



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

***A vállalati teljesítményértékelő rendszereket  
befolyásoló kontrolling módszerek vizsgálata***

Doktori (PhD) értekezés

DOI: 10.54598/004430

Készítette:  
**Barna Zsolt**

**Gödöllő  
2024**

## A Doktori Iskola

**megnevezése:** Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola (GRTDI)

**tudományága:** Gazdálkodás és Szervezéstudományok

**vezetője:** **Dr. Bujdosó Zoltán**  
egyetemi tanár  
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Károly Róbert Campus  
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet  
Fenntartható Turizmus Tanszék

**Témavezetők:** **Prof. Dr. habil Zéman Zoltán PhD**  
egyetemi tanár  
Neumann János Egyetem  
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

**Dr. Kollár Péter**  
egyetemi docens  
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Szent István Campus  
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet  
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

---

Az iskolavezető jóváhagyása

---

A témavezető jóváhagyása

---

A témavezető jóváhagyása

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. BEVEZETÉS .....</b>	<b>5</b>
1.1 A téma aktualitása .....	7
<b>2. CÉLKITŰZÉSEK .....</b>	<b>10</b>
<b>3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....</b>	<b>13</b>
3.1 A Kontrolling.....	13
3.1.1 A Kontrolling kialakulása .....	13
3.1.2. Kontrolling és Menedzsment kontroll.....	14
3.1.3. A controlling, mint koncepció.....	17
3.1.4 Kontrolling–szabályozó kör .....	18
3.2 HR.....	21
3.2.1. A HR fejlődésének fontosabb állomásai .....	21
3.2.2. A HR szervezeti elhelyezkedése és a controlling .....	24
3.2.3. A vállalatok HRM területeit érő hatások.....	26
3.3 A HR és controlling kapcsolata.....	26
3.3.1. HR és controlling – A humán controlling.....	27
3.3.2. A humán controlling az állami szférában .....	28
3.3.3. A TÉR működése .....	29
3.4 Informatika .....	34
3.4.1. A vállalati controlling és a digitalizáció hatása .....	34
3.4.2. A digitalizáció és a modern humánterület.....	45
3.4.3. Hatások és működések .....	49
<b>4. ANYAG ÉS MÓDSZER .....</b>	<b>60</b>
4.1 Anyag.....	60
4.2 Módszer .....	71
<b>5. AZ EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE .....</b>	<b>79</b>
5.1 Szakmai interjúk.....	79
5.1.1. Közlekedés (személyszállítás).....	79
5.1.2. Nemzetközi fuvarozás és logisztika .....	84
5.1.3. Pénzügyi szolgáltatás .....	90
5.1.4 Gépjármű és alkatrészkereskedelem .....	93
5.1.5. Játékszervezés .....	97
5.1.6 Háztartásigép kereskedelem.....	102
5.1.7. Élelmiszer kiskereskedelem .....	107
5.2 A kérdőíves kutatás eredményeinek összefoglalása .....	112
5.3 Modell.....	135
<b>6. KÖVETKEZTETÉSEK.....</b>	<b>140</b>

<b>7.ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....</b>	<b>143</b>
<b>8. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>145</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>146</b>
<b>M1. Irodalomjegyzék .....</b>	<b>147</b>
<b>M2. Irodalomjegyzék – Saját publikációk MTMT szerint.....</b>	<b>158</b>
<b>M3. Ábrajegyzék .....</b>	<b>161</b>
<b>M4. Táblázatjegyzék .....</b>	<b>162</b>
<b>M5. A kérdőív .....</b>	<b>163</b>
<b>M6. Leíró statisztika a kérdőívhez.....</b>	<b>171</b>
<b>M7. Összefüggés elemzés .....</b>	<b>188</b>
<b>M8. Alkalmazott interjúvázlat .....</b>	<b>193</b>
<b>M9. Köszönetnyilvánítás.....</b>	<b>194</b>

# 1. BEVEZETÉS

*„Mi controllerek nem viselkedhetünk „homo oeconomicus” módjára, mert a rendszerelméleti megközelítés csak a magatartási szempontok integrálásával lehet sikeres.” (Horváth Péter; 1937 – 2022)*

A kontrolling meghatározó szerepet tölt be a mai szervezetek életében, teljesen függetlenül attól, hogy milyen a tulajdonosi struktúra vagy az éppen meghatározó jogszabályi környezet. Az állam tevékenysége – beleértve az állami tulajdonú vállalatokat és az államigazgatást is – külön került szabályozásra, de kitettsége a versenyszféra kihívásainak ugyanolyan nagy, mint az egyéb piaci szereplőké. Tehát ezeket a cégeket, szervezeteket is elérték azok az elvárások, melyek eddig csak és kizárólag a versenyszférában működő, zömmel magántulajdonú cégekre volt jellemző.

A kontrolling feladata, hogy a napi üzleti tevékenységet folytató vállalatoknál az eredményeket számszerűen megjelenítse, ezzel is alapvetően hozzájárulva az adott szervezet piaci értékének növeléséhez, így azok a cégek melyek az üzleti szférában tevékenykednek, fontos működési elemüknek tekintik a humán terület, mely összefogja mind az egyéni, mind a szervezeti egységek üzleti teljesítményének kiértékelését.

Számos új tényező, mint az alapanyaghiány, a digitalizáció, az elektrifikáció és a pandémia mélységében átírta a cégek lehetőségeit, sőt teljes iparágak átalakulását hozta az elmúlt 2-3 évben. Miként minden más esetben, így az emberi erőforrás szakterületének működésénél is befolyásoló tényező a digitalizáció adta lehetősége optimális kihasználása. Az idő előrehaladtával bővültek a lehetőségek a humán területnél használatos IT megoldások kapcsán, melyek szerencsére egyre kevesebb anyagi áldozatot kívánnak a cégektől. A járványhelyzet ennek megfelelően módosította a terminológiát, a vizsgálható ciklusokat és a módszerek táráát.

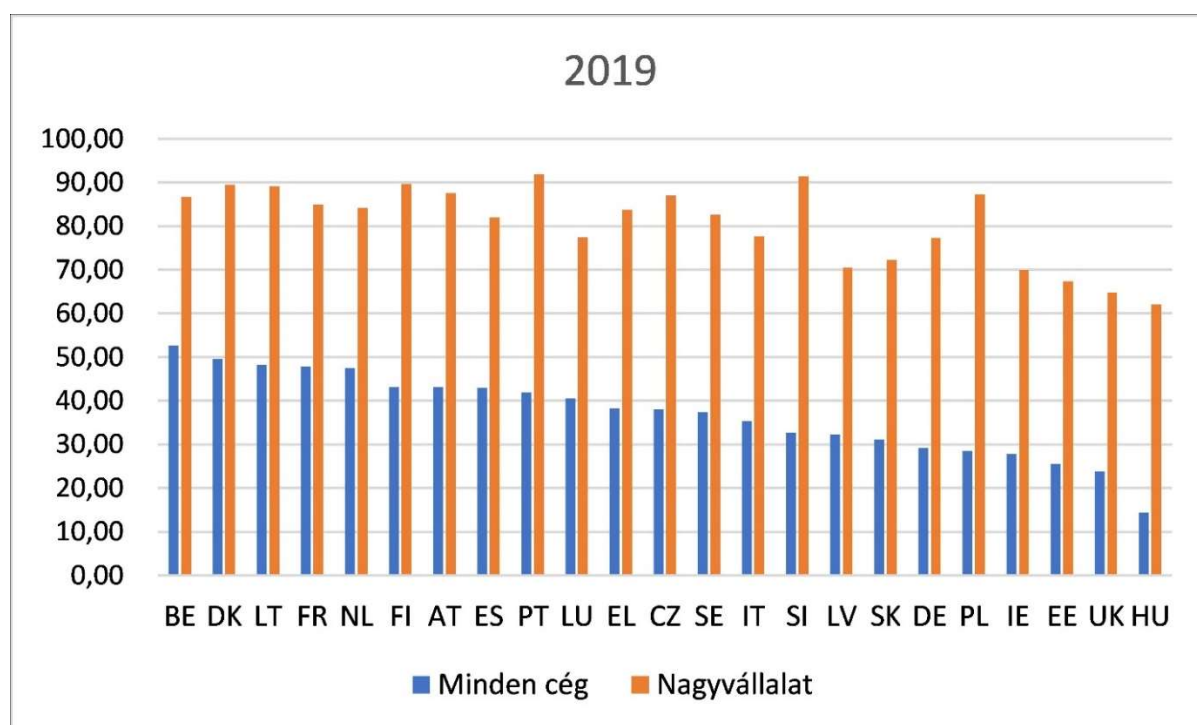
A piacon működő cégek esetében az egyéni vagy szervezeti tevékenység értékelése már a működés részét képezi hosszabb ideje, igaz a használt módszerek eltérőek lehetnek. Részben új szereplőként az állami tulajdonú vállalatok, illetve a közszféra vagy az oktatás is ezen módszereket próbálja követni, de ezek áttemelése sok bizonytalanságot hozott és gondot okozott, hiszen másképpen jelennek meg az értékelhető eredmények és főleg más időtávokban.

A közintézmények működését nézve, másféle megítéléssel találkozunk, mint a profitorientált üzleti közegben, ahol a teljesítmény szintje alapján történő díjazás az elfogadott. Itt ezt inkább az etika, a morál határozza meg (Horváth, 2011). Az értékelési rendszer alappilléreit azonban le kell rakni, magyarul meg kell határozni azokat alapértékeket és funkciókat, melyek alapján egy releváns célhoz egy korrekt értékelést tudjunk rendelni.

Az Állami Számvevőszék is vizsgálta, hogy a közintézményeknél ez hogyan valósul meg, amellet, hogy feladatkörük nyilvánvalóan teljesen más a normál vállalatokénál (Németh, 2020). A kérdések nemcsak a megfelelő, konzisztens és főleg mérhető célok meghatározására fordítottak figyelmet, hanem már a célok megalapozottságát, az elérendő részcélok rendszerét, azok ütemezését, nyomon követését, illetve a szükséges feltételek – szabályozási, intézményi és pénzügyi eszközök – hozzárendelését, meglétét is vizsgálták.

A piacon tevékenykedő gazdálkodó szervezetek számára a stratégia része már a HR-terület és digitalizációs támogatása, ugyanezen témakör kezelése a közszférában nem feltétlenül pozitív (Felméry, 2015).

1. ábra ERP-szoftvert használó vállalatok, 2019 (%)



Forrás: OECD ICT access by business adatbázisa

Az emberierőforrás menedzsment feladatai közé tartozó adminisztráció, mely érzékeny személyes adatokkal is dolgozik, számos szervezet esetében külön rendszeren fut, mivel nem főtevékenységről beszélünk. Ez azoknál a cégeknél, ahol vállalatirányítási rendszer működik, talán könnyebben megvalósítható, azonban ez számos esetben nem része a használt ERP rendszernek. Az 1. ábrán is látható, hogy a COVID előtti időszakban is lemaradásban voltunk az európai arányokhoz képest a vállalatirányítási rendszerek használatában. Ez megnehezíti, hogy a támogató területek, mint a humán, megfelelően digitalizált szinten tudják segíteni a vállalatot a céljai elérésében, ez pedig időnként a képességeikben is megmutatkozik. (Barna, 2022).

A megfelelő projektszervezet hiánya, a belső kommunikáció elmaradás számos új problémát hozott az ilyen rendszerek indítása esetén pedig egyértelmű elvárások vannak ezek hatékonyságnövelő képességével kapcsolatosan. Ide lép be az a fontos kérdés, hogy mikor szükséges és optimális ilyen rendszerek megvásárlása és működésük indítása, mi az a pont a vállalatok életében, amikor ennek valódi létjogosultsága van. Az IT oldalról, a fejlesztők szemszögéből is más a rendszer működése és sokszor mást vár a cég, amit az alapok módosításával próbálnak orvosolni, nem pedig saját folyamataik optimalizálásával.

Nem jó megközelítés csak ebben a formában gondolkodni, hogy veszünk valamit, majd ráfejlesztünk sokat, ami rendkívül időigényes és nem utolsó sorban igen költséges tevékenység. Majd, amikor elindul a bevezetés, kiderül, hogy egyszerű folyamatoptimalizálással meg lehetett volna oldani a kérdést, sőt nemegyszer már korábbi, belső igény is van, csak nem tud róla senki,

mert a felhasználó területet nem kérdezik meg erről a projekt elindítása előtt. A prímet ebben is, mint sok másban, azok a globális vállalatok viszik, ahol erre erőforrás, hogy ezt a fontos elemet, mint a humán szakterület és az ehhez tartozó teljesítményértékelés kérdése, profi módon tudják megoldani és működtetni a továbbiakban, tehát a trendek innen kerülnek át az állami szektorba is.

## 1.1 A téma aktualitása

Ha végig nézzük az elmúlt két-három évszázad gazdasági történetét, komoly fejlődést láthatunk. A technológiában bekövetkezett változások, a népesség növekedése és a termelés fokozása újabb és újabb megoldásokat várnak a cégektől, még a saját belső működésüket illetően is. Bár, ha csak 3-4 évre nézünk vissza, ez is átértékelődött teljesen. Beszélünk a stratégiai és a hosszútávú tervezés fontosságáról, (Kovács, 2021) a küldetés és víziók fontosságáról, miközben rögzítjük, hogy igen rövidtávra tudunk csak terveket készíteni, azt is úgy, hogy folyamatosan, a beérkező adatok tudatában módosítunk. Ez egy ellentmondásos időszak, ennek ellenére egy egészséges szimbiózisban működtetve kialakítható némi egyensúly ezek között. Bármennyire is vannak különbségek a tulajdonosi szerkezetben, tény, hogy mind az üzleti, mind az állami szféra ugyanarról a munkaerőpiacról fog toborozni a jelöltek közül. A válaszokat ismét két helyen fogjuk megtalálni. Lássuk a célt és erre haladjunk tovább. A rövidtávon túl az éveket átfogó víziókat is tervezni kell, melyet követnek a szükséges rendszerek, melyek kialakításában a humán terület is részt vállal. Csak közösen tudja a vállalat megtalálni a megfelelő utat, a szervezeti egységekkel, mint szereplőkkel arra, hogy mely stratégia kialakítása fog megfelelni, akár szervezeti egységek, akár a teljes vállalat szintjén. Ma az informatikai lehetőségek széles tára tudja támogatni ezen törekvéseket, úgy, hogy a megfelelő fejlődési út kialakításával párhuzamosan, egymással egyszinten és egymást támogatva tudják szolgálni a szervezet céljait, illetve azok megvalósítását. Fontos szerephez jut ma mind a termelés, mind az ehhez kapcsolódó export-import és hasonló a helyzet az innovatív megoldásokkal, melyek meg tudják hódítani a piacokat. Ebből adódik, hogy a képzettség a toborzásnál is nagy hangsúllyal esik latba, tehát a képzés kulcsfontosságúvá vált.

A gazdálkodó szervezetek főprofilja volt a középpontban eddig, ha az vezetésről volt szó, eköré épült a termelékenység javításának kérdése, csakúgy, mint a napi operáció és ezt támogatta a digitalizáció. A humántőke felértékelődött a folyton módosuló lehetőségek, feltételek változásával, így cégek ezen támogató területe nagyobb jelentőséggel bír, mint korábban.

Miként mindennek, így a mérésnek is célja van. A humán területet nézve ez korábban adminisztratív, majd koordinációs feladatokat jelentett, majd téve egy újabb lépést, már a különféle megrendelők felé, a vállalati szakterületeknek próbált meg a keze alá dolgozni, illetve azokat kiszolgálni (Karoliny – Poór, 2010).

A digitalizáció erőteljesebb megjelenése átállította a gondolkodásmódot és ez meggyorsította a humántőke témaköréhez kapcsolódó innovatív megoldások bevezetését. Teszik ezt a vállalatok jellemzően olyan tanácsadókkal, akik kívülről vezénylik le ezen projektalapú fejlesztések realizálását, mivel tudásuk erre specializáltan jobban szolgálja a sikeres megvalósítást. Ez önmagában a belső ellenőrzési és monitoring feladatok bővülését és szakosodását is jelenti.

Változott az a korábbi gyakorlat, miszerint a mutatószámok meghatározása a vállalatvezetés feladata. Az új digitális technológiák által, más jellegű adatok, információk is lekérdezhetők, így bővül azon lehetőségek tára, melyekből a teljesítmény, a hatékonyság lemérhető. Ez egy új és modern irányzat a vezetők számára, ahol valóban a megfelelő mérőszámok súlyozásával optimalizálható a hatékonyság mérése (Poór, 2016).

Ezzel párhuzamosan az időintervallum, amely ahhoz szükséges, hogy a már feldolgozott adatok elérjenek a vállalat vezetőihez, napjainkra lerövidültek, így a döntésekre sem kell sokáig várni. Ez optimalizálja a cégek válaszadó készségét a folyton változó helyzetekre, piaci elvárásokra. Nem lehet kivétel ilyen szempontból a humán terület sem, hiszen már stratégiai szinten jelenik meg a vállalati működés palettáján, célszerű tehát a megfelelő mérőszámokkal felügyeletet és igazodási pontokat adni feléje. Természetesen a rosszul működő egység éppen ennek ellenkezőjét fogja jelenti a teljes szervezet számára, így korrekcióra van szükség az elvárások esetében is. Időben észlelve ezeket az anomáliákat, mely kihatások különböző időtávokban jelentkeznek, tervezett vagy éppen többletköltséget generálva, rögtön számokkal alátámasztva döntés elé állíthatják az arra illetékeseket.

Mivel azon megállapítás, miszerint a stratégia szintű kérdéssé vált a személyzeti kontrolling és a teljesítmény értékelése már, mint folyamat jelentkezik a vállalatok életében, ami szorosan kihatással van a szociális körülményekre és a gazdasági eredményekre. Befolyásolja a teljes vállalatra meghatározott tervek realizálását és optimalizálja a szükséges ráfordításokat.

Állandó visszajelzést kap az erőforrásokról a cégvezetés, amennyiben az ehhez szükséges értékelés a megfelelő skála alapján kerül elvégzésre, ez lehet éppen a bérek kategorizálása, a támogatások összeállítása, egy adott pozíció analizálása, illetve az erre vetített oktatások taglalása, tervezése. Ha ezt a teljes vállalatra vetítve nézzük, ide sorolható a létszámgazdálkodás vagy a riportok elkészítésének módja.

Ma már rendelkezünk több olyan látványosnak mondható informatikai megoldással, mely a szükséges méréseket és azok kielemezését nemcsak, hogy elvégzi, hanem igen könnyen érthető, attraktív megjelenési formában mutatja azt be, sőt az egyéni beállításokkal a jelentések olvasó be is tudja állítani vagy éppen rangsorba tudja gyűjteni a számára legfontosabb adatokat. Ezeket bármikor módosítani tudja, tehát a fókusz könnyen áthelyezhető más adatesoportra. Az értékteremtéshez napi szinten kell a mérések eredményeit bemutatni, ahhoz, hogy a folyton változó körülményekhez a humántőke menedzsment is viszonyulni és alkalmazkodni tudjon.

A logika hasonló itt is, mint más szakterületek esetében látjuk, tehát azt teszünk bele a kontrolling riportba, ami az illetékes vezető igénye és olyan időintervallumban, amikor arra szüksége van. Már túlléptünk a személyi adminisztráció periódusán, mikor a HR terület első lépésként még a munkavállalók személyi jellegű adatait kezdte gyűjteni és tárolni. A modulok adta további előny, hogy az adatbázis bővíthető mindenféle képzésekre és képességekre vonatkozó információval és már is léptünk ismét egy kategóriát, hiszen a belső továbblépés, a karrier szintjéhez értünk. Tudunk belülről is tervezni új pozíciókhoz, feladatokhoz csapatot verbuválni, mert van alapinformáció a szervezeten belül, van miből tovább építkezni. Ha már ennyit tudunk és a tervezés is beépült a rendszerbe, akkor egy lépés és a teljesítményértékelés is megjelenik, immár a készségek és képességek, tudás alapján.

Itt egy teljes kép alakítható ki a munkavállalóról, ezt szolgálják a rendszeres értékelő beszélgetések is, így a kiértékelt információk alapján a jövő lehetőségei is láthatóvá válnak a cégen belül, legyen az képzés, vagy egy új ajánlat a karrier rögzös útján.

A humán területen saját tapasztalataim azt mutatják, hogy számos esetben háttérbe szorult a szükséges IT háttér biztosítása, így nem képezi részét az ott használt ERP rendszereknek. Ebből adódóan az adatok átjárhatósága, interfész nélkül nem működik, a korábbi gyakorlat és anyagi lehetőségek pedig nem tették lehetővé a támogató területek informatikai fejlesztését. A kézzel való táblázat töltögetéssel pont az nem valósul meg, amire szükség lenne, mert rossz és már nem aktuális adatokkal nincsen értelme rendszereket működtetni. Ezért szükséges, hogy a kontrolling adta lehetőségekkel élve, feltárjuk a szervezet működésében, folyamataiban tapasztalható problémákat, illetve – bevonva a javaslatokba és döntések – a szakterületek felelős vezetőivel megoldásokat dolgozzunk ki, lehetővé téve, hogy a szervezet hatékonyságának, termelékenységének, illetve versenyképességének javítását (Zéman et. al., 2013) (Anthony – Govindarajan, 2006).

## 2. CÉLKITŰZÉSEK

Egy kutatás elkezdésekor az első kérdéskör az, hogy mi legyen annak a témája, célja, feladata, milyen későbbi előnyök származhatnak a folyamat során feltárt tények, a megfogalmazott kérdések megválaszolására. Az én témaköröm kiválasztásához az alapot az általam különböző tulajdonosi struktúrájú gazdálkodó szervezetekben eltöltött idő, az ott tapasztaltak és közvetlen érintettségem adták, melyek érintik a vállalatok működését a HR, a kontrolling, a teljesítményértékelés, a digitalizáció aktuális kérdésein keresztül.

A mai vállalati fókusznak megfelelő, kiemelt szakterületekre, a kontrolling és HR területre, illetve azok összefüggéseire összpontosítom kutatási tevékenységem. A két témakör egyik fontos kapcsolódási pontja a teljesítményértékelés. E kérdéskör megismerésekor fontos elem a digitalizáció, illetve annak szerepe, mind a HR, mind a kontrolling tevékenységében. Ezen feladatok letükrözése a különböző tulajdonosi struktúrákban, rávilágítva az eltérő szokásokra, szabályokra és jogszabályi környezetre, valamint a napjainkat meghatározó egyéb hatásokra, a globalizációt követő de-globalizációra, a válságokra, legyen az éppen az alapanyaghiány, a COVID, a háborús helyzet vagy az ezek hatására összeomló ellátási-láncok és logisztikai rendszerek.

A téma rögzítése és a célkitűzések pontos levezetése adja majd az ívét az anyag elkészítésének. Kutatásom célkitűzése, hogy bemutassam a HR és a kontrolling kapcsolódási pontjait. Ezen összefüggés egyik fontos része a vállalati teljesítmény értékelése, legyen az a szervezeti egységek vagy az egyéni munkavállalók szintje, mely hatással van a vállalatokat a fejlődésére, a szükséges döntések meghozatalára vagy stratégiájuk kialakítására. Az értekezésben rátérek majd azokra a témakörökre, melyeknél a digitalizáció felértékelődésével és térnyerésével különböző szintű összefüggések tárhatóak fel a kontrolling terület és a humántőke menedzsment között, eljutva a teljesítményértékelésig.

A bizonytalan és állandósult változással együtt élő gazdasági környezet, az új technológiák megjelenésével új irányt vett a különböző rendszerek fejlődése, mely érinti a vállalat valamennyi területét. Fontosnak tartom az elemzések kiterjesztését a vállalatok digitalizációjára, a vállalati kultúra változásaira, mindezt úgy, hogy a napjainkat meghatározó hatásokról is szót ejtek, mint pandémia, alapanyaghiány vagy éppen a háborús hatások.

A szakirodalmi kutatást, a vállalatoknál látott gyakorlatot és a saját tapasztalataimat összekapcsolva választottam ki a téma megközelítését, az anyagok, információk feldolgozását. Ezek alapján megfogalmaztam a kérdéseket, célkitűzéseket. Úgy gondolom, hogy ma a humán tőke a szervezet egyetlen hatékony és megújulásra képes erőforrása, aki a felmerülő és megoldandó kérdésekre tudja a választ.

Kutatási kérdéseim az alábbiak:

**1. kérdés: Melyek a vállalatok legfontosabb digitalizációs lépései?**

Már a járványhelyzet előtt is nagy szerepet kapott a digitalizáció, melyet mindig újabb és újabb igények és megoldások megjelenése jellemez. A korábbi hosszabb életciklusok lehetővé tették a lassabb és hosszabb felkészülési időt, melyet megfelelő tervezés előzött meg. Ennek alapján végre tudták hajtani az előre beütemezett feladatokat, a megfelelő fejlesztéseket követően bevezettek új rendszereket, termékeket, folyamatokat, illetve prognosztizálni tudták a következő éveket. A megnövekedett információigény miatt is fontossá vált, hogy a vállalatok megértsék a digitalizáció lényegét, melynek alapján folyamatosan újra kell gondolni és szükség szerint módosítani az adatok összetételét, mely akár új technológiák bevezetésével jár.

**Célkitűzés 1.:** Célkitűzésem, hogy megmutassam a digitalizáció a vállalatok irányítási rendszerére, illetve a kontrolling, HR-kontrolling területére kifejtett hatását a TÉR tükrében.

**2. kérdés: Milyen összefüggés van a különböző tulajdonosi struktúrák és az azoknál alkalmazott teljesítményértékelés között?**

A kontrolling és HR terület összefüggései kapcsán érdemes megvizsgálni az adott szervezet teljesítményértékelési szokásait, elveit, melyek a vállalati hatékonyság javítását szolgálják. Az informatikai megoldások ma széles lehetőséget biztosítanak arra, hogy felhasználóbarát módon, a cégek optimalizált erőforrások felhasználása mellett jussanak információhoz a munkavállalók munkavégzésével kapcsolatosan, illetve hogyan tudnak ezzel hozzájárulni a cégek, intézmények hatékonyságának növeléséhez. Ma ezt különböző informatikai megoldások segítik, melyek elérhetőek akár sziget-elvű, akár egy vállalatirányítási rendszer részeként.

**Célkitűzés 2.:** Értekezésem egyik célja megvizsgálni a különböző tulajdonosi struktúrában működő vállalatok gyakorlatát, melyben a kontrolling – szorosan együttműködve a HR szakterülettel – miképpen biztosítja a megfelelő működését a teljesítményértékelési rendszernek, ezzel is hozzájárulva a munkaerő megtartásának.

**3. kérdés: Milyen összefüggés van a vállalati méret a digitalizációval?**

A modern digitalizációs megoldások immár egyre nagyobb teret hódítanak, nem jelentve már minden esetben komoly terhet, akár a bevezetésük technikai, akár anyagi részét nézzük. Ezen elindulva fontos vállalati tényezőnek számít ezen rendszerek megléte, függetlenül a vállalati mérettől.

