramok)	
5.3	Felelős személyek kijelölése	
6.	Megvalósítási terv kidolgozása, beindítása	Kísérleti egység vezetője, felső vezetés, BSC team
6.1	Kísérleti egység eredményeinek kiértékelése	
6.2	Stratégiai menedzsment folyamatának bevezetése	
6.3	BSC mutatók integrálása a szervezet mérlegrendszerébe	
6.4	Negyedik munkaülés	
6.5	Beindítás	
Időtartam: várhatóan 4 hónap		

20. táblázat: A BSC bevetésének projektterve

Forrás: Norton-Kaplan, 2011

3. számú melléklet

Pannon Egyetem
Szervezési és Vezetési Tanszék



HR kontrolling felmérés

**Az Ön szervezete humán erőforrás-gazdálkodásának struktúráján
belül**

*A kérdőív célja a magyarországi szervezetek emberi erőforrás
gazdálkodásának fejlesztése.*

*E kutatás révén lehetővé válik olyan, a gyakorlatban is hasznosítható
eredmények kidolgozása, amelyek hozzájárulnak a HR kontrolling
eredményes működtetéséhez*

*Kérjük, hogy a kérdőív kitöltésével járuljon hozzá a kutatás sikerességéhez!
Segítségét előre is köszönjük!*

A kérdőívben többféle kérdéstípus (egyszeres,- többszörös választás,
Likert(értékelő) skála) szerepel, amelynek célja az, hogy Önnek lehetősége
legyen az álláspontjához, illetve vállalata HR/HR kontrolling gyakorlatához
legközelebb álló válasz megtalálására.

A kérdőív 28 kérdésből áll, melyek megválaszolásához 30 perc elegendő.

Ha kérdése merülne fel, forduljon hozzám bizalommal!

Szűcs Ágnes PhD hallgató
Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék
Cím: 4700 Mátészalka, Cserepeshegy u. 20. * **Telefon:** 06 70 337 47 04*
E-mail: cs.szucs.agnes@gmail.com

I. RÉSZ: ÁLTALÁNOS INFORMÁCIÓK

1/28. kérdés

Milyen iparági szegmensben működik az Ön vállalata?

- a. Pénzügyi szolgáltatás
- b. Ipari termékek
- c. Külkereskedelmi és fogyasztói termékek
- d. Építés és kivitelezés
- e. Kormányzat és oktatás, tanácsadás
- f. Utazás, szállítás, posta és távközlés
- g. Információtechnológia, kommunikáció és szórakoztatás
- h. Egészségügyi ellátás
- i. Üzleti szolgáltatások
- j. Textília, ruházat és bőr

Az Ön válasza:

2/28. kérdés

Milyen az Ön szervezete/vállalata társasági formája?

- a. Részvénytársaság (Zrt, Nyrt)
- b. Korlátolt Felelősségű Társaság (Kft)
- c. Betéti Társaság (Bt)
- d. Közhasznú Társaság (Kht)
- e. Közkereseti Társaság (Kkt)
- f. Egyéni vállalkozó

Az Ön válasza:

3/28. kérdés

Mennyi az Ön vállalata éves bruttó árbevétele?

- a. 50 millió Ft alatt
- b. 50-100 millió Ft között
- c. 100-500 millió Ft között
- d. 500 millió-1 milliárd Ft között
- e. 1-5 milliárd Ft között
- f. 5 milliárd Ft felett

Az Ön válasza:

4/ 28. kérdés

Mennyi az Ön vállalatánál a teljes foglalkoztatású munkatársak száma?