**Célkitűzés 3.:** Értekezésem egyik célja megvizsgálni a különböző méretű szervezetek esetében milyen összefüggés van a méret és az informatikai rendszerek használata között. A munkavállalók száma mennyiben függ össze a digitalizáció fokával, a különböző informatikai rendszerek megléte mennyire jellemző egy adott vállalati méretre, láthatóak-e összefüggések

**4. kérdés: Milyen értékelési időszakokat használnak a gyakorlatban a humán kontrolling oldaláról a megkérdezett vállalatok, illetve mit mondanak a válaszadói igények?**

A munkavállalók szempontjából – a hatékony munkavégzéshez – elengedhetetlen a folyamatos visszajelzés és értékelés. Nemcsak az anyagi megbecsülés, a szakmai fejlődés, a jövőkép, a vállalati kultúra, valamint a nyugodt és elfogadó légkör jelenik meg fontos elemként a munkavállalók igényei esetén, melyet a munkáltatójuk kapcsán elvárásként megfogalmaznak. A vállalatok által a gyakorlatban használt teljesítményértékelési időszakok, illetve a dolgozók által visszajelzett időintervallumok között tapasztalható-e eltérés.

**Célkitűzés 4.:** Mind az interjúk kiértékelésével, mind az elvégzett kérdőíves kutatás eredményeinek feldolgozásával, igazolni kívánom, nemcsak a teljesítményértékelés igényét a munkavállalók részéről, hanem annak gyakorlatban használt időintervallumát is.

**5. kérdés: A kontrolling mára kibővült feladatkörével képes-e kellő hatékonysággal segíteni az emberi erőforrás gazdálkodást?**

Az előző néhány év jellemző hozadéka, hogy a kontrolling-tevékenység vállalatban betöltött szerepe megnövekedett. Túllépett azon a klasszikus időszakon, amikor az általános kontrolling részleg működése a szokványos riportkészítési és költségszámítási feladatok elvégzésére korlátozódott (34. ábrán láthatóan). Ma a megváltozott tervezési ciklusok átírták a napi rutin fókuszát, nemcsak az érintett szakterületek, hanem a teljes vállalat tevékenysége és lehetőségei kapcsán. A vállalati hatékonyság kérdésének vizsgálatai kapcsán, az egyik kiemelt téma, hogy miként alkalmazkodott a kontrolling szakterület. A most használatos tervezési ciklusok hogyan érintik a teljesítményértékelés és a humántőke helyzetét.

**Célkitűzés 5.:** Az értekezés kapcsán megkívánom határozni a kontrolling és az emberi erőforrás gazdálkodás mai szerepét, és megmutatni a legfontosabb kapcsolódási pontokat.

### 3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

#### 3.1 A Kontrolling

Rövid áttekintéssel kezdem a kontrolling terület bemutatását, a történelmi vonatkozásoktól egészen a mai modern kontrolling munkájáig.

##### 3.1.1 A Kontrolling kialakulása

A XX. század elején a német üzemgazdasági iskolák képzését meghatározta a számviteli információ, mint vezetői eszköz megjelenésének és használatának elmélete. Ezzel párhuzamosan néhány amerikai kutató munkássága is hozzájárult ezen elv alkalmazásához.

##### Német-modell

A német gazdaságszervezési képességek már akkor úttörő szerephez jutottak a vállalatgazdaságtani iskolákon keresztül. A mai napig rendszerben tartott számvitel elméleti alapjainak lerakásában is megmutatkozott ez a készség. Az itt megalkotott mérleg az eszközöket és forrásokat jól be tudta mutatni, ez lett a mérlegbeszámoló modellje (Walter Le Coutre és Friedrich Schär), mely által a felhasználások, a költségek megfelelő mérését tette lehetővé, illetve egy egységes vállalati számviteli modellbe illesztette azt (Eugen Schmalenbach). Tehát a már említett német megközelítést alapul véve a controlling egy olyan eszközrendszer jelent, ami a tervezést és az ellenőrzést végzi el, emellett összehangolja, támogatja a vezetői döntések információval történő ellátását.

##### Angolszász módszerek

A 20. század első felének költségszámítási gyakorlatáról viszont az amerikai vállalat-történeti irodalom jóvoltából kaphatunk részletes képet. A tömegtermeléssel és értékesítéssel foglalkozó nagyüzemek, többek között egyes óriási textilgyárak, vasúti társaságok vezetői úttörő szerepet játszottak a könyvelésből származó adatok koordinációs, illetve kontroll célokra való felhasználásában. A gyártott termékek, nyújtott szolgáltatások közvetlen előállítási költségeinek számbavételére, illetve termelékenységi statisztikák, mutatók alkalmazására koncentráltak. Az amerikai irányzat további fejlődésében a „tudományos vezetés” (scientific management) iskola követőinek (Frederick Taylor, Hamilton Church, Henry Gantt) jelentős szerep jutott.

A kezdeteket követően mindkét iskola képviselői eljutottak az üzemi általános költségek termékekhez rendelésének kérdésköréhez. Míg ezen a téren sikeresen alkottak megoldásokat, addig elmaradt a vállalati általános költségek, illetve a tőkeköltségek kezelése.

Az 1920-as éveket tekintjük a következő lépésnek a fejlődés során, melyet az egyre nagyobb és összetettebb vállalatok hívtak életre, a bővülő tevékenységeik és területileg kialakult tagoltságuk kezelésére. A felelősségi elven működő számvitel célja az irányítási rendszeren belül, hogy a viszonylagosan nagy önállósággal működő vállalatban belüli szervezeti egységek napi tevékenységének összhangba hozza, támogassa a célok elérésében.

A felelősség útján haladva kerültek kialakításra a felelősségi és elszámolási egységek, ahol a tagoltságból adódóan a napi operatív felügyelet nehezen volt kivitelezhető.

Ezt az Alfred P. Sloan, Pierre du Pont, illetve Donaldson Brown nevével fémjelzett módszert napjainkig alkalmazzák a szervezetalakításoknál. Profit, költség vagy befektetési centerekre gondolunk, melyeknél a területileg illetékes vezetők felelőssége a napi működés.

A kontrolling az előző század folyamán fejlődött tovább, közelebb került eközben az elmélet és a gyakorlat. Ebben a periódusban a produktív megoldások felé mentek a szervezeti felépítések, mivel előtérbe került a működés fontossága. Ezen módosítás a kontrolling és a számvitel területén is nyomot hagyott (Dobák, 1992). A szervezeti felépítés elméleti kutatása kezdetén (Chandler, 1962) azt gondolták, hogy fontos összehangolni a struktúrát a cég stratégiájával ahhoz, hogy jó teljesítmény érjenek el, mivel a szervezetek önálló egységekből álltak. Majd az következett, hogy a cégek összetettebb működési struktúra irányába mozdultak, mely hordozta a lehetőségét a gyors és folyamatos alkalmazkodásnak a változó gazdasági környezetben (Bunderson – Boumgarden, 2009). Ezzel egyidőben bővült a lehetséges módszerek tára, majd megjelent a digitalizáció, mely kellő mértékben fejtette ki támogató hatását, ennek megfelelően egy életciklusba kerültek át a cégek.

Nemcsak vezetni, hanem a jövőt látni

A modern vállalatok működésének egyik feltétele, hogy a vezetők alapfeladatai elvégzésre kerüljenek, tehát az a koordinációs folyamat, mikor erőforrás tervezésről, elosztásról beszélünk, az kerüljön meghatározásra és pontosan végrehajtásra. A célok elérése érdekében bizonyos érdekek alárendelése szükséges, így olykor nem minden szervezeti egység számára kedvező döntés születik, de ha a vállalat érdekei ezt kívánják, a kontrolling eszközeinek segítségével, a keretek megadásával és a feltételek biztosításával az eredmények realizálhatóak. Ez a gondolat immár több évtizede itt él a gazdálkodó szervezetek életében, Robert N. Antony ezt akkoriban kiválóan megfogalmazta. Természetesen tudjuk, hogy az elmélet és a gyakorlat időnként hadban áll egymással, de ha a megfelelő kontrolling funkciót a megfelelő időben és helyen alkalmazzuk, legyen az hosszabb távú, tehát stratégiai jellegű vagy operatív, az adott vezetői vagy feladatorientált verzió, akkor célt érünk. A folyamatokat kézben tartva a célok, a mérföldkövek a tervezett időben elérhetőek és a várt költségszinteken valósulnak meg. Az említett elméleti és gyakorlati megközelítés közötti feszültségek jó tervezéssel, előkészítéssel feloldhatóak, csökkenthetőek, így nem esik abba a hibába a projektgazda vagy a szervezet, hogy félidőben kell visszavonulót fújni, úgy, hogy már erőforrásokat használt fel és mindezt tette feleslegesen, mert a várt eredmény elmaradt. A kontrolling tevékenység eredményeként az adott szervezet hatékonysága, termelékenysége, illetve versenyképessége komoly mértékben növekedni fog (Zéman et. al., 2013; Antony & Govindarajan, 2006).

### 3.1.2. Kontrolling és Menedzsment kontroll

Kiinduló pontként jelenik meg a definíció rögzítése, hogy pontosan mit is értünk ennek a területnek a fontosságán, lényegén, ki az a kontroller és mivel foglalkozik valójában ez a funkció, honnan indult és mi a mai szerepe egy modern vállalati struktúrában. Mivel ez nemzetközi háttérrel rendelkező szakma, így az International Group of Controlling által kiadott Controller szótár meghatározása lesz a mérvadó ebben, melyek kellően visszaadja a jelenkori értelmezést.

Horváth Péter (2007: p15) *Controlling: Út egy hatékony controlling rendszerhez* című könyvében a következő definíciót adja: "A controlling olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információ- -ellátás összehangolása. E feladat megvalósításáért a controller a felelős."

#### A Vezetői kontrolling HR támogatása

Ma már a döntéshozók és operatív irányítók igénye alapján, külön mellékágként jelenik meg ez a funkció. Minden, a főtevékenységet támogató területet elért az ellenőrzés és a monitoring igénye, így a digitalizációs megoldások ezeket a vállalati egységeket is elérték és igényeik alapján került kialakításra a szükséges rendszerek felépítése, az adatok, információk gyűjtése, szelektálása és megfelelő riportok formájában az bemutatása. A csak szigorúan vett pénzügyi elemzéseken már túlvagyunk, elérkezett a specifikus, a megfelelő információs csomaggal előállított riportok ideje, a személyzeti terület támogatására.

A termelésben bekövetkezett számos változás. A globális vállalatok kezdték a sort, amikor a gyártási tevékenységek átszervezésre került. A logisztikai megoldások áthidalták azokat a korábbi problémákat, melyek egy sokkal röghöz kötöttebb gyártási folyamatot tettek lehetővé. Ezt ugyan a járványhelyzet kissé megtépázta, de tény, hogy ezzel az újfajta termelés irányzattal a lerövidült termékciklusok kezelése, továbbá a korábbi termékek másodpiacokon történő tovább élése, kifuttatása új lendületet vett. Nos, ma erre próbál megoldásokat adni minden érintett vállalati egység, legyen az a főtevékenységben működő vagy a támogató vonal. Mások az igények, így más kérdésekre kell válaszokat adniuk a szakterületek vezetőinek.

Átértékelésre került ezáltal minden eddigi megoldás, beleértve például a folyamatokat, a különböző szervezeti egységek kapcsolatát, egymáshoz való viszonyát (i-SCOOP, 2016). Amikor transzformációról beszélünk, akkor ehhez szükséges technológia birtoklásáról is gondolunk, hiszen a megvalósítás minden esetben a digitalizációval kerül valamilyen módon összefüggésbe. Ha új a feladat, a termék, az elvárás, akkor mások a számok, az adatok, másképpen és mást fogunk mérni, kiértékelni és annak eredményeként válaszlépéseket tenni. Itt lép be a gondolkodásmód, az azokban végbemenő változások, melyek, mint tudjuk nehezebben mennek, mint magának egy új koncepciónak a bevezetése.

A humán területre kiható változások is kapcsolatba kerülnek az új informatikai megoldásokban rejlő lehetőségekkel. Ma a vállalati működés sikerének létkérdésévé vált a humán erőforrás megfelelő helyen és formában történő kezelése, megtartása és teljesítményének folyamatos értékelése, akár egyéni, akár szervezeti egységek szintjén.

Itt jön fel az az emlékképem, amikor olyan nagyvállalatnál dolgoztam, ahol a humánpartneri rendszer mellett komoly szolgáltatói vénával rendelkezett a személyzeti terület. Ebben nagy lehetőségek vannak, manapság pedig olyan új, relatíve olcsó és könnyen működtethető háttérrel, melynek nem feltétele az ERP megléte és széleskörű használata (Rimon, 2017; 102-103). Sok pozitív hozadéka van ennek a modern IT megoldásnak, hiszen olyan mintha vevőként vásárolna valaki együzletben és mozogna a különböző osztályok és termékcsoportok között. Ezt persze élesben, némi kényszerűséggel átélte az élő oktatás átállása az online térbe, ahol a készségek alapján a használat gyors elsajátítása már nem volt ilyen egyszerű és gördülékeny.

A szolgáltató felület módot adhat arra, hogy nemcsak információs bázisként tudják használni, hanem egyéb kiegészítő funkciók is szerepet kapjanak. Kiváló lehetőséget biztosít a teljesítményértékelés működtetésére, sőt akár a 360° módszer alkalmazására is, mely funkciók elérhetővé válnak az adott időszakokban, hogy a körkörös értékelés meg tudjon történni. A gazdasági szereplők valamennyien igénylik ezt a rendszert, de az üzletben, a piacon tevékenykedő cégek esetén más feltételrendszer között valósul meg, mint az állami tulajdonú szervezetek esetében, beleértve a közigazgatást is, hiszen a törvényi szabályozás, a keretek mások.

A keretek kapcsán természetesen nemcsak a jogi, szabályzási, törvényi keretek a meghatározók. A szervezeteken belüli szabályok jelölik ki az utat, amennyiben pedig érdekvédelmi szervezetek is vannak a cégnél, így összetett kérdés a humán területet, a dolgozók érdekeit befolyásoló szabályok bevezetése és működtetése. Az értékelési rendszerek kialakítása, a nyomon követés kérdése és az intézkedéshez szükséges mérőföldkövek letétele mind része a TÉR komplex rendszerének. Az állami szféra (Felméry, 2015) másképpen fogadja ezt a tényt, hiszen vezetői szintekre is hárul feladat és az itt elvégzett munka véleményezése sok új kérdést és persze hiányosságot dob fel. Ha ezt levetítjük akár a kontrolling akár a humán terület ellenőrzésére, máris látható, hogy ami az üzleti szférában már bevett szokás, itt bizonyos eseteket kivéve komoly hiányok is megmutatkoznak. Ebben van szerepe a vezetőknek és a digitalizációnak, hogy a különbségek minimalizálhatóak legyenek, hiszen a munkaerőpiac egy és ugyanaz minden gazdasági szereplő részére.

Az Állami Számvevőszék foglalkozik az állami érdekeltségek vizsgálatával, helyzetük nemcsak gazdasági alapú elemzésével és annak kiértékelésével (Németh, 2020). Az itteni ellenőrzések különbséget tesznek szervezet és szervezet között, hiszen a feladatkörök, a létszám, a struktúra más és más, tehát a standard vizsgálati metodika igyekszik figyelembe venni azokat a helyi értékeket, melyek jellemzőek a vizsgált szereplőre. Mivel a toborzás, az egységes munkaerőpiac, valamint az itt is egyre fontosabbá váló szervezeti hatékonyság meghatározó, így a teljesítményértékelés témaköre is bekerült a vizsgálandó témakörök közé. Rögtön azzal indítva ezt, hogy vajon kellő megalapozottsággal működik-e a célok, elvárások kijelölése, nyomon követése és majdani kiértékelése. A célok meghatározásakor fontos, hogy azok mérhetőek legyenek, különben az egész folyamat létjogosultsága válik kérdésessé és pontosan ellenkező hatást fog kiváltani, mint az eredeti szándék volt.

Ugyanez az üzleti területen már annyira a mindennapok részévé kezd válni, főleg nagyvállalati szinten, ahol komoly informatikai támogatással működik, hogy igazán külön előnyként nem gondolnak erre. Minden szereplő él ezzel a lehetőséggel, tehát az ilyenfajta elsőbbség mára elmosódni látszik, még ha több esetben is látható a sziget-elvű működés IT oldalról nézve.

Mint minden új elképzelést, ezt is tervezés előz meg, amennyiben persze tényleg komolyan gondolja az adott vállalat, hogy foglalkozik a kiszemelt terület informatikai fejlesztésével. Ha a tervezett bevezetés komplex kérdést kíván megoldani, mindig az időzítés az, melyre szintén érdemes gondolni, ha nem akarunk kontraproduktív hatást elérni, nem beszélve a befektetett erőforrásokról, melyek veszteségként jelennek meg úgy, hogy tulajdonképpen semmi sem kezdődött el. Csak a fejlesztők meglátásban bízni hiú ábránd, mert rendszerint más valósul meg, mint amit vártunk.

Az ügy belső kezelése, az érdekek képviselete és az elvárások összehangolása teljesen a projektindító vállalat kezében van, ott összpontosul és a megfelelő projektciklusok, mérföldkövek kijelölésével kell, hogy előre haladjon. Más tehát egy piaci, vagy globális méretű cég, más egy összetettebb tulajdonosi szerkezetű vagy állami cég esetében a fejlesztés, bevezetés gondolata és gyakorlati megvalósíthatósága.

### 3.1.3. A controlling, mint koncepció

A controlling három pilléren állva végzi mindennapi feladatait a szervezeten belül, melyet az alábbi 2. ábra szemléltet részletesen.

2. ábra Controlling koncepció

Controlling - koncepció				
Filozófia	Feladatok és eszközök			Szervezet
Számszerűsített és mérhető teljesítmények alapján történő irányítás Megszemélyesített felelősség Felelőség és hatáskör egysége Terv megállapodások Reagálás a tervtől való eltérésekre Hatáskörrel rendelkezők intézkedési és előrejelzési kötelezettsége	Vezetői számvitel	Tervezés	Beszámoló rendszer	Központi controlling Üzletági controlling <b>Funkcionális területek szerinti controlling:</b> Beruházási Marketing Termelési Pénzügyi K + F Humán
	Terv költség számítás teljes költségen <b>Üzleti eredmény számítás</b> Piaci fedezet számítás Termék fedezet számítás <b>Kalkulációk</b> Előkalkuláció Tervkalkuláció Utókalkuláció Kísérő kalkuláció	Stratégiai és üzleti tervezés Éves tervezés Keretek (budget) Projekttervezés Analitikus költség tervezés	Hierarchikus felépítésű Terv / Tény Várható tény Beszámolók Átfogó vezetői információs rendszer	
Controlling funkciót támogató bázisrendszerek				
Rendelés kezelés, Pénzügyi számvitel, Tárgyi eszköz gazdálkodás, Bér- és fizetéskönyvelés, Anyaggazdálkodás, Idő és üzemi adatok gyűjtése				

Forrás: saját szerkesztéssel a [www.controllingportal.hu](http://www.controllingportal.hu) alapján

A kontrolling filozófia, mely az elvi keretet biztosítja a tevékenység elvégzéséhez. Számszerűsíti és mérhetővé teszi a vizsgált teljesítményt, felelősségi köröket ad, tervez, előre jelez és reagál az eltérésekre az érintett döntéshozók bevonásával. A feladatok és az eszközök elemei, a vezetői számvitel, mely számításokon, költségkalkulációkon alapszik. A tervezés, mely rövid és hosszútávon számol, kereteket, költségeket, projekteket figyel. A kontrolling saját szervezetén belül specializálódik a vizsgált és monitorozott szervezet tevékenységére, együttműködik, figyelmeztet és korrigál.

A fent említett és lefektetett alapok mind a kontrollingszakszerű működését hivatott biztosítani és valamilyen szinten, főleg használt módszerei kapcsán standardizált. Minden esetben figyelembe kell venni az adott szervezet felépítését, tevékenységi körét, méret és jellegét, hiszen a kontrolling működése beágyazódik a vállalati hierarchiába és mintegy hídként és kommunikációs csatornaként is működik a döntéshozók és a végrehajtók, illetve a felső és operatív vezetők között. Kapcsolatot teremt a profit centerek és támogató területek között, összefogja az egységeket a közös vállalati célok megvalósításához.

Nagy szerephez jut itt is az emberi tényező, hiszen sok múlik majd a méréseket, vizsgálatokat végző személyen, ő is kulcstényező lesz a célok eléréséhez. Definíciós szinten - a kontroller tevékenység keretként -- az IGC által megfogalmazott feladatköröket mutatom be az alábbi 3. ábrán.

3. ábra Kontrolling feladatkörök

Kontrolling feladatkörök
<p><i>A Kontrolling, mint vállalaton belüli szolgáltató:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adat és információk biztosítása, szelektálása, feldolgozása (igények kezelése)</li> <li>• Koordináció – profit, befektetési és költség centerek</li> <li>• Átláthatóság - működés, eredmények, vállalati stratégia</li> <li>• A vállalat jövőének szem előtt tartása – eredmények, folyamatok</li> <li>• Célorientált döntéshozatal, portfóliómenedzsment</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés, IGC alapján

#### 3.1.4 Kontrolling-szabályozóköri

A megfelelő eszközök és módszerek használatán múlik a hatékony kontrolling működése. Ennek neve a kontrolling szabályozóköri. A német vagy angolszász vonalon mozogva, ez lehet egy vezetési funkcióként értelmezhető szerep vagy támogató eszközrendszerként is használható. Ezek megfelelő módon felépítve egy rendszerre állnak össze (Musinszki, 2013).

Ciklusok ismétlődését mutatja a rendszer működése, tehát indult a tervezéstől, követte a végrehajtás, a monitoring, majd a kiértékelés.

Az említett szabályozó kör kiinduló pontja a teljesítmény mérőskálájának meghatározása, vagyis a tervezés; a terv-tény összehasonlítások, melyek alapján láthatóak azok az eltérések, amik alapján korrekciókat, intézkedéseket tehet a felelős vezető (Musinszki, 2016). A kontrolling szemléletmódja szerint az eltérések a vállalkozás és a vállalkozást körülvevő környezet változásai miatt szükségszerűen lépnek fel, ezért nem "terhelő bizonyítékok", hanem a további intézkedések meghozatalát -- s így a hatékonyabb működést -- megalapozó tényezők.

A vállalati működés folyamatait tehát igyekszik a kontrolling lekövetni, az egyes gazdasági események nyomon követésének eszköze viszont a számviteli terület, mely magába foglalja a könyvelést, a beszámoló időszakos elkészítését, az árrésképzést, a pénzforgalmi elszámolásokat, az elemzéseket. A kontrolling feladata az ellenőrzés, illetve a koordináció, mely az egyéni és a szervezeti célok összehangolását támogatja.

A hatékony kontrolling feltétele a feladat-, a felelősségi és a hatáskörök behatárolása, tehát teljes szervezet, benne pontos vezetői szerkezet, mindez leszállítva, tervekkel, keretrendszerrel, továbbá koordinációs eszközökkel. A koordináció jelentheti a kapcsolatteremtési és kommunikációs lehetőséget is a különböző egységek között, beleértve a vezetői szinteket is, mind vállalaton belül, mind vállalaton kívül.

A kontroll-folyamat alapja a szervezeti célokra túlmenően az egységekre leképezett feladatok standardizálása. Ez mást jelent a főtevékenységet végző területek számára, mást jelent a kiegészítő, az összvállalati működést támogató területekre, de másképpen jelenik meg egy beruházási tervben, ahol nemcsak a következő év, hanem az azt követő két évre is kell kitekintéssel rendelkezni, mindezt úgy, hogy a teljes vállalatra vonatkozó tervek lesznek ezen megvalósításnak az alapjai, mind anyagi, mind szervezeti formájukat illetően.

Miután ez a rész összeáll, jön a folyamatos monitoring tevékenység, hiszen a vállalati eredmények rövidtávú kiértékelése fog képet adni arról, hogy tartja-e az irányt a cég a kitűzött gazdasági célok felé, szükséges-e módosítás a teljesítményt adó oldalon vagy a tervek oldalán, mert mondjuk az adott gazdasági helyzet felülírta a cég lehetőségeit a következő időszakra vonatkozóan. Ez már egy magasabb szintű rendszerműködést és problémamegoldó képességet jelent.

A szervezeti egységekre lebontott elvárások megfogalmazása adja majd az érintett felelős vezetők mozgásterének az alapját, hiszen helyi szinten kell kezelniük az elvárások és elért eredmények alapján a szükséges intézkedések megfogalmazását és végrehajtását is. Itt lesz jelentősége az operatív kontrolling munkának, mely olyan vezetési tevékenységeket összegez, mint a célok meghatározása vagy adott esetben újragondolása, a kapcsolódó tervezés és az irányítás rövid- és hosszútávon, szem előtt tartva a likviditást, a nyereségességet, tehát a működőképességét.

A jelenlegi folyamatokat figyelembe véve, a gazdasági szereplők környezete, piaci, technológiai, társadalmi szempontok alapján nézve egyre gyorsabban változik. A kontrolling feladata, hogy a vezetés számára kitekintést nyújtson a jövőbeli helyzetre, még az esetleg nem látható történésekre. Instruálja őket arra, hogy kérdéseket megfogalmazva jussanak el olyan megoldások felé, mely ezen bizonytalan időszakban is fejlődést biztosít a vállalat számára. Ez időnként akár stagnálást is jelenthet, de ez stabilitást is hozhat a cég számára.

Fontos kiegészítő elem a küldetés és jövőkép megfogalmazása, ahogyan azt mondani szoktam ne céltalan formában teljenek egy cég napjai, hanem minden egyes lépéssel a korábban meghatározott célok felé tartson, kellő figyelmet fordítva a folyamatos monitoring tevékenységre, hogy az anomáliák esetén gyorsan be tudjon avatkozni a kellő pillanatban. xx A stratégiai kontrolling a hosszabb távú kitekintés bázisa, mely előre megy, de kérdéseket is megfogalmaz a döntéshozók felé.

Ez a fejlődési irány – kiegészülve az elszámolási és felelősségi egységekhez kapcsolódó center-kontrolling, a szervezet funkcionális területeihez kötődő funkcionális kontrolling, illetve a projekt-kontrolling speciális területeivel –, egy modernebb, teljesebb kontrolling-szemléletet teremtett az elmúlt években.

### A stratégia kontrolling felértékelődése

Sokat ismételt téma a globalizáció, illetve a globálisan működő vállalatok, ahol a stratégia felértékelődött, egész egyszerűen a környezet villámgyors változásainak hatására. Mivel a terjeszkedés sok vállalat motorjává vált, így a vállalati stratégia alkotás szerepe is felértékelődött (Karmazin, 2016). Ezek a változások nemcsak magát a stratégiai tervezést hozták el, hanem az a szofisztikáltabb módszertani bázist és modellezést hozták el, melyek nagyobb figyelmet kívánnak a szervezetektől, ez látható Ansoff, illetve Vancil és Lorange szerzőpáros kutatásaiban. A gazdasági teljesítményt értékelő mutatók jelentősége hangsúlyossá vált már a tervezés folyamatában, tehát a cél meghatározásával szemben a stratégiai tervezést sokkal hatékonyabbnak ítélték meg a szervezetek, ennek megfelelően a módszer gyakorlati alkalmazása gyorsan elterjedt (Harrison, 1976). Ez stratégiai fejlődés a 1970-es évekre a mátrix-gondolkodás felé irányult, vagyis az érintett szervezetek a stratégia megalkotásakor nem csak a szervezeten belüli tényezőkre, hanem a külső környezeti tényezőkre is hangsúlyt helyeztek, mint a befektetések fontossági sorrendjének kialakítása, vagy az erőforrások felhasználási súlypontjának meghatározása (Balatoni – Tari, 2007).

A vállalatirányítási tevékenység egyre komplexebb feladattá válik a piaci körülmények változásával, valamint a vállalati tevékenységek bővülésével, ezzel párhuzamosan a döntéstámogató funkció szerepe és fontossága felértékelődik. Sikerrel működik a döntéstámogató funkció, hiszen a vezetők érdekében áll, hogy a döntéshozatalkor a rendelkezésre álljanak a szükséges információk (Horváth, 2011) (Görösi, 2017). A vezetés alrendszerként a kontrolling egyik fontos funkcionális szerepe a tervezés, az ellenőrzés, valamint az információellátás koordinálása. Fontos feladata még a tervezésen túl, a vállalati tevékenység teljeskörű és rendszerszemléletű megfigyelése, meghatározott idő intervallumokban történő értékelése – szükség szerinti módosítása – információszolgáltatás és ezáltal a tevékenység irányítása az előre meghatározott stratégiai célok elérése (Günther, 2008) (Hahn - Hungenberg, 2001). Emellett megemlítendő cél a szervezetek vezetőinek – időben történő – pontos, megbízható tájékoztatása a vállalkozás helyzetéről és működéséről. A stratégiai döntéstámogató funkciót az operatív működésről kapott információk alapozzák meg, ezáltal a vállalatvezetés meghatározó részévé vált a kontrolling (Weber-Schäffer, 1999).

A vezetési, illetve vezetést elősegítő funkció és a stratégia egymáshoz való viszonyulása a stratégia tervezés és a kontrolling funkció esetében, az egyik még ma is sokszor feltett kérdés, a maga dilemmáival együtt. Az elméleti szakemberek szerint – melyben egyetértettek egészen az 1980-as évek végéig – a kontrollingot alapvetően a vállalatok operatív irányítási tevékenységeként tartják számon, amely jellemzően egy éves időszakra koncentrál. Az angolszász kutatók olyan modellt alkottak, melyben szétválasztották a stratégiai tervezést, a stratégia alkotást és a kontrolling funkciót, amelyet menedzsment kontroll néven határoztak meg (Anthony - Govindarajan, 2006), mivel alapvetően eltérő szempont- és eszközrendszerrel operáló irányítási alrendszereknek tekintették.

A német szakirodalomban, majd nemzetközi szinten is elfogadott, stratégiai kontrollingként jelenik meg ennek a kontrolling koncepciónak és eszközrendszerének a stratégiai irányítás szintjére történő kiterjesztése (Chapman, 2005). A brit és amerikai szakirodalomban kissé eltérően, stratégiai költségmenedzsmentnek vagy stratégiai vezetői számvitelnek nevezik ezt az eszközrendszert és struktúrát (Bromwich, 1990). mely meghatározások a különböző területekre történő fókuszuk miatt különböznek.

Az 1980-as évek végére meghatározóvá vált az a vélemény, miszerint a stratégiai irányítás szintjén is szükség van a célok pontos megfogalmazására (Zéman, 2016) és teljesülésüknek – megvalósításuknak mérésére. Stratégiai kontrolling szerepkörben a stratégiai irányítás szintjén, tehát támogatja a célok konkrét megfogalmazását azok teljesülésük és megvalósításuk mérését (Zéman, 2016). A stratégiai kontrolling hatékonyságának javítására több összetett módszer és eszköz is fejlesztésre került, melyek közül a legnagyobb áttörést hozta a Balanced Scorecard.

## 3.2 HR

Már a korábbi századok is meghatározóak voltak napjaink HR területének és működési modelljének a kialakulásában, így érdemesnek tartom visszatekintéssel kezdeni, hogy az érintett vállalati szakterületek összefüggései is érthetőek legyenek.

### 3.2.1. A HR fejlődésének fontosabb állomásai

A Human Resource Management (HRM) terminológia használatos az angol nyelvű szakirodalomban, de Magyarországon jellemzően az emberi erőforrás menedzsment kifejezés használatos (Karoliny-Poór, 2017). Az emberi erőforrás menedzsment egy olyan elméleti és gyakorlati tudás, amely az emberek hatékony vezetésére irányul (Beer – Spector et al. 1984). A mai, egészen összetett vállalati kihívások következtében létfontosságúvá vált egy olyan önálló funkcionális munkakör létrehozása, amelynek egyik feladata az alkalmazottakkal való foglalkozás és gondolkodás, a másik pedig annak megválaszolása, hogy mi módon lehet az embereket eredményes, sikeres munkavégzésre bírni (Juhász – Matiscsákné 2013). „Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével” (Farkas – Poór et al, 2003; 24. p.), mely alapján és a szerzők szerint a célorientált megközelítés is része a pontos meghatározásnak.

A személyügyi tevékenység folyamatos fejlődött alatt és több periódus alatt érte el jelenlegi formáját. Ebben igen komoly szerepe van a történelmi fordulópontoknak és a gazdasági korszakoknak. Az angolszász történelmi fejlődés alapján hat fejlődési szakaszt ismerünk (Armstrong 1995). A McKenna – Beech (1998) kutatásai alapján az 1800-as évek vége felé alakult ki a welfare personnel (WP), vagyis szociálpolitikai személyzet koncepció, amelynek feladata különböző programok kialakítása volt, mint a munkanélküli-segély, táppénz és a dolgozói lakástámogatás biztosítása, mely még mai szemmel is haladónak tekinthető.

A következő állomás a személyzeti adminisztráció (Personnel Administration) kialakulása volt, amelynél a vállalatvezetés támogatásának céljából bekerült az alapvető feladatok közé a toborzás, az időbeosztás, a fizetési rendszerek, valamint a képzés és személyzeti nyilvántartás. A vállalatok megnövekedett méretének köszönhetően a második világháború és az 50-es évek közötti időszak intenzív fejlődési szakasznak tekinthető, mivel jó néhány szolgáltatással bővült a személyzeti szakterület, mint például: alapképzés, fizetésadminisztráció, munkajogi tanácsadás stb. Ebben az időszakban terjesztették ki vállalati szintre a kollektív szerződés feletti alkut (McKenna – Beech, 1998.).

Az 1960-1970-es években felgyorsult a foglalkoztatotti létszámnövekedés a személyzeti szakterületen, és bővült a foglalkoztatással kapcsolatos jogszabályi környezet is. Az akkori gazdasági helyzet hatására elindult a személyzet szegmentálása, megduplázódott a tradicionális személyzeti funkciók rendszere (Karoliny – Poór 2017). Az 1980-as években már a vállalkozási szférában is megjelent a személyzeti szakterület, és feladatai közé tartozott a vállalkozások kezelése, a vállalati kultúra kialakítása. Az 1990-es évek az ún. „poszt vállalkozási fázis”, amely már magával hozza a stratégiai szemléletet.

Egy másik megközelítés, – mely a francia Peretti nevéhez fűződik – öt fejlődési szakaszt különböztet meg, amely részben más tartalommal, rövidebb időintervallumokkal jellemzi.

#### Személyzeti Adminisztráció (Personnel Administration),

Az 1950-es évekre jellemző megoldás a mai munkaügyi terület feladatait látta el, mivel a vállalati működés az emberi erőforráshoz társuló adminisztratív tevékenységek fontosságát erősíti. Ezek a gyakorlatban a fizetések és az alkalmazási szerződések nyilvántartását és kezelését jelentette, amely bővíthetett a vállalat sajátosságaira jellemző egyéb feladatokkal, mint munkavédelem, jóléti juttatások stb. (Bokor - Szóts-Kovács et al. 2014) Ezek az adminisztratív feladatok a következő fejlődési időszakokban is megmaradtak, illetve kibővülve a vállalati és az emberi erőforrás menedzsment tevékenységekkel együtt, egyre széleskörűbbé és összetettebbé váltak. A technológia fejlődésével ezeket a feladatokat szükséges digitalizálni. Elhelyezkedését tekintve – a szervezeten belül – vagy önálló csoportként/osztályként a vállalati törzskarban, vagy a gazdasági vezetőség alatt volt megtalálható.

#### Személyzeti Menedzsment (Personnel Management),

A korábbi időszakhoz képest, a fő változást a vállalat többi funkcionális területei közé történő beilleszkedése hozta, amely – ennek megfelelően – az önálló szakmai területként történő elismerését eredményezte. A személyzeti tevékenységek A szervezeti elhelyezkedéshez kapcsolódóan fontos megjegyezni, hogy a munkaügyi és a személyzeti funkciók elkülönültek.

Megerősödött a szakterület funkcionális jellege, ennek megfelelően a törzskarból kikerülve egyre gyakrabban középvezetői, vagy felső vezetői pozíciót is betöltött a terület irányításáért felelős vezető, például személyzeti igazgató megjelöléssel (Bokor - Szóts-Kováts et al, 2014; 44. p.).

#### Emberi Erőforrás Menedzsment (Humán Resource Management)

A következő időszakban, az 1970-es években – mivel a munkaerő már nemcsak költségtényezőként jelenik meg – már vállalati erőforrásnak tekintendő. Alapkövetelménnyé válik, hogy a különböző HR rendszerek és tevékenységek integrált változatban és rendszerszemléletben szolgálják a vállalati célokat és elindul a tevékenység vállalati értékteremtési folyamatokba való integrálása (Bokor - Szóts-Kováts et al, 2014; 45. p.). Így alakulnak ki olyan összetett tevékenységek, mint a toborzás és kiválasztás, a munkakörök kialakítása, a teljesítményértékelés, a kompetenciamenedzsment – amelyek már alapelemei a mai, modern emberi erőforrás menedzsmentnek is. A HR három különböző területen kapcsolódik a vezetőkhöz: szolgáltatás (pl.: a munkavállalókkal kapcsolatos adminisztratív és szakmai jellegű feladatok), tanácsadás (pl.: kinevezés, motiválás) és koordináció (pl.: vezetői és munkavállalói együttműködés az üzleti célok elérése érdekében) Byars és Rue (2006).

#### Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsmentet (Strategic Human Resource Management)

Az „ember a legfőbb érték” szemlélete jellemezte az 1980-as években ezen szakterület létrejöttét, – mely felváltva a klasszikus HR szerepeket – a maga segítő, támogató, stratégiai jellegével. A HR területre úgy tekintünk már, mint a vállalati kultúra felelősére, stratégiai partnerre, és mint szakértőre, amely a humán kontrolling tevékenység modern kialakításán és eszközeinek alkalmazásán alapul. Amennyiben stratégiai szinten jelenik meg az emberi erőforrásmenedzsment, akkor ez vizsgálattal jár, mely kihat az egész gazdálkodó szervezetre, szerepet vállal a vezetői vízió valóra váltásában, egészen az operációig és ezek alapján még a szükséges módosításokban is szerepet vállal (Ambrus – Lengyel, 2011; 230. p.). E vélemény kapcsán eltér az a vélekedés, hogy inkább a külső partnerek által elvárt feladatok kivitelezése és eredményes végrehajtása a mérvadó, a humán terület szerepe ebben inkább az, hogy munkájával hozzájárul ennek teljesítéséhez (Ulrich, 1998; 24. p.).

#### Nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment (International Human Resource Management)

Azok a vállalatok, ahol a világ számos országában megtalálhatók, náluk az emberi erőforrás részleg is globális (Poór, 2015). Számos nemzetközi trend alakította ki a HR ezen lépcsőfokát, ilyenek, mint a globális vagy transznacionális orientáció, a munkaerőpiacok eltérő jellege, a nemzetközi mobilitás, az interkulturális érzékenység és kommunikáció, a vezetési gyakorlat. „Az emberi erőforrás menedzsment az alábbi funkciók és tevékenységek kölcsönösen egymásra épülő együttese: emberi erőforrás stratégia, emberi erőforrás tervezés, munkakörtervezés, munkakör-értékelés, ösztönzésmenedzsment, munkaerő- ellátás: toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok.” (Farkas – Karoliny et al, 1997; 32. p.).

Az üzleti világ meghatározó eleme az állandósult változás, a minőségre történő törekvés, a gyorsaság és a költségoptimalizálás újabb szintjeinek keresése és elérése, ez látható az emberi erőforrás nemzetközivé válásánál, illetve a digitális transzformáció feladataira.

Ebben helyzetben jött létre a HR változásmenedzser-szerepe. *„Ebben a szerepükben a HR területen dolgozók a szervezet túléléséhez és megújulásához szükséges változás katalizálásáért és véghezviteléért való felelősséget vállalja fel. A HR-nek fontos szerepe van a szervezetek változási képességének megteremtésében és megőrzésében, így egyfajta belső változási ügynökként tevékenykedik.”* (Bokor - Szóts-Kováts et al, 2014; 58. p.) Tehát pro aktivitást képviselve, azonosítja a változás szempontjából kritikus folyamatokat, elkötelezettséget generál irántuk, illetve akciókat tervez és menedzsel. Az adminisztratív szerepkörből történő kilépés sürgető kérdése itt is felmerül, hiszen ezek a feladatok okozzák a HR legnagyobb leterheltségét, ezáltal pedig kevés erőforrása és motivációja marad a változásmenedzsment komplex feladatához. Pedig ennek relevanciáját a járványkezelési intézkedések még inkább előtérbe hozták, hiszen Poór – Balogh et al. (2021) szerzők HR kutatásai alátámasztják, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás területének meghatározó feladata van a járvány okozta problémák kezelésében.

### 3.2.2. A HR szervezeti elhelyezkedése és a kontrolling

A gazdálkodó szervezeteket körülvevő gazdasági, társadalmi és politikai környezet két biztos dolgot jelent számukra: A bizonytalanságot és az állandósult változást. Ennek megfelelően a vállalati kontrolling tevékenységen belül tovább erősödik a humán területre fókuszáló szerep, mely magában hordozza és felértékeli az egyediséget, a tudást és a valós idejű reagálást a piaci igényekre. Tudjuk, hogy az alkalmazottakkal összefüggő költségek jelentik a vállalatnak az egyik legnagyobb anyagi megterhelést, az emberi erőforrással, a humán tőkével való hatékony gazdálkodás kiemelt fontosságú feladat lett, – mivel más erőforrásoktól eltérően – ez az erőforrás képes folyton megújulni, profitot termelni és egyedi arculatot adni a vállalatnak. (Gábor, et al. 2020)

Napjainkra az ember, – mint humán tőke – a legfontosabb értéként épül be a szervezetek mindennapi életébe mely számukra az egyetlen tartós, hatékony, megújulni és fejlődni képes része a működésüknek. Szinte minden másolható, legyen az szolgáltatás, termék vagy infrastruktúra. Az amerikai General Motors egy korábbi vezetője, Alfred Sloan nyilatkozta ezzel kapcsolatosan azt az igen találó mondatot, hogyha maradhatnak az emberei, akkor egy idő után vissza fogja szerezni az eszközöket is (Gandossy; Efron et al., 2004.). Ezek a szavak is jól mutatják humánerőforrás szervezetekben betöltött szerepét, illetve az azzal való hatékony gazdálkodás kiemelt fontosságát egy vállalatnál.

#### A humánerő helye a szervezetben

A közgazdaságtan születése óta foglalkoztatja a tudományt a humánerőforrások társadalmi-gazdasági jelentősége és ez különösen kiemelt témakör napjaink impulzív gazdasági folyamatai közepette. A jelenkor változásai mellett komoly hangsúllyal jelenik meg humánerőforrásokban rejlő potenciálok, készségek és képességek kibontakoztatása, illetve hasznosítása, amellett, hogy mára olyan, a jövőt befolyásoló tényezők jelentek meg, mint a természeti erőforrások csökkenése, a technológiai forradalom, a gazdasági koordinációs zavarok (gondoljunk csak a covid világjárványra és az azzal járó termelésviisszaesésre, illetve logisztikai láncokban okozott törésekre) megjelenése. A humánerőforrás menedzsment (Human Resource Management = HRM) azon funkciók, tevékenységek kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az humánerőforrások hatékony kiaknázása, úgy, hogy azonos időben veszi figyelembe az egyéni és

szervezeti célokat. Ezen célok a sikeres együttműködés és profitszerzés miatt, jobb, ha egyeznek. Ezeket a gondolatokat a téma jeles alakjai is alátámasztják, Armstrong szerint a Human Resource Management (HRM) már egy stratégiai megközelítés, amely azt a célt szolgálja, hogy a szervezetben, illetve a szervezetért dolgozó embereket – mint az egyik legfontosabb erőforrást – nemcsak megszerzik, hanem fejlesztik, irányítják és elkötelezetté teszik (Armstrong, 1995; Major László 2005) szerint a HRM alapvető célja a szervezet fennmaradásának, esetleg növekedésének biztosítása- egyidejű szervezeti hatékonyság mellett (Hegedűs, 2013).

A humán erőforrásmanagement feladata a gazdálkodó szervezetekben azt a kereslet- kínálat egyensúlyát megtalálni, amelyben a munkavállaló a képességeinek és szakmai kompetenciáinak maximumát tudja adni, és amelyet a munkáltatója a megfelelő kompenzáció, továbbképzés stb. ellenében tud nyújtani. Ennek az egyensúlynak az elérése miatt a vállalatoknak hosszú távú humánpolitikai stratégiát kell alkalmazniuk, amelyek kiterjednek azokra a részletekre, mint a munkavállalók számának tervezése, toborzása, kiválasztása, beillesztése, megtartása, teljesítményértékelése, ösztönző javadalmazási rendszerének működtetése, valamint az egyre fontosabbá váló szervezet-, személyzet-és vezetésfejlesztés. Az 1980-as évek körül terjedt el az a szemlélet, miszerint a szervezeti kultúrát a vállalatban belüli vezetési stílus, valamint a vállalatban belüli szokások együtteseként határozták meg (Molnár, 2017).

Napjainkra ez megváltozott és már egyfajta rendszerként értelmezik. Olyan rendszerként, amely alkotóelemeit azon értékek, hiedelmek, attitűdök, meggyőződések alkotják, amelyeket az adott gazdálkodást végző szervezet tagjai elfogadnak, példa és követendő mintaként állítják önmaguk és a szervezetet alkotó tagok számára.

#### A Humán Erőforrás szerepe a szervezet életében

Ahogy azt fentebb már említettem a szervezeti rendszereken belül két nagyobb csoportot tudunk elkülöníteni, az egyik a tárgyi, a másik az emberi. Az emberi tényező az, amely sokkal inkább meghatározó szereppel rendelkezik, mivel ez képes saját értékein felül többet alkotni, és az így megszerzett nyereség (profit), jelentősen növeli a cég értékét, attraktívvá válik. A vállalat munkatársai és a management együttese adja ki a humán erőforrást, gazdálkodási szemmel nézve azt az emberi (humán) tőkét, amely a cég piacon való értékét képviselő szellemi tőkével azonosítják. Strukturális tőkének nevezzük azt az értéket, amely az emberi tőke eredményeként a cégnél tárgyasul. A két tőkerész együttese fejezi ki a vállalat szellemi tőkéjét. Napjaink kielezett piaci versenyeiben a gazdálkodó szervezetek értékét jelentősen meghatározza a hatékony humánerőforrás menedzsment, továbbá a szellemi tőkével való gazdálkodás.

A tudás alapú környezetben a humán kontrolling feladata, hogy hatnia kell olyan területekre, mint a tudás megalkotása és integrálása a vállalatban belül, a tudás adaptálásának folyamata, valamint annak irányítása, tervezése, ellenőrzése és ezen folyamatok valós idejű elemzése, értékelése, illetve összehasonlítása. A szellemi tőkéről elmondhatjuk, hogy bár az emberi (humán) tőke, szervezeti (strukturális) tőke és a vevői (kapcsolati) tőke együttesével jelent egységet, külön-külön is kiemelt figyelmet érdemelnek (Fenyves et al., 2018).

Az emberi tőke a gazdálkodást végző szervezetnél alkalmazásban állók know-how-ját, készségeit, képességeit, releváns szakmai tapasztalatának együttesét jelenti. A szervezeti tőke a piaci által megfogalmazott igények teljesítése miatt csoportosított szervezeti kapacitásokat foglalja magába, amíg a vevői tőke a szervezeten kívüli kapcsolatokat foglalja magába.

### 3.2.3. A vállalatok HRM területeit érő hatások

Az új évezred korábban ismeretlen kihívásokkal bővítette a napi életét a piacon tevékenykedő vállalatoknak, szervezeteknek. Ez csak bővült a fenntarthatóság adta feladatokkal, melyet a pandémia és a nyersanyaghiány tovább fokozott. Ez hozta a nagyobb fokú bizonytalanság érzését, amellett, hogy a versenykörnyezet egyre erősebb lett. Nehéz kiigazodni a termékek és szolgáltatások világában, de az élmény keresése sokkal szignifikánsabban jelenik meg a vevői gondolkodásban, mint korábban. Mindezt úgy, hogy a termékek életciklusa egyre rövidebb.

Ha pusztán a vállalati működést vesszük alapul ebben a növekvő gazdasági időszakban, látható, hogy a frissen belépő Y generációra már nem a hosszabb távú – itt egy-két évnél hosszabb időszakra gondolok lojalitás a jellemző a munkaadójuk felé. A cégek eközben vergődnek a környezettudatosság csapdái, illetve a tulajdonosok és a versenytársak által diktált költségnyomás között. A feltörekvő piacok növekedése, például a BRIC's országoké – a lehetőségek mellett komoly kihívást is jelent, főleg megint csak a költségek és a logisztika oldaláról nézve.

Az emberi erőforrásmenedzsment mindent megtesz, hogy a szakmai változásait és kihívásait kezelni tudja, igyekszik ezt sokszor globális szinten, legyen az a munkaerő menedzsment – mely hozza magával a különböző kultúrák összehangolásának és egyesítésének kényszerét, vagy akár említhetjük a felfedezett tehetségek instruálását, vagy a re-lokációs irányvonalat. A fokozódó teljesítménykényszer ellenére elégedetté kell tenni a munkavállalót, mely szintén nehéz feladatot ró a HR szervezetekre, egyszerre kell globálisan és helyben rugalmasságot vinni a folyamatokba, (sok esetben ellentétes szabályozói környezetben). Természetesen a helyzet időnként hoz új lehetőségeket is, – például az SSC szolgáltatási forma – de a költségek itt is komoly befolyással bírnak, hogy a globális álláslehetőségek ebben a változó HR környezetben úgy tudjanak működni, hogy a hosszútávú személyzet helyett projekt és interim státuszokat hoznak létre.

Erre egy konkrét példa, amit a General Electric konszern úgynevezett „A határok nélküli viselkedés” -ként jelöl, melynek célja, hogy lebontsák a termelékenység növelését gátló tipikus akadályokat, például a társaságon belül, az egyes divíziókat elválasztó funkcionális és földrajzi korlátokat, vagy a feldolgozás, az értékesítés, a belföldi és a külpiazi tevékenységek közötti különbségeket. A határok nélküliség eszméje azt fejezte ki, hogy szinte bárhol a világban végzett tevékenységek feltételei megegyezzenek. A kifejezés azt is magában foglalta, hogy a GE-ben a jó ötletek és gyakorlatok átvételére mindenki nyitott legyen, függetlenül attól, hogy az hol született (Marer, 2002 és Hámori, et al, 2021). Nyilván ennek eredményessége sokban függ az üzleti kultúra jellegétől, hiszen Magyarország a nemzeti alapú szervezeti kultúrák csoportjai közül a jól működő gépezethez tartozik (Hofstede & Hofstede, 2008). Ide elsősorban a német kultúrájú és nyelvű országokat sorolják, amely országokban a szervezetekre az erős tervezés, a szabályozott működési folyamatok és a bürokrácia minden szinten jellemző, tehát a német kulturális hatás jellemez.

## 3.3A HR és kontrolling kapcsolata

Értekezésem érinti a két fontos, a vállalati működést segítő, kiegészítő és ellenőrző területeinek megismerését és azok kapcsolódási pontjainak a vizsgálatát is.

### 3.3.1. HR és controlling – A humán controlling

A HR controlling a szervezeten belül a valós humán erőforrással való gazdálkodás kiemelt fontossága, annak felértékelődése, támogatása miatt jött létre. A humán controlling feladata igen komplex, mert nemcsak a munkavállalók kapcsán jelentkező közvetlen költségeket követi le, hanem felépíti és monitoring alatt tartja a teljes költségrendszert, melyek a munkavállalókhoz kapcsolódnak, legyen éppen oktatás, képzés, munkavédelem, vagy egészségmegőrzés. Az ehhez szükséges mérések elvégzésére a megfelelő keretek kijelölése és a feltételek biztosítása szükséges. Nemcsak előjelez a megfelelő vezetői szinteken, de hasonlóan a standard vállalati controlling feladatköréhez, részt vállal a különböző vállalati döntések kellő megalapozásában is.

A személyügyi controlling céljai sokrétűek, egyesítik azokat a célokat, miszerint a humán oldalról segíti a szervezetet céljainak megvalósítását, a megfelelő munkaerő biztosítást, a már meglévő munkaerő hatékony szervezését, alkalmazását, továbbá a munkavállalók elégedettségét is figyelemmel kíséri, biztosítja. Meg kell említeni, hogy a HR controlling a tervezési kalkulációhoz a vezetői számvitel tervkalkulációs adatait használja.

A humán controlling nagyon jól strukturálható, így beszélhetünk stratégiai, középtávú és operatív humán controllingról. A stratégiai rész a humán stratégiára helyezi a fókuszot, feladatai közé tartozik a hosszú távok célok elérése érdekében a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló biztosítása. A középtávú elem a meghatározott célokra koncentrál, míg a humán elem, a cél eléréséért kitűzött feladatok egységekre bontását, és a megvalósítás lépéseire fókuszál.

A fentieket összegezve elmondható, hogy a humán controlling, egy olyan támogató rendszer, amely a befektetett költségek és azok megtérülését összegzi. A munkavállalók szokásait tekintve az a tendencia, hogy előnyre szeretnének szert (egzisztenciális, anyagi) tenni, vagy valamilyen veszteséget szeretnének elkerülni. A HR management itt, mint funkció- támogató, ösztönző, ellenőrző szerepet is ellát, hiszen a vállalat szerves részeit, a munkavállalók szervezettel való azonosulását és a sikerhez való hozzáadott értékeit méri fel. A vállalatok akkor érnek el sikert és profitot, ha stabil eszköz) bázis mellett világos a közös cél, és ezért a szervezet tagjai fejlődnek, hozzáadják a személyes értékeket, amelyet személyiségük, tudásuk és tapasztalatuk jelent.