- a. 51 fő alatt
- b. 51-250 fő között
- c. 251-500 fő között
- d. 501 fő felett

Az Ön válasza:

5/28. kérdés

Az Ön vállalatának tulajdonosi összetétele:

- a.% magyar állami tulajdon
- b.% magyar magántulajdon
- c.% külföldi tulajdon

6/28. kérdés

Az Ön szervezeténél a működési költségek hány százaléka bér-és személyi jellegű ráfordítás:

- a. 0-15%
- b. 15,1-25%
- c. 25,1-35%
- d. 35,1-45%
- e. 45,1 felett

II. RÉSZ: EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS ÉS HR KONTROLLING

*„Az alkalmazottak olyan befektetések, amelyek hatékonyan vezetve és fejlesztve hosszú távú előnyöket biztosítanak a szervezetnek a magasabb termelékenység, a jobb teljesítmény formájában”
(Norbert F.Elbert)*

A következő kérdések arra keresik a választ, hogy mi jellemző az Ön szervezetének az emberi erőforrás-gazdálkodása. Minden kérdésnél válassza ki az Ön álláspontjára, illetve vállalatára leginkább jellemző meghatározást.

7. a/28. kérdés

Rendelkezik-e az Ön szervezete az alábbi dokumentációkkal?

	Igen	Nem, de tervezzük	Nem, és nem is tervezzük
Írott vállalati stratégia			
Írott HR stratégia			

7. b/28. kérdés

Amennyiben rendelkezik az Ön szervezete vállalati stratégiával, illetve tervezik annak bevezetését, milyen mértékben ért Ön egyet a következő meghatározásokkal

(1=egyáltalán nem jellemző; 5=teljes mértékben jellemző)

	1	2	3	4	5
A stratégiai tervezés a vállalatvezetés dolga					
A stratégiai tervezés minden területi vezetőt érintő feladat					
A vállalati stratégia minden szervezeti egységre kiterjed					

7. c/28. kérdés

Amennyiben rendelkezik az Ön szervezete emberi erőforrás (HR) stratégiával, illetve tervezik annak kidolgozását és bevezetését, mennyire ért Ön egyet a következő megállapításokkal

(1=egyáltalán nem jellemző; 5=teljes mértékben jellemző)

	1	2	3	4	5
A HR stratégia a vállalati stratégiától független „sziget”stratégia					
A HR stratégia minden szervezeti egységre kiterjedő létszám-gazdálkodási terv					
A HR stratégia átfogja a teljes személyügyi tevékenységet, annak mennyiségi és minőségi jellemzőit, költségeit és szervezeti kapcsolatrendszerét					

8/28. kérdés

Az emberi erőforrás gazdálkodás az Ön szervezeténél
(több válasz lehetséges)

- személyügyi feladatokat jelent
- munkaügyi feladatokat jelent
- szociális ügyek intézését jelenti
- egészség-biztonság-kockázati funkciók ellátását jelenti
- bérgazdálkodást jelent

Az Ön válasza/válaszai:

9/28. kérdés

Az Ön szervezetének emberi erőforrás (HR) gazdálkodását milyen mértékben befolyásolják az alábbi tényezők
(1=egyáltalán nem befolyásolja; 5=teljes mértékben befolyásolja)

	1	2	3	4	5
Stratégiai (hosszú távú) célkitűzések					
Üzleti terv (adott gazdasági évre vonatkozóan)					
Piaci körülmények					
Tulajdonosi/Felsővezetői utasítás					

10/28. kérdés

Az alábbi dokumentumokat milyen mértékben használják fel az Ön szervezete emberi erőforrás gazdálkodásához?
(1=egyáltalán nem használják fel; 5=teljes mértékben felhasználják)

	1	2	3	4	5
Munkaköri leírás					
Kompetencia térkép					
Havonta készülő HR jelentések					
Előrejelzések, várható piaci hatás-elemzések					

11/28. kérdés

Ön szerint, milyen mértékben szükséges az alábbi mutatószámok (KPI) megléte és elemzése a vállalati emberi erőforrás gazdálkodáshoz?

(1= egyáltalán nem szükséges; 5=teljes mértékben szükséges)

	1	2	3	4	5
Létszámmutatók					
Eredményességi mutatók					
Munkaidő-kihasználtsági mutatók					
Bérgazdálkodási mutatók					
Termelékenység mutatók					
Szociális-és jóléti mutatók					

12/28. kérdés

Milyen HR funkcióhoz használják fel/alkalmazzák a mutatószámokat?