Mint sok minden egyéb, a hadi felhasználásból érkezett az üzleti szférába, ilyen a teljesítményértékelés is.

A használt módszerek sokszor eltérnek, ezt tapasztaltam már korábban is a humán területet vizsgálva. Régi metodikák kerülnek elő, ha egy összetett kompetencia alapú felvételi rendszert nézünk, mely még háborút követően az angolszász fegyveres erőknél volt alkalmazásban. Ez egy komolyabb előkészítést igénylő felvételi eljárás, mivel ott van az indító, igénylő terület, mely leadta az igényét az új munkaerő felvételére. Ő fogalmazza meg a szakmai igényeket, kéréseket és ő véleményezi a jelöltet a szűk, szakmai értelemben vett eredmények alapján. Szintén jelen van a humán terület a maga kérdéseivel és képviselteti magát a felsővezetés, ahol a teljes vállalatra vetített elképzelések, feltételek, elvárások jelennek meg. Időigényes, mert szervezni kell és nem egy klasszikus interjúnyi tartamú, hiszen az egyidejű résztvevők száma is jóval több. Polgári használatban először a telekommunikáció területén jelent meg ez a technika.

Ritkán találkoztam ilyen verzióval, pályafutásom alatt, de emlékszem egy több órás, különféle modulokból álló meghallgatásra. Más vélemények szerint ezt már korábban is alkalmazták német vállalatok, hogy egykorben komplex felmérésen keresztül győződjenek meg a jelölt alkalmasságáról.

Szintén ismert ez a módszer a keleti cégek esetében, ahol a klasszikus szervezeti felállás mellett projekt típusú feladatokra felkészülve, csapatok felállításánál alkalmazták ezt, így különböző szervezeti egységek munkáját, energiáját tudták egy adott cél érdekében integrálni (Gonda, 2019). Ebből is leszűrhető, hogy a vállalati működés képes adott célokért új összeállításban is szervezni a feladatokat, akár a területek kapcsolati rendszerének megváltoztatásával is.

### Humán kontrolling válaszok

A világcégek másfajta igényeket támasztottak az arcukat meghatározó tevékenységük támogatását végző szakterületek felé. Mivel változott az elvárás a normál vállalati kontrolling felé, illetve változott és bővült a HR tevékenységi köre, így értelemszerűen a humán szakág kontrolling feladatai is változnak. Az országokon átnyúló és azokat újra összekapcsoló munkavégzés új kihívásokat generált. Ha megnézzünk egy jó nevű nemzetközi oktatási intézményt, ott a világ minden részéről érkeznek az oktatók és a hallgatók. Egy nagyvállalat ma ugyanígy működik, ha toborzásról van szó. Keresi a tehetséges, beintegrálható embereket, akik belépve a cég rendszerébe, külön világába, a későbbiekben már azon belül maradva mozognak a világ különböző pontjai között, akár hasonló beosztásban vagy idővel egyre magasabban. Ez komoly feladat, mely ismételten sok előkészítést igényel, hiszen mind a célországok, mind a jelöltek között nagyobb különbségek is lehetnek, melyeket össze kell hangolni a célok érdekében. A HR terület is rendelkezik szolgáltatói rendszerekkel és régiós központokkal, melyek adott esetben nemcsak a saját vállalat számára, hanem kifelé is dolgoznak, sőt vannak már erre kifejezetten szakosodott hálózatok is a világon. Sok nemzetközi cég ezen, szintén több földrészen tevékenykedő céget keres meg ilyen jellegű igényének kielégítésével. A világ változik, másképpen működnek a cégek, olykor kötött időre, rövidtávra, projektalapon keresnek munkatársakat (Creative HRM Strategy).

#### 3.3.2. *A humán kontrolling az állami szférában*

A HR terület kontrolling tevékenységének fókuszpontja másra helyeződik az üzleti területeken és másra az állami vállalatok vagy közszféra esetében is. Míg a profitorientált cégek esetében az optimális jelölt megtalálása alá rendelnek minden egyéb feltételt, addig ez az állami területen sokkal kötöttebb rendszerben valósul meg.

A szervezeti működés mindig függ a döntéshozó, illetve a felügyeleti szerve által képviselt irányvonalnak. Itt az alaptézisek rögtön meghatározásra kerülnek, kezdve onnan, hogy van-e éppen létszámfejlesztés vagy létszám stop van. Ha igen, akkor hová lehet felvenni embert, ha nem akkor ez teljeskörű-e vagy bizonyos stratégiai pozíciókra megengedett. Lehet-e nyugállományba vonult munkavállalót visszafoglalkoztatni, ha igen, azt milyen pozícióban.

Milyen bértömeg áll rendelkezésre az adott évre vonatkozóan és milyen létszámmal kalkulál ebben az esetben. Tervezi már a bérnövekményt, akár differenciálva a különböző területek között.

Ide érkeznek további igények a területekről, kezdve a képzések, oktatások szervezésétől a munkaidő nyilvántartásáig, minden olyan funkció, mely kontrolleri tevékenységet követel.

A méretektől, jellegtől függően, de jellemzően képviselteti felsővezetői körökben magát a terület, így a HR funkciók mentén haladó kontrolling is részt vállal ebből, ha másként nem is, de riportok előállításában mindenképpen. További feladatkörként jelenik meg a tevékenység függvényében a különböző munkabiztonsági, munkavédelmi, ruházati és egyéb ellátási témakörök kontrolling tevékenységének elvégzése, a szükséges tervezések összeállítása a beérkező igények alapján.

Az informatikai háttér igen vegyes képet mutat. A HR terület sok esetben sziget-elven digitalizált, tehát ahol van is már vállalatirányítási rendszer, ott sem a főrendszer moduljaként, belső elemként működik a rendszer, hanem interface kapcsolaton keresztül rászállít információkat az ERP szisztémára.

Számos helyen tapasztaltam, hogy még a különböző, a HR szakterülethez tartozó nyilvántartások sem egy rendszeren belül kerülnek feldolgozásra vagy az adatok tárolásra és nemegyszer különböző excel alapú táblázatokban megy a napi adminisztráció elvégzése. A teljesítmény értékelése, az egyéni, illetve szervezeti egységekre bontott ellenőrzés, számokérés másképpen jelenik meg az állami vállalatok esetén. Az értékelés jellemzően naptári évben gondolkodik tehát eleve a projekt alapú feladatok elvégzésének számonkérése, értékelése, ellenőrzése és esetlegesen, külön díjazása számos adminisztratív akadályba ütközik már a használt időintervallum alapján.

A projektek kontrolling tevékenysége, a megvalósulások ellenőrzése, a beruházások megvalósulása, a fejlesztések lekövetése nincsen közvetlen kapcsolatban a HR által működtetett ellenőrző és monitoring feladattal. Ez ismételten megnehezíti a hatékonyság lekövetését erről az oldalról, így ismét hátrányba kerül mind a vállalat, mind a munkavállaló. Sem a cég nem tudja közvetíteni megfelelő módon az elvárásokat, sem a munkavállaló nem tud beszámolni a kellő időszakban.

Mindezt vizsgálva vagy vizsgálni próbálva jutottak el odáig, hogy a kérdést megfogalmazták, egészen az alapok visszamenve, hogy a feltételek összeállítása megfelelő volt-e. Ilyen maga a mérhetőség meghatározása, melyhez megfelelően jelölték ki a tervezett célokat. Ide egy megfelelő ütemezés és az ehhez kapcsolódó monitoring tevékenység szükséges. A részeredmények kiértékelése nemcsak fontos, hanem beavatkozási lehetőség megteremtésével lehet azt folyamatában is kézben tartani.

Itt ismét belép a digitalizáció kérdése. Van-e erre megfelelő rendszer, van-e, aki ezt szakszerűen kezeli és a kellő minőségű riportok kinyerhetőek ebből. A pandémia itt tett egy érdekes engedményt, hiszen előkerültek a képességek fejlesztését célzó törekvések és megjelentek a felhőalapú, egyszerűen és gyorsan beüzemelhető programok, ezek lekezelésére.

### 3.3.3. *A TÉR működése*

Amikor a kutatásban feltettem a kérdést, hogy valaki egyetért-e az egyéni teljesítmény mérésével és értékelésével, addig a válaszok egységesen igenlők voltak, hasonlóan azzal, hogy járjon-e az értékelés eredménye valamilyen előnnyel, esetleg hátránnyal. Amikor ugyanezt a kérdést tettem fel, csak a szervezeti egységekre vonatkozóan, akkor már megoszlottak a válaszok.

Az időintervallumot illetően ismét érdekes eredmény volt, hogy az éves időszak volt mind a gyakorlat, mind a vélemények kapcsán a meghatározó. Itt ismét belép a kérdés, ki fog értékelni, hogyan teszi azt és főleg milyen informatikai támogatás áll majd rendelkezésére ehhez.

Az értékelések alkalmazásakor jelentkezik az időtáv kérdése, a projektek, rövidtávú feladatok lekezelése, - ki fog emlékezni, egy éve elején lefutott két hónapos időszakra az adott év végén, amikor értékelni kell, mi történt akkor vagy mi nem, milyen csúszás volt és kinek a hibájából. Szerintem senki. Tehát itt van egy nem áthidalt ellentmondás, mert a feladatok realizálásának időigénye, a projektek kifutása nem szinkronizál az értékeléssel. Ehhez jönnek még további paraméterek, ilyenek a magántényezők, amik általában a teljesítmény romlását, csökkenését hordozzák magukban, mégsem hibáztatható feltétlenül érte a munkavállaló maga.

Tény, hogy a dolgozók, vezetők igénylik a visszajelzést a munkájukról, hozzáállásukról, viselkedésükről, munkahelyi kapcsolataikról és persze a pontosan lemérhető feladatvégrehajtások sem hiányozhatnak ebből, legyen az éppen pozitív előjelű vagy elmarasztaló. Formális és informális alapon azért működik a rendszer, de jellemzően szubjektív módom, hiszen a szakmai előjáró által közvetített üzenet jut el értékelésként a dolgozóhoz, így nem biztos, hogy teljes mértékben pontos képet kap arról, hogyan végezte a munkáját és milyen része volt a vállalat kitűzött céljainak megvalósításában.

Nehezebben mérhető már például egy oktatási intézmény, egy oktató vagy egy tisztviselő munkája, hiszen nehezebb azt a korrekt mérőszámot, feltételrendszert kialakítani, mely tényleg valós képet ad az adott szervezet vagy munkavállaló tevékenységéről az arra az értékelési időszakra vonatkozóan.

Megint csak új fejezet, ha állami szinten próbáljuk ezt összeépíteni, mert itt is a szolgáltató típusú szervezet és szervezeti gondolkodásmód az alap, melyre felépíthető a pontos elvárás az adott dolgozóval szemben, mely egyéni célok, amik valóban mérhetőek. Ehhez szükséges ösztönző rendszer kiépítése, ez is az elégedettséget, a munkaerő megtartását hivatott biztosítani, mindezt egy kölcsönösen működő nyíltsággal. Itt ismét ki kell térnem arra, hogy a TÉR kapcsán csak akkor tudunk hatékony működést biztosítani, ha előre lefektetjük a célokat és az értékelési metodikát, mind az egyéni, mind a szervezeti egységekre vonatkozóan.

A humánkontrolling környezeti tényezői és mérési lehetőségei az alábbi 1. táblázatban látható.

1. táblázat A humán kontrolling és TÉR összefüggései

A humán kontrolling környezeti tényezői és mérési lehetőségei a TÉR rendszerének segítségével*			
Környezet			
Külső		Belső	
Tényezők	Tényezők elemei	Tényezők	Tényezők elemei
Szociológiai tényezők	társadalom összetétele, gazdaság fejlődése, környezet- és egészségvédelem, család, értékek,	Munkaerőállománnyal kapcsolatos tényezők	létszám, állomány mennyiségi, minőségi változása
Technológiai, technikai tényezők	elvárt képzettség, gyártási ciklusok, termékek fejlődése, termékek designja	A bérrendszer jellemzői	bérszínvonal, juttatások, fluktuáció
Gazdasági tényezők	Unió, beruházások, versenyhelyzet, olcsóbb, beáramló munkaerő	Képzési rendszerek jellemzői	új, kvalifikált vagy meglévő képzése, life-long-learning
Politikai tényezők	kormányzat szociális politikája, multi vállalatok viselkedése, Transzatlanti-viszony, EU piacok helyzete	Információs rendszerek	IT támogatás mérete, jellege, összetétele
		Érdekvédelem, szakszervezetek	szerepük, jellegük, erejük
		Munkahelyi légkör	elégedettség a célokkal, tájékozottság, tájékoztatás, intézkedésekről, döntésekről, felelősségről
Mérési lehetőségek:			
Létszámösszetétel	beosztás	végzettség	munkaidő, foglalkoztatás jellege
Személyi jellegű költségek hatékonysága	Személyügyi költséghányad	munkakörköltségek forgási sebessége	személyi jellegű ráfordításokra jutó nettó termelési érték
További lehetőségek	egy főre jutó költségek	fluktuáció	szervezeti hatékonyság, szellemi tőke

\*saját szerkesztés

## A szükséges háttér kialakítása

Megjelent a kereskedelemben oly sokszor hallott vevőélmény fogalma a HR és az azzal szorosan együttműködő HR kontrolling területén is. Ez az a gondolkodásmód már megjelenik a működést segítő programokban, illetve azok kezelésében, látványában. Ezen rendszerek nemcsak szolgáltatási céllal jöttek létre, hanem számos, a humán területtel, a teljes szervezetre vonatkozó adatokat és információkat és adatok tárolnak. Hozzáférésük egy komplex, a jogosultságokat kezelő lépcső segítségével biztosítható az adott egyénnek, szervezeti egységnek, vagy illetékes vezetőnek. Jellemzően ide települ már az on-boarding oktatás, - a tevékenység ismertetésétől a munka- és tűzvédelmi oktatásokon át egészen az IT- rendszerekre vonatkozó képzésekig, - az alapvető céginformációk, bemutatkozások, telefonkönyv, vállalati hierarchia, aktuális hírek, tudnivalók, melyek közvetett módokon mind a hatékonyság növelését, az információk áramlását, újraelosztását támogatják (Barna, 2023).

## A felhasználói felület

A számítógépes programok és az elérhető felületek rengeteget változtak az elmúlt évek során. A különböző IT megoldások immár a HR igényekhez és a munkavállalóhoz igazodnak, mindezt úgy, hogy könnyen kezelhető, egyértelműen látható felületet adjanak, melyet az adott felhasználó - a megkapott hozzáférések alapján – személyre szabottan tud úgy beállítani, hogy a számára legfontosabb és gyakorta használt funkciók kerüljenek előtérbe. Ez szintén nagyban segíti a hatékony, gyors munkavégzést és a felhasználói élményt egyaránt eléri.

Itt alapvetően mindegy, hogy a rendszert üzemeltető milyen műszaki megoldás mellett dönt, legyen az vason futás vagy felhőalapú, ezt részben a helyi GDPR szabályzat határozza meg. A dolgozók részéről a felhasználóbarát, egyszerűen kezelhető és főleg aktuális adatokat, információkat tartalmazó felület könnyű elérése a lényeg. Pont olyan, mint egy hivatal, ahol vezetheti a munkaidejét, szabadságot igényelhet, tájékozódhat egyéb munkahelyi szolgáltatásokról, ellenőrizheti a személyes adatait, kérelmeket adhat fel az illetékes vezetők felé. Az emlegetett munkahelyi well-being feladatát egészíti ki, tehát minden a munkaerő elégedettségéről és megtartásáról szólhat, amennyiben a cég ezt a felületet erre a funkcióra is kellő módon ki tudja használni.

A rendszer lehetőséget biztosít a HR területtel való közvetlen kommunikációra, ha éppen online térben kell mozogni, akkor szervezetők a megbeszélések, illetve alkalmas lehet dokumentáció feladására, köröztetésére is. Mód van a rendszerrel kapcsolatosan is fejlesztések igénylésére.

## A teljesítményértékelés elindítása

Miután a vállalat a teljesítmény értékelése mellett dönt, szükséges ennek a működéséhez a megfelelő irányokat meghatározni, majd ennek alapján kiépíteni a rendszert. Általános, hogy az egyéni értékelés kapja a főszerepet, emellett számos vállalat a szervezeti egységek eredményeit is górcső alá veszi. Ehhez szükséges az időintervallumok, értékelési rendszerek, elvárások hozzárendelése is.

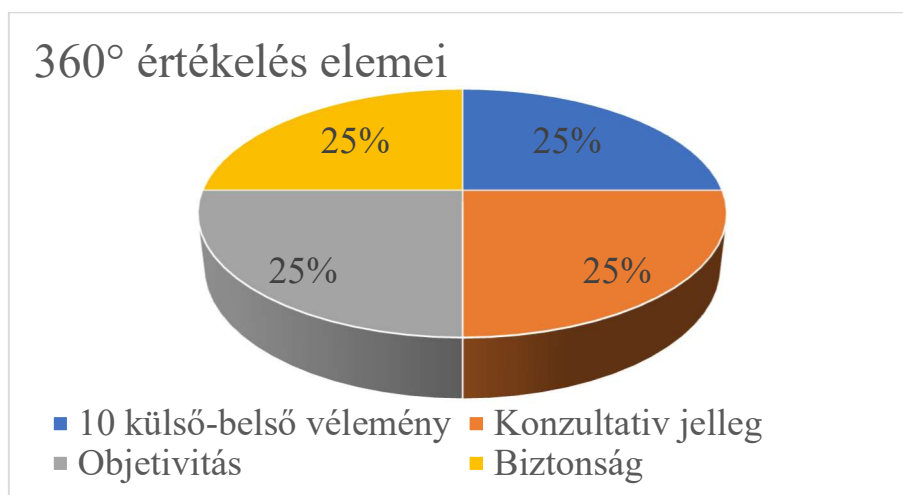
Amennyiben a döntések megszületnek a feladat megvalósításához két fontos dologra rögtön szükség lesz, az egyik, hogy a megfelelő operatív vezetői szintek megnyerésével kommunikálásra kerüljön a szándék a teljes vállalati szervezet irányába. A másik, hogy megfelelő informatikai támogatása legyen egy olyan rendszer működésének, amely közvetlen elérhető valamennyi munkavállaló számára, többfunkciós és egyszerűen kezelhető.

Azt is el kell döntenie, hogy milyen jellegű lesz az értékelés módszere, ki végzi azt el és milyen szempontot figyelembe vételével teszi, ehhez milyen bemeneti információkat használni, formális vagy informális, csak szakmai előjáró által kerül sor a véleményezésre, melye némileg vitatott szubjektivitása miatt is avagy kétoldalú, oda-vissza alapon közelíti meg a kérdést, esetleg 360° módszerrel történik-e, mely a legösszetettebb, de egyben legobjektívabb módnak tartott módszer, jár-e előnnyel, esetleg hátránnyal, kapcsolódik-e ehhez továbbképzés, oktatás. Amennyiben ez a klasszikus, vagyis közvetlen előjárói értékelés, akkor ez annyit jelent, hogy a közvetlen szakmai felettes egyedül végzi ezt el a saját véleménye alapján és a legtöbb esetben dönt az esetleges előnyökről és hátrányokról, juttatásokról, képzésekről, erről pedig tájékoztatja a HR területet is.

## Átfogó értékelés

Jelenleg a legátfogóbb értékelésnek tartott 360° módszer használata nem terjedt el, mely egy megfelelő időintervallummal kombinálva maximális hatékonyságot jelenthet az értékelésben. Azért erről a módszerről tudni kell, hogy a szükséges feltételeket tekintve is jóval összetettebb a ma használatos, felettes vezető által közvetített értékeléssel összevetve. Csökkenthetőek a szubjektív elemek, de jóval felkészültebb vezetői habitust kíván a rendszeres találkozás a beosztottakkal úgy, hogy az értékelés oda-vissza működhet, tehát könnyen kaphat az értékelő is negatív bírálatot, mely konfliktus helyzetet neki is kezelnie kell. A szélesebb körben és nemcsak a vállalati szervezeten belülről szerzett információk összegyűjtése és főleg azok megfelelő helyen történő kezelése igen nagy körültekintést igényel a vezetőktől. A körkörös elv, mely a 4. ábrán látható, itt nemcsak az adott szervezeti egységen belüli, hanem esetlegesen a vállalat más területeit érintő, az értékelt esetében releváns munkakapcsolattal rendelkező területek is megszólításra kerülhetnek. A kutatásban ez meg is jelent, mint vélemény, hogy a feladat ellenére nem elég képzettek ilyen téren azok az operatív vezetők, akik végeznek ilyen értékeléseket, mert a vélemény- és nézetkülönbségekből adódó feszültséget nehezen tudják jól kezelni.

4. ábra A 360 fok felépítése



Forrás: saját szerkesztés

Ez a forma, rövid értékelési intervallumokkal és SMART célok alkalmazásával hozza el a hatékony értékelés módszerét.

Korábban volt szerencsém olyan nagyvállalati szervezetben dolgozni, ahol – ha sziget-elven is, de – az ERP rendszer mellett működött egy teljeskörűen a munkavállalók részére is szolgáltatásokat nyújtó HR informatikai felület. Ez a digitalizációs szint kiváló lehetőséget adott arra, hogy SMART célok kijelölését követően ezek nyomon követése és kiértékelése is meg tudjon történni a megfelelő módon és minél kevesebb időt és energiát felhasználva erre a feladatra. A platform használata egyszerű, attraktív, könnyen kezelhető minden felhasználó számára, ez az a szint, amikor felhasználói élményről tudunk már beszélni. Természetesen a cég egészét tekintve nem mindenki vélekedett erről így, hiszen minden területnek a saját fejlesztési igénye a legfontosabb és nem gondolkodnak a teljes szervezet szintjén. Az 5. ábra illusztrálja a lehetséges módszerek és célok tárházát a SMART célok esetében.

CÉLOK és MÓDSZEREK	„FAST & SMART target-setting” működése				
KÉPZÉS	Középvezetői szinten hiányzó tudás és akarat, hogy a középvezetők – megfelelő képzést követően – tudják, hogyan kell levezetni az ilyen értékelő megbeszéléseket és ne csak béremeléshez kapcsolódjon az éves teljesítményértékelés.				
SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ	Fontos, hogy az értékelés eredményét a munkavállaló is megismerje!				
SMART célok tulajdonságai					
TULAJDONSÁG	Specifikus	Mérhető	Elérhető	Releváns	Határidőhöz kötött
CÉL	Mit próbál pontosan elérni?	Honnan tudja majd, hogy mikor érte el?	Tényleg lehetséges -e elérni azt?	Hozzájárul-e a cég bevételeinek növekedéséhez ?	Mikorra éri el ezt a célt?

Forrás: saját szerkesztés

### 3.4 Informatika

A vállalatok működésében nagy hangsúllyal szerepel az informatika, mely az elmúlt időszak különböző válságai hatására felértékelődött. Az agilis szervezetek reagálóképességének az egyik kulcsa a IT szakterület állapota és fejlesztési lehetőségei az Ipar 4.0 tükrében.

#### 3.4.1. A vállalati kontrolling és a digitalizáció hatása

Az informatika fejlődése a legtöbb iparágban lehetőséget teremtett a szervezeti funkciók és ezáltal a kontrolling intenzív fejlődésére, alapvetően új és eltérő szemléletű irányítási eszközök megalkotására és alkalmazására (Radó, 2019). Az ipari termelésben a 1970-es évektől kezdődött az MRP I. (Material Requirements Planning) fejlesztése és gyakorlati alkalmazása. Az MRP rendszerek az anyaggazdálkodási, raktározásmenedzsment technológiai támogatásából növekedtek összetett rendszerekké, figyelmen kívül hagyva a szervezet más eszközeit és forrásait (Heteyi, 2009). A gyártási folyamathoz kapcsolódó erőforrások integrálása és azok allokációjának összetettsége hívta életre az MRP II-t, ami a gyártási erőforrások tervezésének rendszereit jelentette. Ezen jellemzően termelési-logisztikai jellegű rendszerek voltak, kontrolling fókuszuk nem terjed ki a szervezet egészére.

Komoly változásokat hozott az 1980-as évek vége, amikor a vállalati informatikában addig meghatározó, központilag üzemeltetett nagyteljesítményű számítógépeket leváltotta az elosztott rendszerek, melyek alkalmazása lehetővé tette, hogy a szervezeti működésben egyre több személyi számítógép jelenjen meg, mindezt hálózatba szervezett formában (Grant, 2000). Ennek megfelelően a tárolt adatok mennyisége egyre nagyobb méretet öltött és a vállalatokon belül a menedzsment funkció bővült a működési területekkel. Nagy hangsúlyt fordítottak a megnövekedett adatmennyiség tárolására és a technológiája fejlődésével kiemelt feladattá vált az adatok információvá történő átalakítása, feldolgozása (Radó, 2019). Az igény erősödésével a vállalati vezetők érdekelté váltak, hogy a nagy mennyiségű adathalmazok feldolgozásával – különböző módszerekkel – a működés szempontjából jól használható elemzések készüljenek (Jacobs - Weston, 2006).

Időközben szükségessé vált az információk strukturálása, aggregálása és összetettségük csökkentése, amellyel megfelelően támogatni lehet a vezetői döntéshozatalt. Ennek alapján egyértelmű, hogy a vezetői információs rendszerek kialakítása közvetlen összefüggésben áll a vezetői információigény felmérésével, ezért az 1980-as években olyan új alkalmazások jelentek meg, – később programcsomagok formájában – a piacon, amelyek elsődlegesen a középvezetői szinten megfogalmazott információigények kielégítésére fókuszál, egy-egy funkcionális területre igazított, rögzített formátumú riport készítését biztosító vezetői információs rendszerek. Ettől az időszaktól a szervezet szinte összes funkciójára kiterjedt az informatika és az informatikai rendszerek hálózata.

A kontrolling rendszerekben az adatok információvá történő átalakítása, mind funkcióként, mind eszközrendszerként komoly változást hozott (Sziray et al., 2004). Az 1990-es évekre megjelent a vezetők számára – egy, a versenyképességre szintén komoly befolyással bíró megoldás, – a BSC (Balanced Score Card). Ez egy olyan – a szervezeti jövőképnek lefordított átfogó mutatószám-rendszer, (Kaplan – Norton, 1996), amely egyszerre határoz meg egy stratégiai teljesítményértékelési (Ante, et al., 2018) és egy vezetési rendszer keretét is (Hanyecz, 2006).

A vállalatot körülvevő külső környezetére, a szervezet belső működésére és a vállalat-környezet tranzakcióira vonatkozó információk célirányos és állandósult beszerzését, feldolgozását, tárolását lehetővé tevő hardver- és szoftverek összessége a vállalatirányítási információs rendszerek, az ERP-k (Enterprise Resource Planning), (Grant, 2000). Ezen rendszerek alapelemei azok a modulok, amelyek a vállalat egyes funkcionális területeit jelentik, ilyen például az eszközgazdálkodás, az értékesítés, a kontrolling, a logisztika, a számvitel vagy a termelésirányítás.

Az ERP rendszerek fejlődése napjainkban kiemelt szerepet játszik napjainkban a vezetői döntéshozás elősegítésében (Jacobs – Weston, 2007) (Radó, 2019). Mérőöldkőnek tekinthető az ERP rendszerek fejlesztése terén az SAP 2019-es (SAP HANA), amely komoly innovációs szintet jelent és alapvetően változtatja meg ezeket a rendszereket, azzal, hogy a BI (Business Intelligence) rendszerek strukturált alkalmazásának elvei szerint működik.

Egységes folyamatot képeznek mind a költség számítások, mind az egyéb pénzügyi tranzakciók és mindez egy strukturált – felhőalapú – adatbázisban érhető el. Az igénylő által jelzett időben rendelkezésre állnak az információk, az adatszolgáltatást nem csak a pénzügyi, hanem más szakterületek moduljaival is lehet bővíteni a későbbiekben (Gyenge, et al., 2019). Az eltérő – business intelligence részét képező – analitikai rendszerek integrált applikációként illeszthetők,

melynek hatására létrejön egy platform alapú adat és információs szolgáltató rendszer, amely azonnali, dinamikus és továbbfejleszthető (Radó, 2019).

Ezek az úgynevezett üzleti intelligencia megoldások, – BI (Business Intelligence) – olyan modern alkalmazásokat és technológiákat jelentek, melyek célja, hogy az odaillő adatokhoz való hozzáférés biztosításával és azok tárolásával, valamint széleskörű elemzési lehetőségekkel segítsék elő a vállalati döntéshozatalt. Maguk a megoldások tartalmazzák az adattárolási, a valós idejű jelentéskészítési, analitikai, predikciós és adatbányászati eljárások modern formáit (Negash – Gray, 2008), mely rendszerek alkalmazása csak 1989 után vált elterjedtté (Hawking – Sellitto, 2010). A digitalizációs fejlődésnek köszönhetően ezen rendszerek és módszerek elterjedése és gyakorlati alkalmazása az évek során egyre meghatározóbbá vált, a jelentősszámú új információforrás létrejöttével, az egyre kedvezőbb vételárú technikai eszközök kombinációjával új időszak kezdődik.

A pandémiás időszakok erősítették azt a trendet, hogy a mobiltelefonok, az online vásárlás folyamata, a szociális hálózatok, az elektronikus kommunikáció vagy a GPS technológia egyre növekvő méretekben generál adatforgalmat, melyek strukturálatlan formában, nem egy adatbázisban, nagy mennyiségű jelként vannak jelen, várva a megfelelő feldolgozást és felhasználást. Értékes információkhoz juthatnak a szervezetek, akár a belső, akár a külső környezetből származó adatokra gondolunk (Mayer-Schönberger – Kenneth, 2014).

A felhasználási terület összetettsége, az ottani igények és a fejlesztési költségek, alapvetően befolyásolják a BI eszközök fejlesztési irányvonalait, így ezeknek több, egymástól akár jelentősen eltérő változata is létezik, tehát nincs jellemző rendszer, amely univerzálisan alkalmazható lenne minden esetben és területen (Hawking - Sellitto, 2010), de jónéhány esetben a BI eszközök kombinált alkalmazásáról beszélhetünk (Gyenge et al., 2019). A BI rendszerek bevezetése során szükséges célok meghatározása ugyanolyan fontos feladat, mint magának a rendszernek a megtervezése, vagy adott vállalati környezetbe implementálás (Gyenge et al., 2019).

#### Változások az előrejelzések terén

Az előrejelzések készítése (forecasting), az egyik sarkalatos pontja a jól működő kontrolling tevékenységének, mely – élve a digitalizáció, az informatika fejlesztései adta lehetőségekkel – egyre hatékonyabb módszerekkel és megjelenítési módokkal dolgozik. Fontos, hogy akinek szánjuk a jelentéseket, elemzéseket, előrejelzéseket könnyen el tudjanak igazodni a trendek, számok sűrűjében, levonva ezekből a megfelelő következtetéseket, ezzel megalapozva az optimális döntéseket. Az első időszakot a megérzésen alapuló előrejelzések (Forecasting 1.0) jelentették, melyet követett a táblázatba foglalt forma, az excel alapú előrejelzés (Forecasting 2.0). A következő lépés a módszertani fejlődés során az üzleti intelligencia rendszerekben történő előrejelzés (Forecasting 3.0), majd a legújabb – a Forecasting 4.0, – ami már prediktív elemzési módszerekkel, fejlett statisztikai algoritmusok támogatásával készül. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a nagy adathalmazok felhasználásával, algoritmusok által feldolgozott, statisztikai-matematikai számításokkal automatizált előrejelzések sokasága készíthető, hozzáigazítva az igénylő szakterület vezetői által támasztott igényekhez, legyen az az adatok összetétele vagy megjelenítési formája. Ezzel a módszerrel gyorsan és egyszerűen lehet az előrejelzéseket elkészíteni, így könnyebben és előre meghatározott időintervallumokban lehet az előrejelzés-tény eltéréseket vizsgálni. A szervezet, a szakterület akciókényszerének növelésére kiváló módszer,

mert a részletes és pontos előrejelzések hatékonyabb reagálást tesz lehetővé a piac által megfogalmazott kihívásokra, hatásokra. Ennek eredményeképpen a szervezeti irányítás paradigmaváltáson megy keresztül, analitikus–reaktív helyett proaktív–előre mutatóvá fejlődik (Gulyás, 2017).

A KPI-ok (Key Performance Indicators) előzetes meghatározása az egyik alapkőve a megalapozott előrejelzések készítésének. A KPI-ok olyan mutatószámok, amelyek a folyamatok követését teszik lehetővé és azokról adnak információt a vezetők számára (Peral et al., 2016). Ezeket a mutatószámokat már felhasználják a stratégiaalkotás során, tehát a következő időszak célkitűzéseinek meghatározására, valamint azon területek jellemzésére, melyek komolyabb erőforrásokat igényelnek (Boda et al., 2005).

A digitalizáció előretörése hatással van a gazdaság minden szereplőjére iparágtól és cégmérettől függetlenül és befolyásolja a vállalkozások és állami szervezetek működési folyamatait. Az adat és az információ nemcsak, hogy felértékelődött, de napjainkra már fontos termelési tényezővé vált, nélkülözhetetlen kontrolling elemé válva. A kontrolling tevékenységhez nélkülözhetetlen adatok, információk és az ezt támogató informatikai megoldások már nem csak az adatok összegyűjtéséért és bemutatásáért felelősek, hanem az azokban rejlő összes lehetőség kiaknázásáért is. Látható, hogy a korábbiakkal ellentétben már nemcsak a vállalat főtevékenységét vagy az azokhoz közvetlenül kapcsolódó területeket támogatják a megfelelően tált adatok, információk, hanem a kontrolling jóvoltából az egész humán terület is részesül ezekből, így juthat el a gazdálkodó szervezet a teljesítményértékeléshez szükséges adatokhoz, így kaphat megfelelő platformot, ezek kezeléséhez, gyűjtéséhez, bemutatásához is. Az adat egyfajta modern „nyersanyaggá” vált, amely javítani képes a vállalkozások eredményességét és alapját tudja képezni egy újfajta adat vezérelt üzletnek is. A kontrolling munka beleértve a tervezés, terv ellenőrzés, vezetői információszolgáltatás, döntéshozatal és teljesítmény mérés minőségét és lehetőségeit eddig is meghatározta a rendelkezésre álló adatok mennyisége, teljessége és minősége.

*„Az elmúlt években végbemenő adatvagyon gazdálkodási és informatikai innovációk, valamint az Adattárház és Big Data rendszerek és a rájuk épülő adatkiaknázási megoldások fejlődése új lehetőségeket nyitottak meg a kontrolling munka számára.” (Vajda, 2021).*

Mivel a vállalatok működése összetetté vált, valamint a piaci körülmények folyamatos változása egyre gyorsabb reakciót kíván meg a vállalatoktól, így információs igényük is magasabb a korábbinál. Hacsak abból indulunk ki, hogy mennyi új tény, tudnivaló ért el bennünket az internet korában, akkor könnyű megérteni, hogy milyen mennyiségű adatra van szükség nemcsak a napi, hanem a hosszútávú működéshez. A megfelelő adat felértékelődött, feldolgozása központi szerepet kapott, a digitalizáció pedig ipari méretekben könnyítette meg a hozzájutást, szelektálást, értelmezést és a hasznosítást (Lypak et al., 2018) (Lo Franco – Compagno, 2018). Ha azt mondjuk, hogy a humán terület immár stratégiai szinten szerepel a vállalati működés hierarchiájában, akkor idevonatkoztatva is igaz az információk beszerzése, a minőségi adatok aktualizálása (Nagy et al., 2021). Ezt egy kiváló önkiszolgáló felülettel kiegészítve eljuthatunk egészen a munkavállalók által támasztott információigényig, ide integrálható a teljesítményértékelés digitalizált formája.

## A Kontrolling modul (CO)

Mivel a vállalat belső számviteli igényeinek koordinálása, felügyelete és optimalizálása is a kontrolling feladata, így a tényleges eredmények dokumentálása és a tervezés is ide tartozik. Az egyes részterületek eredményességi és költségszámításait, – mint a teljes-, rész-, közvetlen költség, fedezet stb. – valamint a teljes szervezet gazdaságosságát ellenőrzik, illetve információt szolgáltatnak a menedzsment részére, többek között a döntések meghozatalához. Az ERP rendszer a kontrolling modulján keresztül támogatja az operatív és stratégiai célok elérését.

Maga az említett modul több elemből épül fel, ami eltérő célok elérését teszi lehetővé, illetve a kontrolling jellemző kérdéseit képesek megválaszolni. A költség- és árbevétel számításban (CO-CEL) gyűjtik a kontrolling számára a költségeket, bevételeket, melyek esetében a legtöbb érték automatikusan kerül a pénzügyi könyvelésből a kontrolling modulba. A költséghely számítás (CO-OM-CCA) segítségével megvizsgálható, hogy az adott cégnél hol és milyen közvetett költségek merülnek fel. Az általános költség-rendelésekkel (CO-OM-OPA) a költségek intézkedés orientáltan gyűjthetők és ellenőrizhetők, valamint az intézkedésekhez – projekthez – költségkeretek rendelhetők, amelyek betartását a rendszer automatikusan figyeli. A termékköltség-kontrolling (CO-PC) meghatározza azokat a költségeket, amelyek egy termék előállításánál keletkeznek, megállapítható az ár alsó határa, amelyért a cégnek még érdemes a termékét értékesíteni. Szimulációra is van lehetőség, hogy a termelési eljárásban bekövetkezett változások – új technológia bevezetése – milyen hatással lehetnek az előállítás költségeire.

A modul használatba vétele előtt – a rendszerkarbantartás funkció keretén belül – megtörténik a modul működéséhez szükséges alapadatok, táblák beállítása, csakúgy, mint a vállalat költségszámítási eszközeinek, valamint az alkalmazásra kerülő almoduloknak. A költséghelyi törzsadatok meghatározásán kívül az ERP rendszerek a költséghelyek közötti hierarchiák kialakítására is lehetőséget adnak. Egy, úgy nevezett „Standard Hierarchia” létrehozása kötelező, amelyhez valamennyi költséghely hozzárendelése szükséges (Máté, 2001).

A Standard Hierarchia négy fő csomópontból áll, ezek pedig az általános költséghelyek (igazgatási, irányítási, szolgáltatói, technikai), a közvetlen költséghelyek (termelő költséghely), a projektek és a költségviselők.

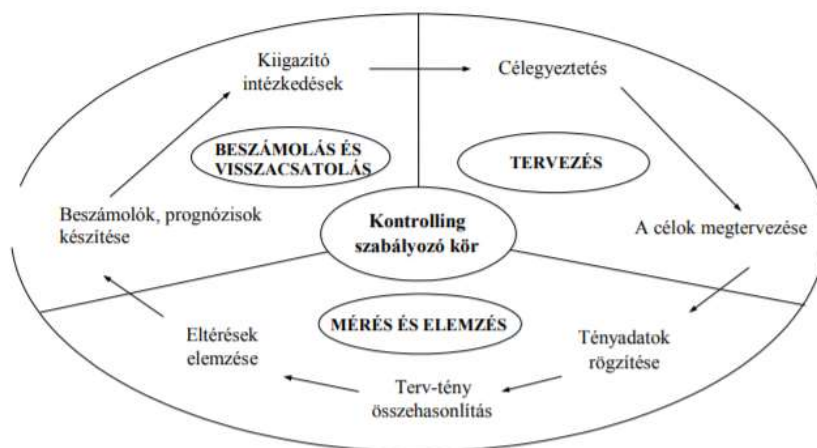
Emellett – a mindenkori beszámoló igényeknek megfelelően – tetszőleges számú egyéb hierarchia építhető, illetve a vállalatirányítási rendszer lehetőséget kínál az integrált vállalati tervezés végrehajtására, melyben minden érintett terület – anyaggazdálkodás, költséggazdálkodás, beruházás stb. – tervei elkészülhetnek. Természetesen a rendszer lehetőséget kínál arra, hogy a megjelenített beszámolók személyi számítógépes filerendszerbe exportálhatók, tehát ezek az anyagok alkalmasak más programokkal, – például excel táblázatkezelővel – történő további feldolgozására is.

A beszámoló adatai közvetlenül, grafikusán is megjeleníthetők és van mód arra, hogy – a standard beszámolókon kívül – egyedi fejlesztéssel további listák hozhatók létre. A kontrolling rendszerek szempontjából fontos, hogy képesek legyenek a különböző forrású, formájú és méretű adatok gyűjtésére (Thalmeiner et al. 2019). Az ilyen feltételek mellett megvalósuló dinamikus adatgyűjtés érdekében a kontrolling rendszernek alkalmasnak kell lenniük különböző rendszerekkel való kommunikációra.

Folyamatosan ismétlődő munkafolyamatok határozzák meg a kontrolling tevékenységet, legyen az vezetési funkcióként, vagy vezetést támogató eszközrendszerként értelmezve (Blumné –

Zéman, 2014). Előkészítünk, majd végrehajtjuk a tervezett feladatokat és az elkészült értékelés alapján tesszük meg a szükséges intézkedéseket. A kontrolling szabályzó kört, mint a tervezés, a mérés és ellenőrzés, valamint a beszámolás és visszacsatolás folyamatosan ismétlődő – a kontrolling felelősségi körébe tartozó – tevékenységeként ábrázolja (Musinszki, 2013) az alábbi 6. ábrán, tehát itt nem látható a termelés, illetve a szolgáltatás végrehajtás.

6. ábra Kontrolling szabályzó kör



Forrás: Musinszki, 2013.

A Körmendi – Tóth szerzőpáros szerint a kontrolling rendszer a szervezet irányítási rendszerének tekinthető, illetve annak egy részeként kell tekinteni rá, amely további két alrendszerből áll, nevezetesen a rövid és hosszútávra vonatkozó ellenőrzési és monitoring alrendszerekből (Körmendi – Tóth, 2006). Ennek alapján a kontrolling az említett alrendszerein keresztül támogatja a vezetőket a döntéshozatalban és a koordinációban, ezzel segítve a stratégiai és operatív feladatok megvalósításában (Boda - Szlávik 2005).

#### Adatok gyűjtése és feldolgozása

A korábbi, szigetszerű, szakterületenként működő adatgyűjtés helyett – köszönhetően a digitalizáció adta fejlődésnek – egyre jellemzőbb a központosított rendszerben, strukturált formában történő adatgyűjtés. Ez teszi hatékonyabbá, egyszerűbbé és könnyebbé a releváns adatok elérését, valamint így az elkészülő elemzések is pontosabbak lesznek (Tabesh et al., 2019).

Saját kérdőíves kutatásom elkészítésekor is fontos szempont volt, hogy a kinyert nyers adatok, – melyeknek kellően homogénnek kell válniuk – előfeldolgozáson és rendezésen essenek át, amellyel elérhető a kívánt adatállapot. Ezzel biztosítja az adatok összehasonlíthatóságának és hitelességének alapját, illetve ezek alapján lehet következtetéseket levonni, vagy éppen előrejelzéseket készíteni (Mayer-Schönberger – Kenneth, 2013). Az adatok átalakítása kompatibilis formátumokká a modern kontrolling rendszerek egyik feladatának (Szóka, 2018). A legújabb informatikai megoldások már képesek hozzáférhetővé tenni a kontrolling rendszer számára – tartalmi és formai egységesítés követően – integráltan, tisztítva és struktúrákba rendezve a szükséges adatokat (Bajnai – Fenyves, 2021).

## Tervezés

A tervezési funkció feladata, hogy a – jellemzően a szervezet vezetése részéről – megfogalmazásra került, a jövőre vonatkozó célok alapján meghatározza az elérésükhöz szükséges programokat, eszközöket, forrásokat, módszereket, intézkedéseket (Szörös – Kresalek, 2013). A tervezési funkció valós értéke annyi, amely az elkészült tervből meg is valósul.

A tervet tehát az irányítás alapvető eleme, így szükséges lehet tervkorrekciók elvégzése, alkalmazkodási, intézkedések folyamatos kidolgozására. (Hanyecz, 1999). Az előrejelzés – forecasting – ezek által gyorsabb és egyszerűbb, tehát a terv-tény eltérés vizsgálata is hatékonyabb, nő az akciókényszer, tehát a szervezetek eredményesebben tudnak reagálni a különböző hatásokra. A szervezeti irányítás így analitikus-reaktív helyett proaktívva, válik, mely paradigmaváltást jelent (Gulyás, 2017).

## Mérés és ellenőrzés

A digitalizáció, a rendszerek további fejlődése révén emberi erőforrás szabadul fel azzal, hogy a manuális vagy részben automatizált adatelőkészítési feladatokat az adatvagyon rendszerek automatizmusa váltja fel, amelyekkel képesek – külön beavatkozás nélkül – a megfelelő formában és időben adatokat szolgáltatni a tervek ellenőrzéséhez, illetve a KPI előállítási funkciók számára (Gyenge et al. 2019). Várhatóan akkor hozunk megalapozott döntést, ha mérőszámok alapján megadott hosszútávon realizálandó eredmények szinkronban vannak a rendelkezésre álló információkkal (Fanning, 2016). A management kontroll rendszerekben a KPI mutatók korábban is fontos szerepet játszottak, napjainkban azonban a stratégiai kontrolling esetében a KPI menedzsment kapja a főszerepet (Anthony - Govindarajan, 2006).

## Az Emberi erőforrás modul (HR)

A HR modul mind önállóan, mind más ERP modulokkal együtt, integrált rendszer részeként is alkalmazható, mely biztosítja a funkciók közötti átjárhatóságot. A HR modul maga is több, egymástól függetlenül és integráltan is alkalmazható komponensből áll, így biztosítható, hogy csak az adott szervezet számára releváns összeállításban kerüljenek bevezetésre, későbbi módosítási, bővítési opcióval. A vállalat összképe szempontjából, annak megtervezett architektúrája jelenti a szükséges alapok letételét a későbbi működéshez. Ezt tovább bontva kerül meghatározásra az egyes feladatkörökhöz kapcsolódó tudás, tapasztalat és végzettségek sora, mely alapján a szükséges intézkedések, például tréningek, tanfolyamok is előkészíthetőek, az egyéni képességek javíthatóak, a tudásbázisok bővíthetőek, így szinkronizálható, ki milyen feladatot tud elvégezni vagy milyenre lesz később alkalmas a szervezeten belül, gondoljunk például a belső vezetői utánpótlás képzési programokra.

A humán terület napi működése szintén nagy mennyiségű adminisztrációval és adatbázisok kezelésével jár, hacsak az egyes munkavállalóval kapcsolatos adatokra, vagy munkavégzésének időbeosztására vonatkozó információkra gondolunk, amely bérezésük, bérkifizetésük alapját képezi az elszámolási időszakokban. Akár „sziget-elvű működés” esetén a HR modul nyitott interfészeket (Business Application Program Interfaces - BAPI) biztosít a külső adatcsere megvalósításához, így a modul problémamentesen működik együtt a saját fejlesztésű szoftvermegoldásokkal vagy harmadik fél termékeivel.

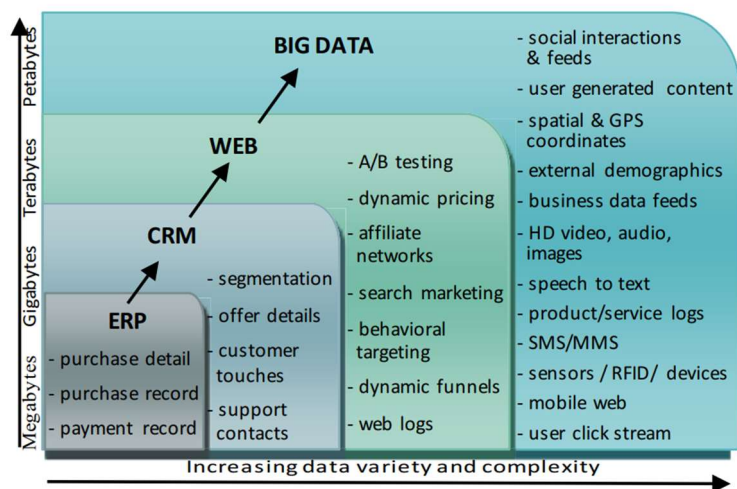
## Big Data, mint a kontrolling nyersanyaga

Az informatika szerepének előretörésével mód nyílt arra, hogy a vállalatok megnövekedett információ és tudáséhségét ki tudják szolgálni egészen azok megszerzésétől és szelektálástól egészen a felhasználókhoz való eljuttatásáig (Stadler, 2015). Az adatok természetesen megfelelően előkészített formában kerül az igénylőkhöz (White, 2012).

Ezeknek az adatoknak egy részét nem tudták korábban gyűjteni, mert vagy nem állt rendelkezésre a megfelelő technológia, vagy mert magas volt az adatok tárolási és feldolgozási költsége, vagy nem voltak hozzáférhetőek a szükséges kiaknázási, elemzési algoritmusok, megoldások

A 7. ábra bemutatja a vállalatirányítás rendszerekből kiindulva a Big Data megoldások felé, hogyan növekedett a vállalatok számára elérhető adatok változatossága, komplexitása és mennyisége.

7. ábra Big Data adatok változatossága és komplexitása



Forrás: Bloem et al. 2012

A nagy mennyiségű, sebességű és változatos adatokat, melyek – költséghatékony módon, és innovatív formában – járulnak hozzá a folyamatokba való jobb betekintéshez, a döntéshozatal és a folyamatok automatizálásához, illetjük a Big Data elnevezéssel (Gartner inc, 2017). A 3V, vagyis a mennyiség (volume), a változatosság (variety) és sebesség (velocity) a főbb jellemzők, melyekhez két további kapcsolódik, a valóságtartam és a megjelenítés (Mayer-Schönberger – Kenneth, 2014). Fontos lehet még az elemzések szempontjából az adatok értékessége (value), melyek nem önmagukban, hanem az adatokon végzett elemzések, illetve az elemzések eredményeinek információvá és végül tudássá történő transzformálásában rejlik. Ezen adatok információtartalmának az az értéke, hogy a szervezetek döntéshozatalaik során, milyen mértékben válnak képessé arra, hogy az adatelemzésből származó információkra támaszkodva hozzák meg a szükséges döntéseket (Onukwugha, 2016).

Ennek megfelelően a vállalatok adat és információ menedzsmenttel foglalkozó szervezeti egységei az adatok gyűjtésén, tárolásán, feldolgozásán kívül nagy hangsúlyt fektetnek az adatokban rejlő értékek kiaknázására, elemzésére (Khan et al., 2017). A hagyományos vállalati működés során megszokott riport készítési és adatelemzési módszerek és eszközökön túl az adatvagyon kiaknázása területén ma már számos új az adattudomány területéhez tartozó adatbányászati, mesterséges intelligencia és gépi tanulási módszer és eszköz segíti elemzők és adat tudósok munkáját (Arno - Meysman – Mohamed, 2016). A modern innovációk alkalmazása mellett, számos kontrolling módszerre is szükség van, melyek képesek a releváns adatok kiszűrésére,

értékelésére és feldolgozására, ezzel is kellően támogatva a vezetői döntések hatékonyságát, illetve a vállalati stratégia megvalósítását (Hanyecz, 2006). A szükséges adatok kezelése (Data Management) magában foglalja az adat és információvagyonhoz kapcsolódó valamennyi tervezési, ellenőrzési és leszállítási tevékenységet.

Korábban a formális adat- vagy információkezelés lokalizált funkcióként került értelmezésre, melynek bővülése kezdetben egy adott informatikai rendszer üzleti funkcióin belül volt értelmezve, így a DAMA-DMBOOK adat- és információkezeléssel kapcsolatos meghatározása nem kellően pontos, ha vállalati szintű adatvagyongazdálkodásról beszélünk (DAMA-DMBOK Guide, 2009). Egyértelmű, hogy ezen szakterületek sikeressége közvetlenül összefügg az őket adatokkal kiszolgáló adatvagyon megoldások minőségétől és teljességétől.

Elemezni sosem késő, de kell

Ha az álláshirdetéseket nézzük, egyre több cég keres üzleti elemzőt, különböző iparágak, különböző szakterületeire. Az első két hullám idején két ilyen szervezetben is dolgoztam tanácsadóként, vagy projektvezetőként. Míg az egyik, a versenyszféra fuvarozási, logisztikai szakterületén ténykedő vállalatnál már a POWER BI rejtelseit megismerve azzal dolgoztunk, addig a másik – igaz állami tulajdonú – társaság esetében még éppen a rendszerbevezetésével járó beállítások, értelmezések, oktatások kötötték le a kollégák figyelmét. Hogy miért is mondom el ezt? Mert érzékeltetni kívánom, hogy minden, ma gazdálkodni kívánó cég erősíti az elemzői és kontrolling területet, legyen az bármelyik része az adott vállalatnak. A vezetői döntéselőkészítés kapcsán egzakt számokat, trendeket szeretnének látni a döntéshozók. Dönteni pedig kell, hogy jól vagy rosszul, az ma az üzleti elemzőkön is múlik. Ha a projekteket nézzük, ott sem elég a jól mutató diagram, a vezetőket meg is kell tudnunk nyerni, mert a bizalom és a hit, ami meg fogja szavaztatni a végrehajtást, ami engedélyezi majd az indulást.

Az elemzés, az elemzői terület ugyan nem jár döntési hatáskörrel, de mint vezetői döntéstámogató szervezet, komoly értékteremtő szereppel bír a mai vállalati hierarchián belül. A különböző projektek megítélésében pedig a portfóliómenedzsment nyújthat segítséget abban, hogy a gazdasági társaság ne indítson olyan projektet, ne fordítson erőforrást olyan követelményre, amely nem jelent üzleti előnyt vagy értéket a cégnek. Itt említsük meg, hogy az esetleges szervezeti fluktuáció nem tesz jót ezekben az esetekben, hiszen a végén nem lesz megfelelő szakember, aki az elejétől benne volt a folyamatban, így pedig átláthatatlanná és költségessé fogja tenni a megvalósítást.