(több válasz lehetséges)

- munkakörtervezés
- létszámgazdálkodás
- HR költségelemzések
- HR stratégiai elemzések
- képzés és karriertervezés

Az Ön válasza/ válaszai:

13/28. kérdés

Ön szerint, az alábbi meghatározások mennyire kapcsolódnak a tudatos emberi erőforrás gazdálkodás fogalmához?

(1=egyáltalán nem kapcsolódnak ; 5=teljes mértékben kapcsolódnak)

	1	2	3	4	5
Naprakész munkaköri leírás megléte					
Konzekvens teljesítményértékelés					
Megfelelő, szabályozott IT háttér					

	1	2	3	4	5
HR folyamatok dokumentálása					
Hatékony kommunikáció vertikálisan és horizontálisan egyaránt					

14/28. kérdés

HR kontrolling Ön szerint...

(1=egyáltalán nem; 5= teljes mértékben)

	1	2	3	4	5
... a humán folyamatok ellenőrzését jelenti					
... kontrolling eszközök alkalmazásán keresztül valósul meg a HR folyamatokban					
... létszám-és személyi jellegű költségek elemzését jelenti					
... az emberi erőforrás-gazdálkodás eszközét jelenti					

15/28. kérdés

A vállalatvezetők/HR vezetők gyakran eltérően értelmezik a HR kontrolling rendszerre vonatkozó elvárásokat. A következő leírások közül, Ön melyiket tartja kevésbé/nagyon fontosnak? (1=kevésbé fontos; 5=nagyon fontos)

	1	2	3	4	5
A HR kontrolling rendszer elsősorban a HR folyamatokhoz kapcsolódó költségek vizsgálatával, azok változásával, tervtől való eltérésének nyomon követésével foglalkozzon					
A HR kontrolling rendszer mutatószámokkal tegye láthatóvá a vállalat HR folyamatait					
A HR kontrolling egy szabályozó rendszer, amely a HR stratégiai szerepének megvalósulását segíti elő a vállalati működésben					

16/28. kérdés

A vállalatvezetők álláspontja megoszlik abban a kérdésben, hogy a HR kontrolling tevékenység (feladatkör), a HR vagy a Gazdasági vezető alá tartozzon.

A következők közül Ön, melyiket részesíti előnyben?

- a. A humánvezető alá tartozzon, és HR funkciót töltsön be, mivel az emberi erőforrás gazdálkodás elsődlegesen a HR feladata, mivel a „hard” mutatószámok (létszám, bérköltségek, fluktuáció alakulása)

időnként elterelik a figyelmet a lényeges (soft) dolgokról, mint például elhivatottság, kompetencia, képességek, amelyek nélkül nem lehet sikeres egy vállalkozás.

- b. A Gazdasági/Pénzügyi vezetőhöz tartozó szervezeti egységként működjön, HR kontrolling elsődleges feladata, hogy a (hard) mutatószámok segítségével láthatóvá tegyék a vállalat HR folyamatait, mert ezek segítik jó döntésekhez a vezetőséget.
- c. Egyiket sem. Álláspontom szerint a HR kontrolling közvetlenül a menedzsment/tulajdonos irányítása alatt működjön.

Az Ön válasza:

17/28. kérdés

Vállalatánál a jelenlegi létszám megtartása mellett nincs lehetőség az éves béremelésre, így az egyébként is alacsony bérek miatt várhatóan nőni fog a dolgozói elégedetlenség, ami a munkamorál és a teljesítmény romlásához vezethet.

Ön, mint a vállalat HR vezetője mit tesz ebben a helyzetben?