Önmagában az elemzés, – legyen a követelményekre, vagy módszertanra vonatkozó – nem csodafegyver, tehát a jó szakemberek mellett minőségi adatokra is van szükség. Gyakorlatból jön az a statisztikai mondás miszerint, ha rossz adat megy be, akkor rossz eredmény jön ki. Sokesetben szó szerint úgy kell összerakni apró makettokból, kockákból, mi is menjen be a jelentésbe. Én is kaptam nemegyszer olyan adatszolgáltatást különböző területektől, ami alkalmatlan volt mind az adatintegrációra, mind az önálló megjelenítésre egy döntést előkészítő vagy támogató stratégiai anyagban.

Azt szoktam mondani, hogy az adminisztráció mindig nagyon fontos. Ha nem megy az üzlet azért, – előbb-utóbb megkérdezik, miért nem megy – mert le kell dokumentálni. Ha megy, akkor meg azért, mert nem fogjuk tudni követni, kinek mit ígértünk, mi hol tart az adott pillanatban. Nem

mindegy tehát, mit tartunk nyilván, mit figyelünk, összegzünk és főleg, hogy ezek az adatok milyen szöveggörnyezetben, milyen véleményekkel kerülnek tovább küldésre, magyarul mondvá számít a körítés is. „Az értékelemzést turbulens környezetben fontos és összetett problémák esetén érdemes bevetni!” olvashatjuk a Döntéstámogató számvitel – érthetően, szórakoztatóan című könyvben, Laáb Ágnes tollából (Laáb, 2017)

Itt jön a ma oly keresett Business Analyst pozíció, mely képes adatfoszlányok segítségével, azok felhasználásával komplett, előreutató anyagok előállítására. A gazdasági informatika pedig kapott az alkalmon, hiszen több komoly program előállító cég jelent meg a piacon „dobozosnak tűnő”, de jól a kívánt profilla szabható termékkel ezzel is segítve a cégeket a valós körülmények megismerésében és a döntések meghozatalában.

Ezen hasznos eszközökkel tudjuk a projektekre nehezedő idő és költségátárokat átlátni, betartani, vagy még időben tudunk beavatkozni, amennyiben az időszakos jelentések eltérést jeleznek a tervhez képest. A következő 2. táblázatban összefoglalom a korábban tárgyalt informatikai megoldások azon jellemzőit, különbségeit, amelyek relevánsak a kontrolling munka támogatásának szempontjából.

2. táblázat Informatikai megoldások összehasonlítása

Jellemzők	Tranzakció feldolgozó (OLTP) rendszerek	Sziget szerűen működő Üzleti Intelligencia (BI) rendszerek	Integrált nagyvállalati Adattárház megoldások	Big Data megoldások
<b>Jellemző fő fókusz terület</b>	tranzakció feldolgozás	riport készítés, döntéstámogatás	adatintegráció, adathasznosítás	gyors adatgyűjtés
<b>Tárolt adatok szerkezet</b>	strukturált	strukturált	strukturált	jellemzően strukturálatlan
<b>Ráépülő üzleti alkalmazások jellemző fő funkciói</b>	operatív, fix riport futtatás	elemzés, riport készítés	riport készítés, döntés támogatás, tervezés – elemzés, adatszolgáltatás, adatbányászat	adatkutatás és adatbányászat
<b>Jellemző felhasználói kör</b>	szűk csoport egy adott üzleti terület képviselői	adott szakterület elemzői, vezetői	széles kör, elemzők, vezetők, döntéshozók	adatkutatók, adattudósok

Forrás: Vajda et al. (2021)

A táblázat egyfajta történeti fejlődést is mutat, ahogy a tranzakció feldolgozó rendszerekben használt riportoktól a szigetszerű döntéstámogató rendszereken keresztül elérkezünk az integrált vállalati szintű adattárházak és a Big Data rendszerek világába. Ma még ezek a megoldások jellemzően egymással párhuzamosan élnek. Az, hogy melyiket, milyen mértékben és milyen feladatokra alkalmazzák az sokat elárul az adott vállalat digitalizációs szintjéről és érettségéről az adatvagyon gazdálkodás területén.

Optimális esetben egy korszerű vállalati működés során a szigetszerű elemzési és döntéstámogató gyakorlatot már felváltják a különböző adat köröket integráló és egységesítő adattárházak és a rájuk épülő üzleti alkalmazások, valamint a strukturált adattartalmak mellett megjelennek a

strukturálatlan adathalmazok, adatfolyamok, amelyek a korábbinál szélesebb lehetőséget adnak az adatkutatói és adatbányászati munkához. Mindezek alátámasztják, hogy az olyan adatintenzív területek, mint amilyen a kontrolling is egyre inkább felhasználója kell, hogy legyen az adatvagyon gazdálkodás eredményeinek, illetve az ezeket reprezentáló informatikai megoldásoknak úgy, mint a nagyvállalati adattárházaknak és a Big Data bázisnak.

Ezt a gondolatot erősíti az is, hogy a vállalati vezetés, a taktikai és a stratégiai döntéshozók, akik a kontrolling terület „termékeinek” kiemelten fontos fogasztói egyre inkább szélesebb körű, pontosabb és naprakészebb adatokra és információkra vágnak.

### Könnyen érthető megjelenés

A megjelenési forma – ezzel is hozzájárulva a tartalom megértéséhez – nagy súllyal esik latba a kontrolleri feladatokon belül, tehát a riportok, jelentések elkészítése, azok kinézete fontos szerepet kap napjaink modern kontrolling tevékenységében (Sütő, 2017). A különböző modern BI és Data Mining megoldások megjelenítőképességeinek fejlődése jelentősen hozzájárul a kontrolling ezen fontos részének könnyebb megértéséhez, a kellő következtetések levonásához és a döntések meghozatalához. Az adatok vizualizálásán alapuló, döntéstámogató információszolgáltatás a döntéshozók számára könnyedén értelmezhető, de rajtuk kívül további résztvevők számára is szükséges adatok megjeleníthetők, akár információtartalmuk különböző formában történő kifejezésével (Rajnai – Kocsis, 2018). A mérés, értékelés, beszámolás és a riport elkészítés célja a gyors korrekt és egyértelmű visszajelzés a vezetők, döntéshozók számára (Zéman, 2016). Lerövidült a megfelelő adatok beszerzésének ideje, mely a digitalizált adat vezérelt folyamatok esetében – az automatizmusoknak köszönhetően – szinte valós időjűek, ennek megfelelően a mérési, ellenőrzési és visszacsatolási funkciók is automatikusak (Szukits – Bodnár (2019).

### Módszerek és technikák

Kevés szó esik ma az értékelés jellegéről és főleg az értékelő képzettségéről, felkészültségéről. A felkészültség első sorban azokat a vezetői szinteket érinti, ahol közvetlen beosztott munkatársak értékelő verzió a legelterjedtebb, jellemzően legalább egy évben egyszer meg kell történnie, zömmel személyes, négy szemközti formában, melyet sokan túlságosan szubjektívnak tartanak. Sokan, a vezetők közül ezzel nem szívesen vagy egyáltalán nem élnek, mivel közvetlen konfliktust okozhat, melyet – főleg a minőségi munkaerőhiánya miatt is – nem szeretnének felvállalni. A személyes szimpátia vagy éppen annak ellenkezője megint csak tévútra viheti az egyébként jószándékot. A mérés azonban nem hiányozhat a cégek életéből, különösen az egyéni szintről, mely egyfajta visszacsatolás a dolgozó felé. Ahol pedig erre is adnak, ott felvázolhatják a jövőbeli lehetőségeket is, mely szintén pozitívan hathat a munkavállalói teljesítményre vagy annak javítására. dolgoznak, tehát a klasszikus vezetői teljesítményértékelés zajlik

A képzés tehát nemcsak a munkavállalók, beosztottak irányában fontos, hanem szükséges a vezetők részére is, hogy a megfelelő módon és formában tudják interpretálni véleményüket az eltelt, értékelendő időszakról és jövőbeli elvárásaikról, terveikről. Ahol ez kiemelt szerepet kap, ott külön foglalkoznak a teljesítménymenedzsmenttel, mint szükséges plusz paraméterrel.

### 3.4.2. A digitalizáció és a modern humánterület

Látható, hogy a legújabb, a digitalizáció útját járó gazdálkodó szervezetek, zömében globális nagyvállalatok, technológiai-cégek tudnak lépést tartani és élni az informatika adta lehetőségekkel.

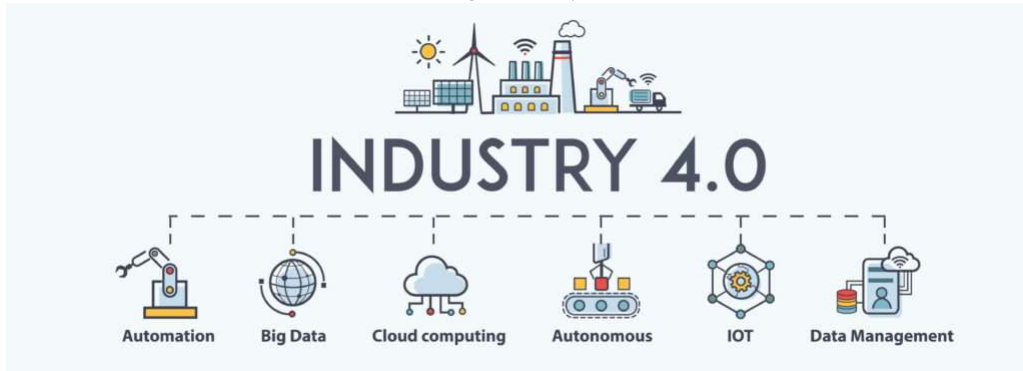
Ebben azért van egy olyan ellentmondás, hogy számos új megoldás jelent meg a piacon olyan formában, hogy nem igényel nagy beruházás, vagy már meglévő digitalizált irányítási rendszert a céges felhasználóktól. Ilyen például a felhőalapú megoldások (Nagy, 2019). De látható, hogy az új technológiák érintenek minden ágazatot, a termelésnél a robotok által önállóan végzett munka vagy a fejlesztési költségek csökkentését célzó, illetve a folyamatot felgyorsító szimuláció. A 3D nyomtatás forradalmasította a gyártást. Az adatelemzés és a kiberbiztonság kérdése szintén átrendezte a piacokat (Rüssman et al; 2015). Ezek az új irányzatok mind hatással bírnak az egységes munkaerőpiacokra és a vállalatok lehetőségeire, személyzeti igények kielégítésére.

A profitorientált gondolkodásmód továbbra is alaptézisnek tekinthető, tehát a vevő igényeinek kiszolgálása, sőt manapság már vevőélmény nyújtása. Ezt természetesen nyereségesen kívánják végezni a vállalatok, ezzel is megfelelően javítva vagyoni helyzetüket (Chikán, 2008). Lehetnek különbségek ezekben a jogi értelemben is pontosan meghatározott szervezetekben, hiszen a méretek, a tulajdonosi struktúra, a tevékenységi kör, a meghatározott célok, a piacok, a módok, ahogyan a célt el akarják érni, mind-mind mások, de az alapgondolat, a mozgatórugó minden esetben szinte megegyezik.

Az említett új technológiák lehetővé teszik a humán erőforrásgazdálkodás részére, hogy a szervezet méretéhez igazodó, jellegének megfelelő megoldás kerüljön alkalmazásra. Már nemcsak adminisztratív területként működik a HR, hanem szolgáltatóvá vált, mellyel a munkavállalók és munkáltató által támasztott igényeknek is meg kell feleljen, mindezt költséghatékonyan, a GDPR alapján megadott irányelvek figyelembevételével.

Mint minden, ez is egy hosszú folyamat eredménye, (Erdei, 2019) mert kellettek a már korábbi műszaki vívmányok, melyek lehetővé tették ezt a volumenű gazdasági fejlődést. Néhány példával összefoglalva, a kereskedelem szélesedésével igény merült fel a távolságok leküzdésére, így a közlekedés, a gőzgép feltalálása utat nyitott ennek. Fejlődött a logisztika, a raktározás, újraelosztás. Nem hagyhatjuk ki a sorból az elektromosságot, mely nemcsak közvetlen a termelésben került felhasználásra, hanem lehetővé tette a fényviszonyok változása ellenére a cégek munkaóráinak bővülését (Barnatt, 2017). A 8. ábra a digitalizációs ipari forradalom által megjelenő megoldásokat ábrázolja (DAT4Zero).

8. ábra A digitalizáció forradalma



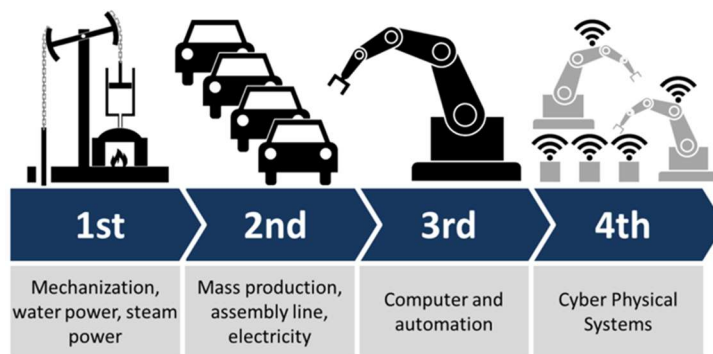
Forrás: DAT4Zero

Hacsak azt vesszük figyelembe, hogy ma már a mobiltelefon is egy ICT eszköznek számít, valóban lényeges változást tapasztalunk.

Ugyanilyen fontos mérföldkőnek számít az adat és információ felértékelődése, az idő jelentőségének átértékelése. Ezekhez a tényekhez és ismeretekhez a világháló segítségével jutnak hozzá mind a céges, mind a privát felhasználók, melyek alapján hozzák meg a szükséges döntéseiket. Ezt torzítja az a kép, amely azt mutatja, hogy nemcsak földrészek, országok szintjén, de még régiók között is komoly eltérés lehet, ami a fejlettség szintjén jelentkezik (Marsh, 2017).

A pandémia egymást követő szakaszai igénybe vették a vállalatvezetők kreativitását, mivel erre vonatkozóan nem voltak kialakult elméletek, hogyan kell egy szinte teljeskörű gazdasági leállást kezelni. A 9. ábrán látható, az ipari forradalmak kronológiája, melyben a gépesítéssel és az energiahordozók kihasználásával indult el a sor, amit a mennyiségi termelés és az elektromos energia hasznosítása követet. A számítógépek megjelenése a tervezésben és a termelésben új határokat nyitott a modern technológiák széleskörű felhasználhatóságára. Mindez a globalizáció alapkövét tette le, a járvány pedig a de-globalizáció fogalmát teremtette meg számunkra.

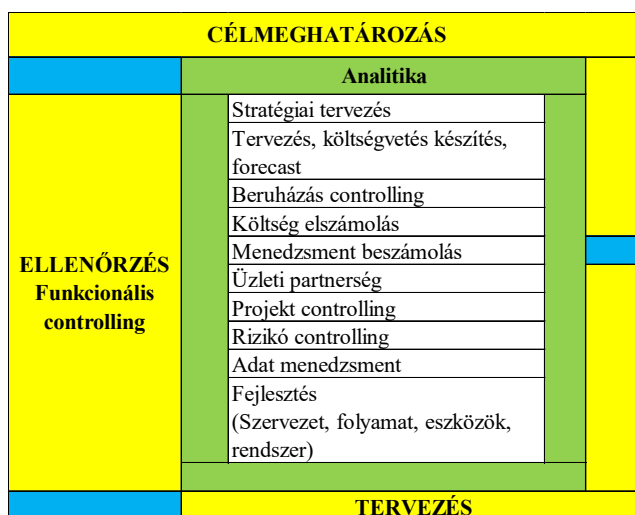
9. ábra Az egymást követő ipari forradalmak hatása a termelésre



Forrás: <https://codinglab.hu/>

A 10. ábrán látható kontrolling folyamatmodellnél (Möller-Illich-Edlinger-Kovács, 2019) ne felejtkezzünk el arról a fontos követelményről, hogy a teljesítményértékelés, illetve a humánterülethez kapcsolódó új elvárásoknak megfelelően kell igazodnia az IT eszköztárának is.

10. ábra Kontrolling folyamatára



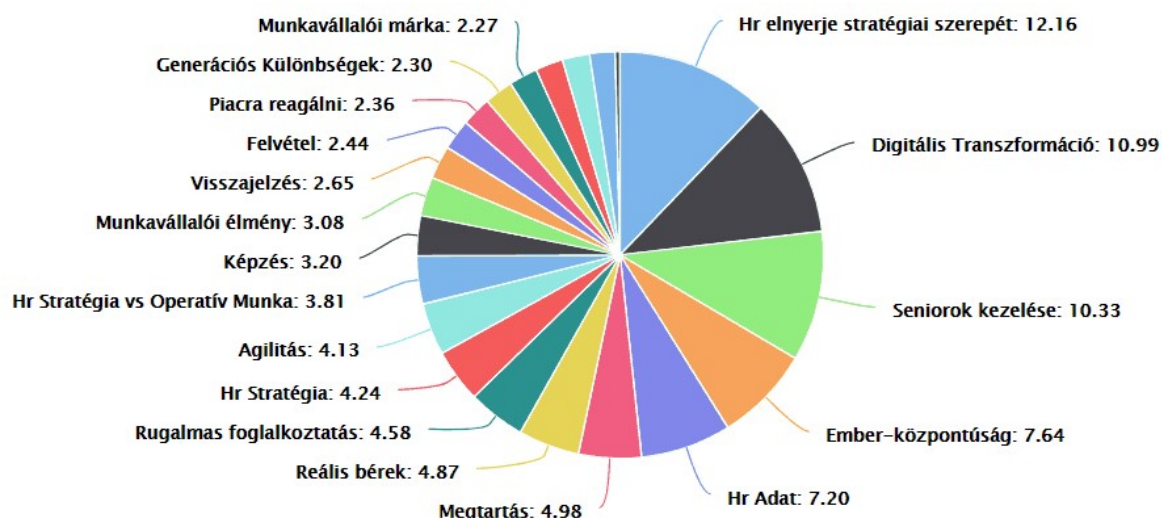
Forrás: Möller K., Illich-Edlinger S. Kovács (2019)

Az ipar 4.0 hatásának köszönhetően a rendelkezésre álló adatok mennyisége ugrásszerűen megnövekedett, így új folyamatként jelenik meg az adatmenedzsment. Az információk tárolása is teljesen átalakult a felhő struktúra (Cloud) megjelenése révén. Ez új feladatként jelenik meg a kontrollerek számára, hiszen olyan rendszereket kell kiépíteniük és azokkal dolgozniuk, amelyekkel képesek a nagy volumenű adatokat kezelni, kiértékelni és elemezni. A kontrolling és ezen belül a kontroller felelőssége az adatminőség garantálása és ezekből az üzleti döntések szempontjából szükséges információk kinyerése. Az üzleti partnerség is felkerült a listára, ezzel is hangsúlyozva a kontrollerek tanácsadó szerepét. Míg a tervezés, költségvetés-készítés és forecast folyamatokat egy pontba került, addig a projekt és beruházás kontrolligot két folyamatba szeparálták. A funkcionális kontrolling mint második dimenzió jelenik meg az. A menedzsment kontrolling mint a tervezés, ellenőrzés és célmeghatározás iterációja jelenik meg a modellben (Möller–Illich-Edlinger, 2019).

Komplex szakterületet látunk a 12. ábrán, ha csak a HR oldaláról vizsgáljuk az vállalati működést, benne a toborzás, a HR tranzakciók, a változások és áthelyezések, pozíciók kezelése, a bérszámfejtés és időjegyzékek, jelentések, megfelelés és auditálás, integráció és bővíthetőség, valamint a tanulás és fejlesztés területével.

11. ábra A HR feladatai, megoszlásuk arányából nézve

## Development Focus importance



Forrás: <https://www.sparkinstitute.eu/adatvezereelt-hr-felmeres/>

### 3.4.3. Nemzetközi trendek

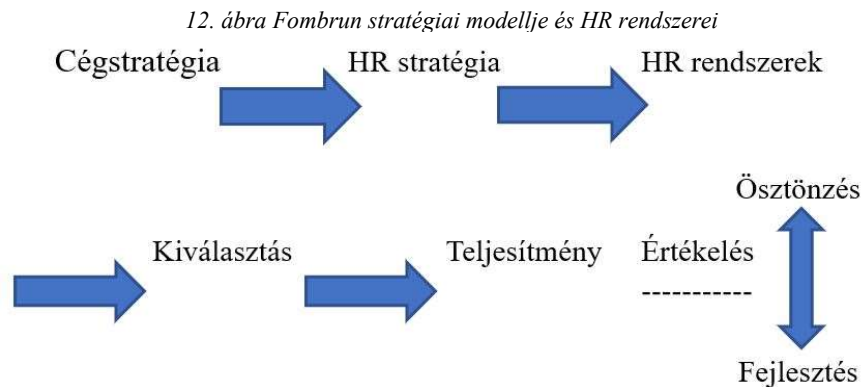
Európa napi életét írta át a járvány megjelenése, mely 2020. tavaszán bennünket is elérte. Már nem lehetett olyan időintervallumokban gondolkodni, tervezni, melyek az előző évekre, akár évtizedekre voltak jellemzőek, ideértve még a 2008. évben lezajlott pénzügyi válságot sem. Az egy naptári év időtartama már hosszúnak számított, mindenki a havi jelentéseket nézte, melyhez próbálta hangolni a negyedéves terveit. Ez azt jelentette, hogy félévkor teljesen át kellett módosítani az év végére várható számokat, miközben a költségek nem csökkentek.

A digitalizációs felkészültség, a tartalékok volumene, a gyors reagáló képességé lett a fő szerep a vállalatok működésében, már ahol egyáltalán volt remény ezt a korszakot túlélni. Látható volt, hogy mennyire fontos az adott cég saját kulturális szintje, tervező és jövőbelátó készsége, amivel akár új utakat tudott nyitni.

Nem volt ez másképpen a személyzeti kérdésekben sem, Felülírta a képzettségi elvárásokat a készségek, az alkalmazkodóképességek, a digitalizációs megoldásokkal való együttélés és együttműködés képessége, gondoljunk csak az oktatásra vagy a vállalatok működésére a lezárások idején. Nem adták az éves versenyképességi mutatókról szóló WEF jelentést sem abban az időben, bár ezen kiadvány szerkezetének, mérési módszereinek megítélése igen vegyes képet mutat, mint ahogyan másféle monitoring megoldások sem hozták meg az elfogadottság tényét.

Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a különböző hatások által generált, módosított gazdasági működés másfajta mérési módszereket követel meg az elemzőktől. Már a globalizálódott gazdaság felértékelte az informatika, az adatok, információk jelentőségét. A távolságok növekedése más irányt szabtak a logisztika fejlődésének, miközben élesedő versenyben kell profitot előállítani azzal a tudattal, hogy öregszik a társadalom és romlik a különböző rétegek esélye a minőségi életre. Kritikus területei az egészségügy, az innováció és az oktatás, melyben az állami szerepkör erősödése szükségessé válik (Éltető-Sass, 2021).

A hazai helyzetet vizsgálva a saját kutatási eredményeimben is visszaköszönt, hogy a külföldi tulajdonú cégek esetében mind az ERP, – illetve azon belül a kontrolling és HR modul használata, a teljesítmény értékelése gyakoribb módszer a magyar, magán tulajdonú cégek esetében. Erre világít rá az alábbi 12. ábra is (Poór, 2009).



Forrás: saját szerkesztés (Poór, 2009; Fombrun alapján)

Néhány érdekes és elgondolkasztó gondolatokra bukkantam, egy Creative HRM Strategy című angol nyelvű anyagban, melyek megállapításaival – látva a globális vállalatokat, – teljes mértékben egyetértek, nevezetesen a piacok nemzetközi szinten változtak, ennek megfelelően változik és alkalmazkodik a HR terület, benne a stratégiai, köztük a kontrolling és a teljesítményértékelés gyakorlata is.

Az üzleti okok ismertek, hiszen az erős versenykörnyezetben hasonló termékek és szolgáltatások jelentek meg a piacon, így a gyártók és a szolgáltatók a vevőélmény irányába mozdultak el. Általánosan elmondható, hogy nagyobb fokú bizonytalanság és a növekvő gazdasági időszakot rövidebb termék életciklus jellemzi. Alkalmazotti szempontokat nézve, az Y generáció saját értékrendje szerint nem feltétlenül lojális a munkaadójához. Sok esetben a környezettudatosság már a prioritás. Mindeközben a tulajdonosok és a versenytársak költségnyomása a vállalatokat felé egyre nagyobb mértékben érvényesül és a feltörekvő piacok növekedése is, (pl. BRIC's), további kihívást jelent a gazdasági szereplőknek.

Az erre vonatkozó HR szakmai változások, kihívások arra ösztönzik a cégeket, hogy nagyobb hangsúlyt fektessenek a globális szintű munkaerő és tehetségmenedzsmentre, a re-lokációra. Az említett globális HR folyamatok nehezítik a helyi rugalmasságot. Ehhez nélkülözhetetlen a különböző kultúrák összehangolása és egyesítése egy szervezetben, nem is beszélve a fokozódó teljesítménykényszer és elégedettség ellentmondására. Új globális szolgáltatások jelennek meg (SSC forma) – melyek globális álláslehetőségeket jelentenek, miközben a változó HR környezet, a hosszútávon stabil személyzet helyett előtérbe kerülő projekt-szemlélet és interim státuszok előretörése komplex probléma elé állítja a vállalatvezetőket.

### 3.4.3. Hatások és működések

A téma aktualitását a hazai gazdálkodó szervezeteket is több hullámban sújtó, COVID miatt kialakult helyzet kezelése adja, mely alapvető változásokat hozott a vállalatok napi működésében és terveinek végrehajtásában.

Tekintettel arra a tényre, hogy a vállalatok életében egyre több a projektmunka, melyhez rendkívül jól kapcsolható a hatékonyság növeléséhez a teljesítményértékelés, illetve az ilyen jellegű feladatokat is kezelő értékelési és javadalmazási rendszer, fontosnak érzem az itt kialakult helyzetet is bemutatni, elemezni.

Új válaszokat kellett adniuk a vállalatoknak - amikor a pandémia diktálta a napi működés lehetőségeit, - arra, hogy az operatív feltételek megvannak-e, ha igen ez ugyanaz, mint ezen helyzet előtt volt vagy sem. Itt különböző szempontrendszerek alapján próbálták újra gondolni a cégek, hogy az adott fejlesztés valóban szükséges-e ebben a helyzetben vagy át kell ütemezni. Persze olyan helyzet is adódott, ahol éppen felgyorsításra került sor, mondjuk az ICT terület ilyen, hiszen a távmunkához, a cégek életbe maradásához biztosítja a kommunikációs csatornákat. Vizsgálták a feltételek meglétét, legyen az anyagi, technikai vagy éppen személyi. Ilyen esetben előfordulhatnak csúszások átütemezések a megvalósítási folyamatokban.