- a. létszámleépítést javasolok, elsősorban az alacsonyabb végzettségűek körében
- b. a területek vezetőivel egyeztetve, a kompetenciák ismeretében létszámleépítést javasolok
- c. a kontrolling osztállyal egyeztetve a költségek átstrukturálásával próbálom elérni, hogy a létszám megtartásával a béremelés megvalósítható legyen
- d. akciókat, HR mozgalmakat szervezek, amelyek összetartásra, lojalításra ösztönzik az embereket

Az Ön válasza:

18/28. kérdés

A vállalatvezetőknek különböző elképzeléseik vannak arról, hogy milyen egy jó HR kontroller.

A következő leírások közül, melyikkel egyáltalán nem/ kevésbé/teljesen egyetért?

(1=egyáltalán nem értek egyet; 5= teljes mértékben egyetértek)

	1	2	3	4	5
A jó HR kontroller olyan HR feladatokat ellátó személy, aki elsősorban HR riportokat készít a vezetőség részére					

	1	2	3	4	5
A jó HR kontroller olyan kontrolleri feladatkört ellátó személy, aki számszerűsíti a HR folyamatokat (létszám, bér, fluktuáció, túlóra stb.)					
A jó HR kontroller megfelelő szakmai és személyi kompetenciákkal rendelkező személy, aki a HR folyamatok „láthatóvá tételéért” és optimalizációjáért felelős.					

19/28. kérdés

Mire terjed ki a HR kontrolling az Ön szervezeténél?

(több válasz lehetséges)

- létszámvizsgálat
- foglalkoztatási költségek elemzése
- béren kívüli juttatások hatékonyságának vizsgálata
- munkaerő-állomány összetételének elemzése
- munkaidő-kihasználtság vizsgálata
- távollétek elemzése
- munkaerőmozgás, fluktuáció vizsgálata
- oktatási költségek vizsgálata

Az Ön válasza/válaszai:

20/28. kérdés

Ön szerint, melyek azok a legfőbb kihívások, amelyekkel szembe kell nézni ma Magyarországon a HR kontrollinggal kapcsolatban?

(1=egyáltalán nem fontos; 5=nagyon fontos)

	1	2	3	4	5
HR kontrolling előnyeinek prezentálása					
Munkatársak motiválása a HR kontrolling alkalmazására					
Tulajdonosok/felső vezetés megnyerése a HR kontrolling alkalmazására					
HR kontrolling eszközeinek integrálása a mindennapi munkafolyamatokba					

III. RÉSZ HR KONTROLLING INFORMÁCIÓ TECHNOLÓGIA

21/28. kérdés

Ön szerint a hatékony munkavégzéshez, milyen mértékben van szükség információtechnológiai háttérre?

(1= egyáltalán nincs szükség; 5= nélkülözhetetlen)

1	2	3	4	5

22/28. kérdés

Az alábbi technológiai eszközök közül melyik áll (fog állni) rendelkezésre az Ön szervezeténél?

Mechanizmusok	Alkalmazott	Tervezett	Nem vagy Nem tudja
Internet			
Vállalati intranet			
Adatbázis rendszer			
Integrált vállalatirányítási rendszer (SAP, Oracle)			
HR információs rendszer (Orgware, Best HR..)			

23/28. kérdés

A folyamatok hány százalékában használnak IT megoldásokat a különböző HR területekre?

	Százalék (%)
Létszámgazdálkodás	
Bérgazdálkodás	
HR költségek elemzése	
Gazdaságosság-hatékonyság vizsgálata	
Jövedelmezőség-eredményesség vizsgálata	
Tehetséggondozás (Peoplesoft)	

24/28. kérdés

Az Ön szervezeténél a HR folyamatok dokumentálására milyen mértékben jellemzőek az alábbi megállapítások

(1= egyáltalán nem jellemző; 5= teljes mértékben jellemző)

	1	2	3	4	5
A HR folyamatok dokumentálása integrált vállalatirányítási rendszerben történik (SAP, Baan, Oracle)					
A HR folyamatok dokumentálására a HR külön informatikai megoldást használ (Nexon, Best HR, Orgware)					
A HR folyamatok dokumentációja nincs kapcsolatban a HR eredményességével					

IV.RÉSZ HR KONTROLLING ÉS EREDMÉNYESSÉG**25/28. kérdés**

Ön szerint, mely területeken realizálódtak/realizálódhatnak eredmények a HR kontrolling eszközeinek alkalmazásával?

Terület	Megvalósult (10%, 20%, 30%, 40%, 50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100%)
Vállalati/HR stratégia megvalósulása	
Menedzsment döntéstámogatása, ezáltal eredményesebb vezetői döntéshozatal	
Gyorsabb, pontosabb HR információk (létszám, bér stb.)	
HR költségek csökkenése	
Pénzügyi eredményesség növekedése	

26/28. kérdés

Ön szerint mennyire helytállóak az alábbi kijelentések?

(1= egyáltalán nem; 5= teljes mértékben)

	1	2	3	4	5
Eredményesnek tekinthető a HR kontrolling akkor, ha legfontosabb célja a vállalati eredményesség, a termelékenység és teljesítmény növelése, az élőmunka költségeinek csökkentése által					
Eredményes a HR kontrolling akkor, ha előmozdítja az innovációt a cégen belül, ami nagyobb büdzsét jelent					
A jól működő HR kontrolling rendszer kiszűri					

a rosszul teljesítőket, és jutalmazza a jókat, ezáltal hozzájárulva a szervezet eredményességéhez.					
--	--	--	--	--	--

27/28. kérdés

Vállalatának eredményességét illetően mennyire tartja fontosnak a HR kontrollig alkalmazását?

(1=egyáltalán nem fontos; 5= nagyon fontos)

	1	2	3	4	5
A HR kontrollig hozzájárulása a vállalati eredményességhez					

28/28. kérdés

Ön szerint,- a kérdőív kitöltése alapján- mennyire működik eredményesen a HR kontrollig az Ön szervezeténél?

(1= egyáltalán nem; 5= nagyon jól működik)

1	2	3	4	5

KÖSZÖNÖM AZ IDEJÉT ÉS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSÉT!
Szűcs Ágnes, PhD hallgató

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani Dr. Bittner Péternek, doktori témavezetőmnek, aki már egyetemi éveim alatt elindított ezen a nemes úton, és energiát nem sajnálva irányította és segítette diplomadolgozataim megírását, majd kutatómunkámat, és mindvégig töretlen hittel támogatott.

Köszönöm, Dr. Kosztyán Zsolt Tibornak az elemzésekben nyújtott segítségét, valamint minden kollégának a kritikákat, megjegyzéseket és biztató szavakat, amelyekkel támogatták kutatásomat.

Köszönettel tartozom a Nyugat-magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Doktori Iskola vezetőjének Prof. Dr. Székely Csaba professzor Úrnak, hogy lehetőséget adott doktori disszertációm védésére.

Köszönöm a Doktori Iskola szigorlati bizottságának, opponenseimnek EMBER-séges, segítő hozzáállását.

Hálámat és köszönetemet fejezem ki nagymamámnak, szüleimnek és Csizmadia Zsoltnak támogatásukért.

Hálával tartozom férjemnek, aki mindenben segített és támogatott, és idő közben született Kisfiúmnak türelmükért, megértésükért.

Végül, de nem utolsósorban köszönet illeti a felmérés résztvevőit és mindazokat, akik a hazai munkaszervezetek elkötelezett „humánkatonáiként” az emberi erőforrás-gazdálkodás eredményességét szolgálják.

**Ajánlom e tanulmányt Dr Bittner Péternek, aki őszintén hitt bennem,
bízott és mellettem állt az elmúlt 18 évben.**

Köszönet és hála érte.

Sopron, 2016. június 09.

Szűcs Ágnes

Jogi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Alulírott **Szűcs Ágnes** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a „**A HR kontrolling szerepe a tudatos emberi erőforrás menedzsmentben**” című

PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogokról szóló 1999. évi LXXVI. tv. szabályait, valamint a Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.¹

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.

¹ 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 felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak az lehetetlennek nem bizonyul.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, 2016. június 09.

Szűcs Ágnes
doktorjelölt