Felértékelődött az informatika szerepe a vállalatok működésében, mely már ICT néven kibővülve a mobil megoldásokat is magában foglalja. A pandémia kapcsán megváltozott elvárások és szabályrendszerek sokkal nehezebbé tették a munka elvégzését nap, mint nap. Alapvető célként jelent meg az egészség védelme, de másodsorban ott volt a vállalat túlélésének a fontossága, tehát az élet nem állhatott meg. Ennek feltétele a megfelelő szakember gárda, akik a rendszerek üzemeltetése mellett tudták biztosítani azokat az eszközöket is, melyek fontos elemei az egész rendszer működésének, illetve szükség és igény szerint akár távolról is be tudtak avatkozni.

Amely vállalat ezt jól tudta kezelni, rendelkezett az informatikai alapokkal, ha lassabb tempóban, de folytatta a munkát. Ez leképezve projektszervezeti szintre értelemszerűen némi lassuló hatással bírt, hiszen a személyes érintkezés igen korlátozottá vált, ahol központi szervezet irányította a projektek realizálását, nyomon követését, ott azonnal látható volt, hogy az előkészítési fázis is tolta tovább a határidőket.

A digitális érintkezés csatornáit meg kellett teremteni és zökkenőmentessé tenni az egyeztetések lehetőségét az internet segítségével. Nem kerülhető el a kapcsolattartás, ahol a fejlesztés személyes jelenlétet igényel vagy különböző helyszínekhez kötött, tehát a projektek előrehaladása igen függött jellegüktől. Amennyiben a felhőalapú rendszerek, távolról elérhető felületek szerverek segítették a munkát, ott hamar visszatért a projektstáb és a háttérben haladtak a feladatok előre, személyes érintkezés nélkül is.

A projektek tulajdonságai

Jellemzően a fejlesztések több egységet is érintenek, összekapcsolódnak, hatást gyakorolnak másik üzletágakra. Ez a bonyolultság jelent egyfajta bizonytalanságot, mely áthidalható és finomítható kellően hatékony kommunikációval és rendszeres információcserével. Időnként előfordul, hogy erre a feladatra külső tanácsadó lép be a folyamatba, aki független szakmai koordinátorként, mentorként fogja össze a teljes megvalósítást és végig viszi a mérföldköveken, monitoring alatt tartva a cselekményt és a költségeket egyaránt.

Legutóbbi, – projekt témakörben született – írásomban kitértem arra, hogy a projektek elfogadtatása, portfóliómenedzsment oldali kezelése is mérföldkö, mert az erőforrások rendelkezésre állítása és az indulás önmaga is összetett feladat.

A belső bürokrácia, a szokások, folyamatok, viszonyok is befolyásolják, zavar esetén a széleskörű érintettség miatt (is) konszenzus függő (Barna, 2021).

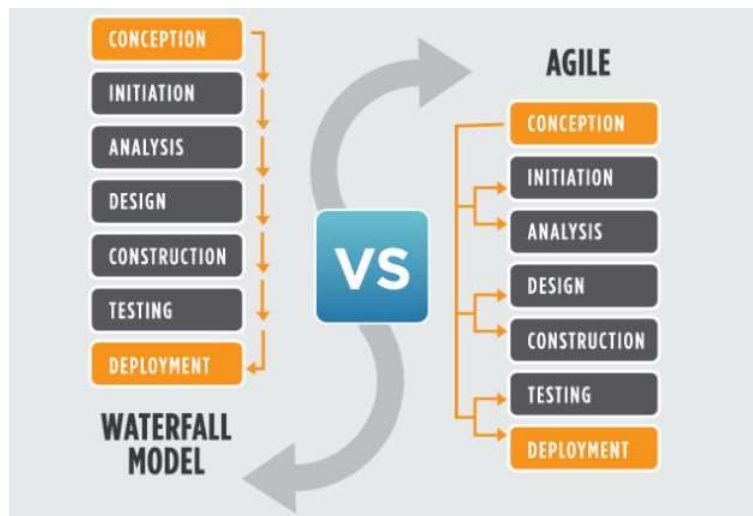
Ennek a gondolatmenetnek az útján haladva örömmel olvastam egy komoly, elismert szakember, Fodor Andrea (Projektcoach Consulting) gondolatait, (Fodor, 2020), ahol egy lehetséges válság a projektmenedzsmentre és az üzleti elemzések trendjére kifejtendő hatásairól beszélt. Az írás a járvány első hullámakor jelent meg és azt a problémakört boncolgatta, mely szerint a cégek csak az adott projekt szintjén és nem a teljes portfólió menedzselésére fókuszálnak, mindezt teszik erőforráspazarló jelleggel. Ennek egyenes következménye, hogy csak az adott projektcélhoz kapcsolódó eredményre fókuszálnak, nem pedig portfólió szinten vizsgálják azt.

#### Méretadta különbségek

Ha egy kisvállalat esetében vizsgálunk meg egy elindított fejlesztést, lényegesen egyszerűen történik egy elhatározás kapcsán elindított változás kivitelezési folyamata. Minden esetben befolyásolja ezt az a tény, hogy mennyire illeszkedik az adott igény a cég profiljához, az mennyire befolyásolja közvetlen módon a profit előállítását, legyen az rövid, vagy hosszútávú döntés. A pandémia mindezt általánosan felülírta, hiszen olyan prompt intézkedésekre is sort kellett keríteni, amely senkinek semmilyen tervében nem szerepelt előzetesen. A rentábilis gazdálkodás, a stabilnak mondható működés kiindulópontja minden ilyen jellegű cél realizálásának. Ez alól csak akkor van kivétel, ha ezen a cég túlélése múlik.

Nagyobb szervezetek esetében külön projektiroda fogja össze ezen tevékenységeket, sőt nagyvállalati szinten már az előkészítést és előterjesztést is egy az egységektől, érdekektől független ügynevezett portfóliómenedzsment végzi el a cégvezetés, igazgatóság felé. Ez bővebb vizsgálódási lehetőséget ad a cégek vezetői számára, hiszen a hosszútávú eredményes működés biztosítása mentén is vizsgálják az adott igényt, a koncepció bemutatásra kerül a vezetők, döntéshozók részére, mindezt egységes és érthető formában, illetve különböző számítások mentén a későbbi megtérülést is figyelik, mi szükséges a projekt bemeneti oldalán és mi lesz a végeredmény annak elkészültét követően. Fontos az is, hogy a későbbiek folyamán ismét ellenőrizhető legyen, hogy a várt üzleti eredmények valóra váltak és a várakozásnak megfelelően alakult a folyamat. A megvalósításhoz különböző módszertanok használhatóak ahogyan azt a 13. ábrán látható.

13. ábra Projektmanagement – Különböző módszertanok különbségei



Forrás: <https://bitport.hu/miert-van-szuksege-agilis-szolgaltatasmenedzsmentre>

A digitalizáció útján, de még a járványidőszak előtt

Vajon emlékszünk-e arra az időszakra, mikor felgyorsult piaci környezetben, egyre nagyobb teret nyertek az újfajta IT megoldások, megindult az elektronikus kereskedelem. Ismét az iparosítás mellett foglalt állást a szakpolitikai és szorosan a német gazdaság vérkeringésébe kapcsolódva pozitív számok láttak napvilágot. Bár a járműipari gyártás volumene itt Európában kicsit csökkenőben volt, mégis a 2008-as válság utáni fellendülés jeleit láthattuk a kontinensen. Sem az elektrifikáció, sem az alapanyaghiány nem zavarta fel a vizet a gazdaságban. tehát összességében elmondhatjuk, hogy egy stabil időszak volt ez az Unió számára.

Korábbi publikációk is foglalkoztak az adott vállalat kulturális beállítottsága és a projektek realizáló képességének összefüggéseivel (Poór, 2010), illetve azok hosszútávú hatásaival. Elvárt természetesen a projekt sikere, ami felteszi a koronát a feladat elvégzésére (Carden – Egan, 2008). Persze megközelíthető ez úgy is, hogy csak amennyiben célt ért a megvalósítás, tehát pozitív eredményt generált a cég számára, akkor tekintjük elértnek a célt (Görög, 2013).

Ebben az esetben is számít a helyes tervezési időintervallum kiválasztása. A járványt követően nézve újabb akadályok érkeztek. A hosszúra nyúlt ellátási-láncokban zavarok léptek fel. Alapanyagok hiánya már a COVID előtt is tapasztalható volt, de manipulatív elemek is fellelhetőek voltak ezen időszakban, az árak drasztikus változása felborította a piacot, az anyaghiány pedig bizonytalanná tette a szállítást, ennek alapján a piaci egyensúly felborult, a körforgásban komoly zavarok léptek fel.

Minden résztvevő így óvatosabban nézett előre, a gyorsan valóra váltható tervek áttekinthetőek voltak, így gyorsan döntés született a megvalósításról. A naptári évet meghaladó vagy éves intervallumot átlépő fejlesztések esetében komoly dilemmák elé állította a döntéshozókat, mi legyen a projekt sorsa, menjen tovább vagy egyszerűen, csúnyán mondván, elkaszálják azokat.

Minden esetben ez többlet energiák felhasználásával történik, ritka a külső belépése operatív projektfeladatok végrehajtására, tehát ezen munkatöbblet elvégzendőként rakódik rá különböző érintett szervezeti egységek munkatársaira.

Az elmúlt néhány évben az Ipar 4.0 hatása jól látható változásokat hozott az általános szervezeti működésben, melyhez a pandémiás időszak, az alapanyaghiány, a globális ellátási-láncok összeomlása és a háború hatása a piacok viselkedésére csak ráerősített. Ebben a folyamatosan változó és bizonytalan működési környezetben a szervezeti stratégiai célok eléréséhez, a szervezet szükség szerint több, azonos időben és eltérő jellegű projekt teljesítését irányozza elő úgy, hogy a vállalati kontrolling tervezési időszakai is drasztikusan átalakultak, lerövidültek. A projektek sikeressége közvetlen hatást fejt ki a szervezet összteljesítményére és sikerességére. Ezek olyan időben jól behatárolt szervezeti feladatokat jelentenek, melyek méretük, összetettségük, illetve fontosságuk miatt a szervezet rutinszerű használt eljárásaival hatékonyan nem megoldhatók (Dobák, 2006). Ennek megfelelően a projektek tervezési, kialakítási és menedzselési feladata nagy jelentőséggel bír melynek feladata a projektkialakítási hiányosságok mellett, az idő- és költségútlépés elkerülése, illetve az erőforrás-allokációs problémák kiküszöbölése. Ezek a szervezeti formák jellemzően csak a feladat megoldásáig léteznek, utána létrehozásuk célját teljesítve feloszlának (Griffin – Hauser, 1996), így már a projektek létrehozását, elindítását befolyásolja a felmerülő szervezeti probléma újszerűsége.

A funkcionális projektszervezet a leggyakoribb projektszervezeti formák közé tartozik (Gilbreath, 1986), mert az egyik legnépszerűbb szervezeti formában, a lineáris-funkcionális szervezeti felépítésben alkalmazható. Itt a projektszervezet középvezetői szinten jelenik meg, a projektvezető középvezetői szinten, – jellemzően operatíván – funkcionál, projektprobléma csak esetlegesen merül fel. Célját teljesítve – sikeres projektzárással – az idő lejártát követően, esetleg a költségkeretet túllépésekor, illetve egyéb más okokból a projektcsoport felosztatásra kerül, a projekt befejeződik (Görög, 2013).

A szervezet gyakran vegyes – úgynevezett mixed organization – formát választ (Meredith – Mantel, 2000) azért, hogy kevésbé befolyásolja egy eseti projektfeladat végrehajtásáért az alap szervezeti formát, mely jellemzően a hibrid vagy vegyes szervezeti formák esetén kerül alkalmazásra (PMBOK Guide, 2006), ennek megfelelően – új funkcióként, projektigazgató személyében – a felsővezetéshez kapcsolódik közvetlenül, autonóm módon kiépülve a szervezetben. Ha stratégiai jellegű problémát kell megoldania a projektszervezetnek, akkor a projektvezető azonos hierarchiai szinten helyezkedik el a stratégiai vezetéssel. Ennek egy különleges megoldási formája az úgynevezett törzskari projektszervezet (Meredith – Mantel, 2000), ahol a létrehozott projektszervezet a felső vezető közvetlen irányítás alá kerül, tehát megléte nincs befolyással a már meglévő szervezeti formára, létjogosultságát jellemzően a projekt kiemelt stratégiai jelentősége adja (PMBOK Guide, 2006).

A jelenlegi gazdasági környezet jellemzője, hogy a szervezetben folyamatosan indulnak projektek, melyhez a mátrixmegoldás alkalmazása javasolt, mely struktúra (PMBOK Guide, 2006) a funkcionális egységek vezetőit és a projektmenedzsereket egy hierarchikus szintre helyezi el. Itt lehetőség van arra, hogy nagyobb szervezeti átalakítás nélkül kerüljön beillesztésre – vagy kivezetésre – a szervezetbe egy újabb projekt, tehát a projektek folyamatosan indulnak, működnek, megszűnnek, melyhez a szükséges rugalmasságot a mátrix jellegű szervezet biztosítja. Három

csoport jellemzi a projektmátrix-struktúra gyakorlati alkalmazását, a funkcionális projektmátrix (Gray – Larson, 2003), kiegyensúlyozott mátrix (PMBOK Guide, 2006), erős vagy tiszta projektmátrix (Gray – Larson, 2003), mely csoportosítja a projektmenedzserek hatáskörét, az erőforrások elérhetőségét és a költségvetés kezelésének kérdését veszi alapul. Az ilyen, projektorientált szervezeteknél a projektek és projektportfóliók kezelésére a vállalatok speciális stratégiát, szervezeti struktúrát és kultúrát hoznak létre, melyben nekem is volt szerencsém dolgozni, kipróbálni annak minden előnyét, olykor hátrányát, összetettségét. Ezekben az esetekben a stratégiájuk megfogalmazása során kiemelt figyelmet fordítanak arra, hogy a feladatokat alapvetően projektek útján fogják megoldani (Jarjabka, 2009). A projekteket ideiglenesen, de folyamatos módon alkalmazza, – napi rutinként jelenítve meg a vállalatok életében, – melyeket a felsővezetés projektportfóliók, projekthálózatok módján kezel.

#### A szervezetek belső felépítése

A szervezeti tervezés kapcsán fontos szerepe van a szervezeti struktúrára vonatkozó jellemzők meghatározásának, ilyen az integráció, a központosítás, formalizálás, specializáció, kölcsönös függőség. A centralizáció mértéke megmutatja, hogy a döntések meghozatala és az önálló cselekvéshez való jog, mennyire jellemző a hierarchia felső határain (Jaworski – Kohli, 1993). A turbulens piacok lekezelésére például előnyös a hatáskörök átruházása vagy megosztása, de ez akadálya lehet az innovációnak, rontja a szervezeten belüli tudásmegosztását csakúgy, mint a döntéshozatal hatékonyságát (Menon et al., 1999). A formalizáltság azt mutatja meg, hogy a szabályok milyen mértékben irányítják a döntéseket, a szerepeket, a normákat, az eljárásokat és a kommunikációt (Troy et al., 2001). A szükséges szabályok alkalmazása a megfelelő magatartás előírásának, a rutinproblémák lekezelésének és a hallgatólagos tudás könnyen explicit tudássá alakításának egyik módja (Grant, 1996), azonban rontja a dinamikus piacok teljesítményét, mivel a szigorú ellenőrzések rendszere megakadályozza a munkavállalókat abban, hogy megfelelő dinamizmussal és rugalmasan alkalmazkodjanak a piaci diktálta változásokhoz (Kabadayi et al., 2007). A szakértelem megfelelő azonosításával – a specializációval, – elérhető, hogy az adott feladatok megoldásában azok a munkavállalók vegyenek részt, akik a legjobban képesek kezelni őket (Olson et al., 2005). A tevékenységek megfelelő elosztása bővíti a cég tudásbázisát, hozzájárul az ötletek és az innováció terjedéséhez a szervezeten belül, viszont növeli a csoportok vagy osztályok közötti különbségeket, konfliktusokat is (Barclay, 1991). A munkafolyamatok feltétele a csoportok közötti együttműködést, amely kölcsönös függőséget eredményez (Vorhies – Morgan, 2003), de a magas kölcsönös függőség nemcsak az együttműködést segíti a tagok között, hanem növeli az információk megosztására és az ismeretek terjesztésére irányuló szándékot a különböző funkcionális területeken (Huber, 1991), (Sethi, 2000). Az egymásrautaltság kialakulását jellemzően az integráció segíti, amely arra utal, hogy a különböző szervezeten belüli szakterületek vagy partnerek mennyire koordinálják tevékenységüket (Germain et al., 1994), – mely ugyan csökkenti a funkcionális területek közötti konfliktust és versenyelőnyként szolgálhat (Im – Nakata, 2008) – de rugalmatlanabbá teszi a folyamatokat, több időt és erőfeszítést igényel a megváltozott feltételekhez való alkalmazkodás (Troy et al., 2008).

#### Egy teljesen új helyzet

Az évtized kissé nehezen indult, az első hírek alapján nem igazán értettük mi történik körülöttünk. Az Unió belső egyeztetést indított még azon év februárjában, majd a belföldön nyilvántartásba

került első beteg március elején jelent meg hazánkban. Más volt ez, mint a 2008-as pénzügyi összeomlás, ami az alpműködésben nem hozott változást, a gazdaság működött, a termelés, a kereskedelem, a szállítás működött. Értelemszerűen ezek korlátozása vagy leállása, a biztonságos munkavégzés problémája megállásra kényszerített a gazdaság szereplőit. Mindenki a maga módján, lehetőségeihez mérten próbálta oltani a tüzet, több-kevesebb sikerrel.

Megint szerephez jutott a belső szervezeti kultúra, a megfelelő anyagi, technikai tartalékok, és az informatika adta lehetőségek, melyek köldökszinórként biztosították az átmenetet egyik hétről a másikra. Hamar felálltak azok a vállalati döntéshozó fórumok, ahol eldőlt, milyen forgatókönyvet készítenek – hiszen ezek nem vagy részben álltak csak rendelkezésre – ahhoz, hogy stabilizálva a helyzetet, ha kisebb lépésekkel is, de a vállalat stabilizálni tudta a működését és nem utolsó sorban az anyagi helyzetét. Ebben kikerülhetetlen szerepe volt a humán területnek és az informatikának. A többletköltségek és bevételkiesések egyidőben jelentkeztek, így jó gazdasági szakembernek kellett lenni annak, aki itt meg tudta találni a középutat a túléléshez.

Ez kisvállalati környezetben teljesen más jellegű problémát produkált, a járvány sok kis céget taposott bele a földbe, további működésük egyszerűen ellehetetlenült. Megemlítendő, hogy minden válságos helyzet, ha nem is általánosan, de sikertörténeteket is okoz, aki jó helyen és időben jó döntést hoz, akár pozitívan is kikerülhet egy ilyen időszakból (Poór, 2021. 25o.)

Nagyon sok külső tényező teljesen új bizonytalansági elemként érkezett a projektek megvalósításának folyamatába. Míg a döntés látszólag a korábbi adatok, előkészítő munka alapján teljesen indokoltnak tűnt, addig a módosult körülmények ezt megkérdőjelezték. Ha már egy adott fázisba érkezett a feladat elvégzése, kérdésként merült fel, lehetséges-e tovább csúsztatni további veszteség nélkül, inkább kivárva a likviditási helyzet javulását. Mindegy volt, hogy a kivitelezés elvégzése vagy az ehhez szükséges anyagok, eszközök biztosításában jelentkezett a csúszás, kockázatosá tette a realizálást. Minden esetben egy stabil háttér kell ahhoz, hogy ezek az előirányzott munkák megvalósuljanak, de ha a főtevékenységben zavarok, a bevételekben fennakadások vannak, romlik a likviditás, akkor ez átértékelésre kényszerítheti a vezetőket.

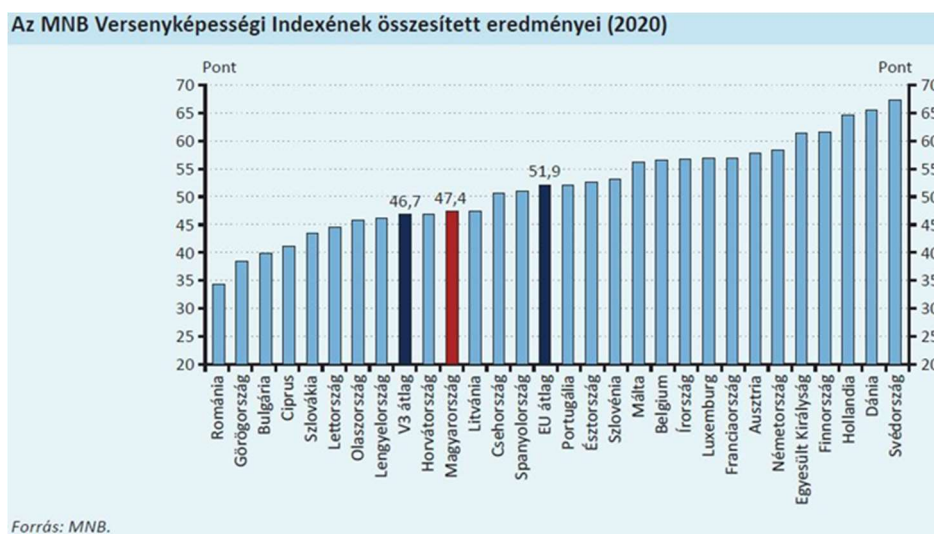
Olyan cégek esetében, ahol nemcsak a munkavégzés volt hibrid, hanem a bizonylatolás menete is, ott hiába volt a digitalizációs megoldásoknak köszönhetően működőképes a cég, számtalan gondot és zavart okozott a dokumentációk kezelése.

A kérdéses helyzet kapcsán különböző szintű felmérések születtek, amelyek arra is rávilágítottak, hogy kellő kompetencia híján komoly nehézségekbe ütközött a napi működés.

Ez a törés a munkahelyeken olykor személetes nehézségeket okozott, különböző időtávokon mérve. Az ide sorolható bizonylatolás menete nem mindenütt kerülhet át egy döntéssel például felhőalapú megoldásokkal, hiszen a belső szabályok, a GDPR nem biztos, hogy első körben, ebben a formában engedi ennek megvalósítását. Ott, ahol ez nem okozott problémát, már a kérdéses időszak előtt is komolyan törekedtek a tisztán átlátható folyamatokra és a papírmentes megoldások használatára.

A járvány időszaka – 14. ábra szerint – katalizátorként működött az informatikai fejlődést segítve, hiszen ez a helyzet azonnali lépések megtételére kényszerítette a vállalatokat.

14. ábra A járványkezelési Versenyképességi Mutató eredményei, 2020.



Folyamatosan dolgoztam az egymást követő járványidőszakokban is, így a következő tanácsadói munkám során is azt láttam, hogy mindenki menti, ami menthető, teljes energiával koncentrálni a főtevékenységre és közben igyekszik optimalizálni a költségeit, csak a szükséges és fontosra költ, biztosítja a napi üzemeltetési feltételeket. Itt is tapasztalható volt, hogy az online tér irányába mozog a cég, legyen az operatív belső működés vagy a lehetséges üzleti irányok, hiszen a lezárások megnehezítették a személyes jelenlétet, függetlenül attól, hogy belső vagy külső üzleti partnerekről legyen szó.

Az akkori szabályozás alapján az operatív törzs hozta meg rendszeres egyeztetéseit a szükséges tennivalókat, hogy a cég a továbbiakban is működni tudjon. Az irodaházak kiürültek, akik bejártak, csakis váltásban voltak jelen. Ebben a közegben kellett projekteket előkészíteni, ami a jellegüknél fogva kissé megnehezítette az eredményes munkát.

A vállalati a gazdasági területhez tartozó központi kontrolling részleg együttműködésével folyamatosan készítette heti jelentéseit, finomította a havi zárások alapján a negyedéves és féléves tervet, mely meghatározta az egész évre tervezhető eredmények keretét. Likviditási helyzetét a főprofil eredményessége határozta meg, így az online adta lehetőségeket és az erősen digitalizált vállalati körülményeket, feltételeket kihasználva új üzleti modellek építésébe kezdett, melyet nagy siker övezett. Ebből is látható, hogy az új helyzetek nem minden esetben hoznak negatív hatásokat egy vállalat életébe.

## Összegzés

A COVID által kiváltott vállalati reakciók új megvilágításba helyezték az online tér használatát és felértékelődtek a digitalizáció adta új lehetőségek. A fejlesztési irányok differenciált formában kerültek meghatározásra, tehát súlyozottan kerülnek elbírálásra a vállalat működését elősegítő, valamint a főprofil támogató megoldások, melyek esetében ezúttal nemcsak szűkértelemben vett gazdasági kérdéssé vált azok támogatása. Az ICT oldalról látható a biztonságos munkavégzés miatt a hordozható eszközök, a VPN kapcsolat használatának előretörése, valamint humán oldalról az IT eszközök és rendszerek használatának képessége. A rendelkezésre álló erőforrások optimalizálása és a szükséges újra tervezések elvégzése már a napi kontrolling feladatok részévé

vált. Az időintervallum, a várt eredmény, a költségszintek folyamatos ellenőrzése, a monitoring tevékenység felértékelődése jellemzi ezt az időszakot (Fodor, 2020).

A vállalati működés, mint biztonsági tényező jelenik meg a portfóliómenedzsment által összefogott tevékenységben, ahol a járvány hatására átgondolják és újra tervezik a folyamatban lévő fejlesztéseket, illetve az elindított igényeket.

Különböző osztályokba sorolják ezeket az igényeket, melyek alapján módosítják az elindítás tervezett idejét vagy egyszerűen a már folyamatban lévők esetében halad tovább a projekt, de az átadást egy későbbi időpontra teszik, tehát a meglévő állomások időintervalluma változik. Nem módosítják a tervet, amennyiben a megváltozott körülmények ezt nem teszik szükségessé, érdemben nem befolyásolják vagy műszaki oldalról kezelhető ez igény továbbra is. Ha létjogosultságát tekintve továbbra is prioritást élvez, akkor akár további erőforrásokkal rövidítik az átadás várható idejét. A megváltozott körülmények miatt akár sürgőssé is válhat a megvalósítása. Törlik a projektet, amennyiben szükségtelenné válik az új körülmények ismeretében vagy integrálják egy másik megvalósítási folyamatba.

Kutatási eredmények alapján látható, hogy a pandémia több hullámban érkezett időszakai komoly hatást gyakoroltak a gazdasági szereplőkre. Minden szinten számított a munkahelyek és a munkavállalók védelme. A munkaidő csökkentésen alapuló bércsökkenés mellett a szabadságolások voltak jellemzőek. Ez számos ellentétet hozott fel, hiszen a jövedelmek visszaesése és a bezártság együtt már két komoly negatív tényező egyidejű megjelenését jelentette. Ezt volt hivatott javítani a hitelmoratórium vagy a munkáltatók által elérhető bértámogatások rendszere. A működés elősegítése és a beruházások erősítése segítette ennek az időszaknak az eredményes lezárását (Poór, 2021). Fontos szerepe volt még ebben a munkáltatók által kezdeményezett készség és személyzetfejlesztési programok indítása, hiszen az informatikai megoldások, a digitalizáció előretörését hozta el a COVID időszaka.

A tervezésben komoly hátrányt jelent a fejlesztésekre vonatkozóan, hogy a megrendelt tételek beérkezése bizonytalanná vált. Az alapanyagok hiánya, a gyári leállások még az ostorcsapás effektus idejét élik. Az összetett műszaki tartalommal rendelkező és egymásra épülő feladatok elvégzése így időnként követhetetlen. Erre jönnek azok a logisztikai problémák, illetve megnövekedett költségek, amelyek most a fuvarozásra jellemzőek.

Amely projekt műszaki vevőszolgálati segítséget vagy terméktámogatást igényel, ott már a körülmények és szakemberek biztosítása is kihívásként jelentkezik. Az alkatrészellátás kapcsolódik a gyártók összetett, sokszor távoli termelési helyekről beszerzett tételeivel, így több esetben filléresnek mondott alkatrész vagy tartozék beérkezése miatt van csúszásban a kivitelezés.

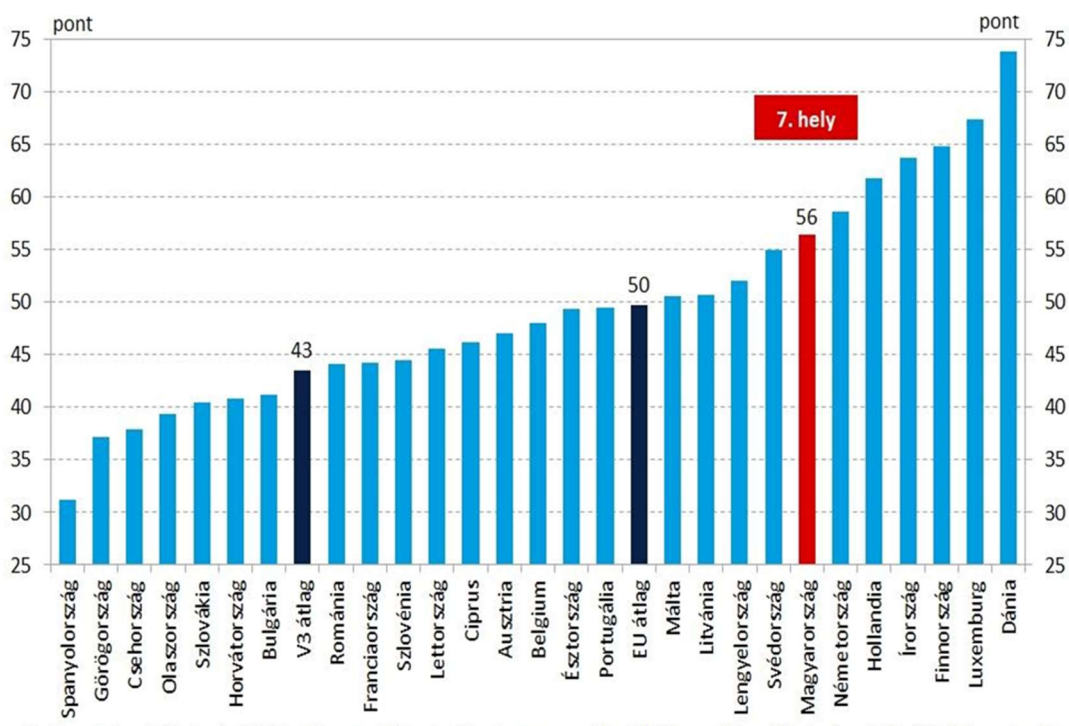
Kutatási eredmények alapján látható, hogy a pandémia több hullámban érkezett időszakai komoly hatást gyakoroltak a gazdasági szereplőkre. Minden szinten számított a munkahelyek és a munkavállalók védelme. A munkaidő csökkentésen alapuló bércsökkenés mellett a szabadságolások voltak jellemzőek. Ez számos ellentétet hozott fel, hiszen a jövedelmek visszaesése és a bezártság együtt már két komoly negatív tényező egyidejű megjelenését jelentette. Ezt volt hivatott javítani a hitelmoratórium vagy a munkáltatók által elérhető bértámogatások

rendszere. A működés elősegítése és a beruházások erősítése segítette ennek az időszaknak az eredményes lezárását (Poór, 2021).

A projektek egyre rövidebbek – szinte azonosulnak a korábban említett újfajta rövid és hosszútáv kérdésével. Magam is írtam korábban arról, hogy sok esetben csak a klasszikus módszertantól várják a megoldás. Ma az ICT szektor irányából érkező agilis eljárás mód, mely áramlik tovább más iparágak felé. Adottak az elvi dolgok, de a szemléletmód sok esetben nem változik. Részese lehettem többféle szervezeti felállásban realizált projektnek, legyen az állami, vagy a versenyszféra, sőt még akár az államigazgatási területen lévő is. Rendkívül érdekes – és azt hiszem a nehézségek legnagyobb részét ez adja ma is – a felfogásbéli különbségek, a kommunikáció elmaradása és a kommunikációs csatornák ne kellő, vagy nem megfelelő kihasználása arra, hogy a szervezetet, az egyént megnyerjük magunknak az ügy érdekében.

Fontos, hogy a projekt jellegéhez, karakteréhez tudjuk igazítani a cselekményeket, mivel ezeket egyre rövidebb időn belül kell tudnunk megvalósítani és ehhez a jó minőségű információ elengedhetetlen lesz. A válság elmélyülésével azok tudnak a piacon erősödni, akik a leggyorsabban tudnak reagálni az újfajta üzleti igényekre, a megváltozott körülményekre és kellőképpen ismerik vevőköriüket.

15. ábra Versenyképességi index 2021. szeptemberében



Forrás: [www.mnb.hu](http://www.mnb.hu)

A pandémia időszakának végét mutatja az alábbi 15. ábra., mely alapján is azt gondolom, hogy a régebbi, a pandémia előtti időszak már nem tér vissza, tehát mások lesznek a gazdálkodó szervezetekkel szemben támasztott elvárások. Egyértelműen a digitalizáció felgyorsult, tehát az tud nyerni, aki a megfelelő készségekkel és képzettséggel rendelkezik az ICT területen. A precíz igény mutatkozik a pontos tervezésre. Számít a szükséges feltételek megléte, többek között a pénzügyi tartalékoké.

A gyors döntések és több forgatókönyv megléte ma már alapfeltétel egy vállalat életében. Egy másik, idevonatkozó kutatás ezt megerősíti, mivel a válság lehetőséget is adott a megújulásra és más utak keresésére. A beruházásoknak gátat szabott, a költségcsökkentés immár tendencia. A munkaszervezés rugalmassága lett az üzemszerű működés alappillére (Poór, 2021).

Az általános jövőkép része az a vélekedés, hogy már nem, – vagy nem teljesen – tér vissza a járványelőtti időszak a vállalatokkal szembeni elvárások kapcsán. A digitalizáció még erőteljesebb érvényesülése mellett nagyobb igény mutatkozik a pontos tervezésre, beleértve a feltételek, a tartalékok feltérképezését, felkészülve ezzel a gyors döntések lehetőségére, akár több forgatókönyv birtokában (Poór, 2021). A későbbiekben kiadott WEF jelentés már arról tesz említést, hogy a magyar gazdaság általánosan a 20. helyet követően foglal pozíciót, tehát a középmezőnyben halad előre (Vakhal, 2022).

## 4. ANYAG ÉS MÓDSZER

Értekezésem a különböző tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatoknál alkalmazott humán teljesítmény értékelő és teljesítmény-kontrollring rendszerek, valamint azok gazdasági hatásával foglalkozik. Az összetett vállalati működésből adódóan ez érinti a kontrollring, a HR és az IT szakterületeit, egymáshoz való viszonyukat és kapcsolódási pontjaikat.

### 4.1 Anyag

#### A kutatás módszertana

Egy kutatás előkészítésekor nemcsak a témaválasztás kerül napirendre, hanem a megfelelő módszertan kiválasztása is. Természetesen mindig alaptörekvés, hogy minél szélesebb spektrumban legyen lehetőség a megfelelő adatok beszerzésére, majd kiértékelésére, ezzel is igyekszik a kutató valóban releváns információkra szert tenni. Ennek fontos eleme, hogy a felmérés elvégzéséhez a megfelelő formátumot válasszuk. A mennyiség mellett a minőségi adatok beszerzése éppen olyan fontos eleme a kutatásnak, mint maga a kiértékelés, vagy a feldolgozást követően a következtetések levonása, a vélemények összegzése. A kutatásban érintett szakmai területekhez kapcsolódó és meghatározó forrásokat az alábbi 3. táblázatban mutatom be.

3. táblázat Meghatározó források a kutatáshoz

Meghatározó források				
	Szerző	Év	Cím	Érintett téma, szakterület
1	Farkas F. – Poór J. – Norbert F. E. – Karoliny M	2003	Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv	HRM
2	Horváth, P	2011	Controlling	Kontrollring
3	Horváth, P	1990	Controllershship in Handbook of German Business Management	Kontrollring
4	Karoliny M. né, – Poór J.	2010	Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv	HRM
5	Poór J.	2015	Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment,	HRM
6	Poór J.	2016	Menedzsment-tanácsadási kézikönyv	Vállalatirányítás
7	Sajtos, L. – Mitev, A	2007	SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv	Statisztika
8	Zéman, Z.	2016	A kontrollring fejlődésének főbb irányzatai	Kontrollring
9	Zéman, Z.	2016	Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment	Kontrollring

Forrás: saját szerkesztés

## *HR és kontrolling kutatás*

A témához kapcsolódóan saját kutatásba kezdtem, amely – előzetes várakozásomnak megfelelően kellően – megalapozott válaszokat adott a vállalati teljesítményértékeléssel kapcsolatban. Célom volt, hogy kvalitatív és kvantitatív válaszokat egyaránt gyűjtsek. A kutatás – mely eredményeinek kiértékelése jelenleg is folyik, – egy komplex kérdőívre épül és a vizsgált vállalatok belső struktúrájára, informatikai, kontrolling és HR képességeire igyekszik fényt deríteni.

Nagy hangsúlyt fektettem a személyes véleményekre, valamint a válaszadók körülményeire, a vállalatok működési jellegének megismerésére és alapvető információk begyűjtésére. A kutatás felépítése viszonylag szigorú, hiszen kötelező válaszokból áll, és ahol lehet, a kutatásomban részt vevő Válaszadó részletes, rá jellemző értékelést adhatott. Ennek a következetes szerkezetnek köszönhetően minőségi válaszokat kaptunk, így a beállított és kitöltött kérdőívek alapján átfogó képet kaptunk az adott szervezetről. Arra is figyeltem, hogy a megkérdezettek környezetének felmérése mellett megismerjem a véleményüket is, és egy szabadszöveges blokkban lehetőséget adtam arra, hogy a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatos saját gondolataikat kifejtsék. A kutatás végén átfogó jelentést készül az eredmények alapján. Az eddigi válaszadók több mint 30%-várja majd az eredményeket, ami a kérdések relevanciáját jelzi.

Természetesen én is átnéztem, mik a lehetőségek, alapvetések, trendek és követendő kutatási módszerek. Emellett alapvető információs forrásnak tekintem saját kapcsolati tőkémm adta lehetőségeket és saját munkatapasztalataimat. A kutatásomat egyrészt kvalitatív interjúk alkalmazásával építettem, melyek egy-egy önálló blokkot képviselnek, másrészt kérdőív kiküldésével és az eredmények kiértékelésével. A szervezetkutatások esetén jellemző ezt az esettanulmányos módszertant alkalmazzák (Bryman, 1992), de idesorolható Eisenhardt (1989) illetve Yin (1994) is. Egyik oldalról az elmélet megalkotását tekintik elérendő célnak, míg Bryman (1992) kutatási elvei alapján a lokális csatlakozások feltárása szerepelt első helyen. Stake (1994) munkássága során megkülönbözteti a kvalitatív és a nem-kvalitatív esettanulmányt. A kvalitatív esettanulmány céljaként a feltárandó eset hasznosságának megértése került megfogalmazásra. A részletes, alapos elemzés módszere a vizsgált szervezet esetében – amennyiben a forrás megbízható – egyszerűbben tud ebből általánosítható információkat összegezni, mintha több vizsgált szervezet van, melynek kevésbé tárja fel az ottlévő tulajdonságait és folyamatait. Stake (1994) megbontotta az esettanulmány kiértékelését, mely a tanulmányozást (kutatás) foglalja magában, míg a végén a termék maga a beszámoló.

### *Interjúalanyok kiválasztása:*

A kutatás meghatározó irányát adó interjúkhoz különböző szakterületekről, zömében nagylétszámú, országosan működő vállalatok felsővezetőit kértem fel, pontosan annak érdekében, hogy minél szélesebb és pontosabb képet adjanak a jelenlegi helyzetről mind a kontrolling, mind a HR, az IT idevonatkozó kérdéseiről, problémáiról, az alkalmazott gyakorlatról a nem csak a TÉR, hanem az érintett szakterületek kapcsán. A hét interjúalany több, mint 70 ezer munkavállalóval kapcsolatosan mondta el a 2023. márciusa és júniusa közötti időszakban a jelenlegi helyzetet, nemcsak a tényeket, hanem saját szakmai véleményét is

A megbeszélések alapvetően a kiküldésre került kérdőívek szakmai spektrumát ölelték fel, illetve egészítették ki az összetettként feladatként jellemezhető teljesítményértékelés kapcsán. Ez a KSH akkori országos adatait figyelembe véve a munkavállalók 0,015%-a.

- 4,691 ezer fő, mint munkavállaló (2023. február KSH, országos adat)
- ebből a 25 – 54 éves korcsoport szerint: 3,545 ezer fő, tehát 0,019%

A szakmai interjút összefoglaló 4. táblázat az alábbiakban látható.

4. táblázat A szakmai interjúk összefoglaló táblázata

Szakmai interjúk								
	Szervezet főtevékenysége	Szervezet működési területe / jellege	Tulajdonosi háttér	Digitalizáció / ERP	TÉR / értékelési időszak	Válaszadó beosztása	Válaszadó szakterülete	Válaszokban érintett létszám (fő)
1	közösségi közlekedés	országos / közszolgáltatás	magyar / állami	igen	igen / éves	felsővezető	HR	58000
2	szállítmányozás	nemzetközi / tőzsdei	nemzetközi / magán	igen	nincs	felsővezető	általános vállalatvezetés	5900
3	pénzügyi, banki szolgáltatás	országos / tőzsdei	magyar / magán	igen	igen / éves	felsővezető	HR	8500
4	járműkereskedelem	országos / tőzsdei	magyar / magán	igen	igen*** / éves	felsővezető	általános vállalatvezetés	210
5	játékszervezés	országos / zártkörű	magyar / állami	igen	igen / negyedéves	felsővezető	Kontrolling	1710
6	háztartásigép kiskereskedelem	országos / zártkörű	magyar / magán	igen	igen / féléves	tulajdonos	általános vállalatvezetés	50
7	élelmiszer kiskereskedelem	országos / franchise	magyar / magán	igen	nincs	felsővezető	Kontrolling	340* / 3500**

\*központ, \*\*országos létszám, \*\*\*felsővezetőknek

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A kutatás céljai a disszertáció 2. szakaszában kerültek ismertetésre. A feltáráshoz és a bizonyításhoz a megfelelő tudományos módszereket alkalmaztam a primer adatbázis, mely az eredmények vizsgálatát segíti az alábbiakban kerül bemutatásra a kutatás, valamint az ezzel összefüggő vizsgálat alapját azok a gazdálkodó szervezetek adják, ahol rendelkeznek a kontrolling alapvető funkcióival, beleértve a humán kontrolling és teljesítményértékelés valamely módozatát. A kutatás szekunder és primer részből áll, melyhez kialakult bennem egy kép a jelenleg rendelkezésemre álló szakirodalom áttekintését követően. A tudomány jelenlegi állása mellett a különböző vállalatoknál eltöltött gyakorlati idő, mint szakmai tapasztalat is bővíti az elméleti tudást a szervezetenél kialakult gyakorlat megismerésével beleértve a kontrolling a HR az IT és ezen szakterületek kapcsolódását.

Az elkészült anyagban bemutatásra került a szakterülethez, a témához kapcsolódó alapfogalmak trendek és vélemények, amelyek irányt mutattak a kutatási célok meghatározásában. A sorok olvasói megismerhették a kontrolling, a HR és az IT kapcsolódási pontjait a digitalizáció és a nem várt világszintű események hatásait a különböző tulajdonosi szerkezetű gazdálkodó szervezetek esetében.

Nem elég önmagában a teljesítményértékelési rendszer meglétének ténye ahhoz, hogy az megfelelő hatékonysággal lássa el a feladatát a megváltozott rövid tervezési környezetben, ahol időtartamát tekintve szinte projekt jellegűvé vált a normális munkavégzés és fontossá vált, hogy a projekt feladatok is integrálhatók ezáltal mérhetővé váljanak. Ehhez szükséges a megfelelő értékelési időszak és módszer, mint például a 360° gyakorlati használata is. A kutatás primer része kétféle elv szerint csoportosítható a minőségi, vagyis kvalitatív, illetve a mennyiségi vagyis kvantitatív változatra. A mennyiségi elven végzett kutatás a vizsgált sokaság szempontjából lehetőséget ad a számszerűsítése és általánosításra, melyek statisztikai módszerek segítségével kerülnek meghatározásra (Sajtos – Mitev, 2007).

Az interjúkat követően a primer vizsgálatok elvégzéséhez a kérdőíves kvantitatív adatgyűjtést választottam melyet részben közösségi szakmai oldal (LinkedIn) kapcsolati hálón és saját adatbázisom segítségével kiküldött névre szóló elektronikus levél formájában tettem meg. Igény szerint több esetben nyújtottam segítséget a kitöltésénél is. A kérdőíves módszer igen gyakori és elfogadott primer kutatási mód és információszerzési technika (Boncz, 2015) a kutatás felépítését tekintve az alábbi blokkokból áll:

- A válaszokban szereplő gazdasági szervezetek jellemzői
- A válaszadó saját véleménye
- A válaszokban szereplő vállalati gyakorlat a tér kapcsán
- TÉR szabad szöveges
- Demográfiai blokk

Az említett blokkok érintették a kontrolling az IT és a HR területeit kapcsolódási pontjait, a link segítségével elérhető kérdőív kereteit Google Forms űrlap adta, mely hasonlóan a szakirodalom feldolgozásához tartalmazott kontrolling HR és IT blokkot is. Az említett Google által kínált ingyenesen elérhető és elkészíthető felmérés adminisztrációs webalapú szoftver megfelelően segítette a kutatási munkát. A harminchét kérdésből kettő volt nyitott, a válaszadások kötelező jellegűek voltak a szükséges elágazással, így az összes beérkezett válasz teljeskörűen értékelhető, homogén eredmény. 3 kérdés esetén Likert-skálás kérdések kerültek megfogalmazásra meghatározásra 16, 15, illetve 6 alkérdés erejéig mely, egy-egy terület átfogó minősítését kérte a válaszadóktól.

Ezt követően lehetőséget biztosítottunk a fő fókuszban lévő TÉR rendszerre vonatkozó vélemények megosztására is a 25. kérdéssel, csakúgy, mint a kérdőív kapcsán kifejezhető egyéni véleményekre. A válaszadók jelezhatték, ha igényt tartottak a kutatás eredményeire, illetve megadhatták az érintett céget és email címüket. A teljes kérdőívet a hatos számú melléklet tartalmazza. A 2 változatra bontható primer kutatás a kvalitatív minőségi és kvantitatív mennyiségű kutatást jelenti, ahol mennyiségi változat esetén számszerűsíthető adatokat kapunk, melyek általánosíthatók a vizsgált alapsokaságra vonatkozóan ezzel olyan alapkérdések megválaszolására van lehetőség, mint amennyi vagy a hányan melyeket statisztikai módszerek segítségével tudunk elemezni (Sajtos – Mitev, 2007).

Az értekezés primer vizsgálatához, a közvetlen megkereséshez kérdőívet alkalmazó mennyiségi adatgyűjtést választottam. Korábban megfogalmazott vélemény is a primer kutatásokhoz használt leggyakoribb kutatási módszerként határozza meg a kérdőívek alkalmazását (Boncz, 2015), ez a fajta információ szerzési technika alkalmas leíró és magyarázó célokra egyaránt.

Az összeállítás elkészítésekor a kérdések megfogalmazásában is igénybe vettem gyakorlati szakembereket, illetve már ismert kutatási módszereket a kapcsolódó szakmai interjúi alanyai is különböző kutatásban érintett területek vezetőiként szolgáltak meg felőle a kontrolling a HR és az IT és az általános vállalatirányítás témaköreit mindezt olyan kulcspozícióban megválaszolva, ahol rálátnak több mint hetvenezer munkavállalót érintő kérdésekre a teljesítményértékelés kapcsán.

A mintavétel maga egy olyan eljárás, amelynek segítségével az alap sokaságból kiválasztásra kerül a ténylegesen vizsgálni kívánt rész. A rétegzett mintavétel olyan mintavétel, amely a sokaság egyes a vizsgálat tekintetében lényegesnek ítélte rétegének, arányainak jó esetleg egyenlő képviselőt biztosít a mintában (Falus Tóth et. al. 2011). Az önkitöltős kérdőív formát alkalmazták melyet a válaszadó maga olvasott el és értelmezett, ezzel is biztosítva, hogy a vállalatok a legnagyobb anonimitás biztonságában tölthessék ki a kutatási kérdőívet.

A Google forms felületén, – annak véglegesítése előtt – többszöri tesztelésre került sor, melynek célja a nemcsak funkcionális működés és a szükséges időráfordítás mértékének ellenőrzése volt, hanem szakmai, tartalmi oldalról is vizsgáltuk a különböző szakterületek képviselőinek bevonásával. A válaszadókat 1. körben elektronikus csatornákon kerestem meg például elektronikus körlevél vagy körüzenet formájában, majd névre szóló személyes üzenetben is. Megkértem saját kapcsolati köröm tagjait különböző módon és helyeken nemcsak a már meglévő csatornákon, hanem szakmai közösségi oldal felhasználásával (LinkedIn), nemcsak posztban, hanem névre szóló üzenetben. A kitöltéshez negyedórara volt szükség. A disszertáció egyik adatbázisát biztosító mintavételi folyamatban az érintett szakterületek képviselőit vontam be kértem fel a kérdőív szigorú felépítésének köszönhetően a megkapott sokaság a választod a válaszok homogén jellege miatt feldolgozható állapotban került összesítésre – a kérdőív megosztását segítő országos elérési csatornát is beleértve – összesen 471 darab teljes körű válasz érkezett be.

### Korábbi kutatások

A cégek piaci versenyképességének alappillére az önismeretük, legyen az saját szervezetüket, vezetésüket meghatározó tulajdonságok ismerete, illetve – viszonyításként, – a versenytársak hasonló jellemzői. Ma az tapasztalható Magyarországon, hogy folyamatosan növekszik azon vállalati vezetők száma, akik felismerik az emberi erőforrás gazdálkodás jelentőségét, és ezt – fontosságát tekintve – a kellő helyre el is tudják helyezni. A megfelelő szakképzettséggel, tapasztalattal rendelkező munkaerő megtalálása és főleg megtartása a szervezet hatékonyságához nélkülözhetetlen. A folyamat nem olyan régen még csak azt jelentette, hogy a megüresedett pozíciók kerüljenek minél hamarabb betöltésre. Ez a mai körülmények között már a gyors változásokat jelenti, amely sokszor új technológiák ismeretét, speciális készségek és képességek birtoklását is megköveteli, tehát egyre nagyobb jelentőséget kap nemcsak a felmerülő hiány

pótlása, hanem a megfelelő – emberi és szakmai – kompetenciákkal rendelkező szakemberek alkalmazása.

A fluktuáció mértékének csökkentése, a hatékony motiválási és kompenzációs rendszer kifejlesztése, valamint az utánpótlás megszervezése komoly kihívást jelent és ehhez figyelembe kell vennünk azt a tényt is, hogy napjainkra a munkavállalók igényei is megváltoztak a munkahellyel kapcsolatban, – amelyek visszavezethetőek mind technikai, mind társadalmi okokra – mivel a mai kor munkavállalója képzetebb, innovatívabb és mobilabb, mint eddig, tehát az anyagi és erkölcsi elvárásai is magasabb szinten vannak.

Ahogy manapság mondani szokás: „két biztos dolog van, a bizonytalanság és folytonos változás” mely tulajdonságok egyike sem támogatja – sem mikro-, sem makrogazdasági környezetben – a hosszú távon fenntartható foglalkoztatás megvalósíthatóságát, 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, amely a hagyományos számviteli adatokon nyugvó mutatószámrendszeren túl, képes hatékony vállalatirányítási eszközzé válni (Szűcs, 2017).

Korábban is történtek hazai vizsgálatok a magyarországi gazdálkodó szervezetek emberi erőforrás menedzsmentjére, a HR szervezeti szerepére és kompetenciáira vonatkozóan (Bokor, 2007). Ennek kapcsán említendő meg egy jó kiindulási alapot jelentő, 1999-ben végzett „Versenyben a világgal” című kutatás, mely bemutatja a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági kutatásának eredményeit, melyek jelzik, hogy a cégek jellemzően a szervezetfejlesztést, az emberi erőforrás gazdálkodást és a marketinget vonják az első vagy második számú vezetőik közvetlen irányítása alá, ezzel is, mintegy sugallva az említett területek kiemelt fontosságát (Czakó–Wimmer–Zoltayné, 1999 és 2004). A Poór professzor és társai által végzett kutatások is alátámasztják ezt azon megállapításukkal, hogy a magyarországi gazdálkodó szervezetek jelentős része birtokában van egy, az emberi erőforrás területére vonatkozó stratégiai tervnek. Így például 2000-ben a kutatásban résztvevő cégek 70,4%-ának volt írásos HR stratégiája (Karoliny és társai 2000, Poór, 2003).

A rendszerek bevezetésén túl szükséges meghatározni az azokkal szemben támasztott elvárásokat, a vezetői és szakmai kompetenciákat, mely elhagyhatatlan elemei annak, hogy a HR – a szervezeten belül és kívül egyaránt – elismert és eredményes üzleti értékteremtő partnerként tudjon működni az elvárások folyamatos teljesítésével (Bokor, 2005). A digitalizáció, a vállalatok tevékenységéhez kapcsolódó technológia fejlődése, az innovatív eljárások a globalizáció különböző folyamatai elérték a humánerőforrás-gazdálkodást is. Ennek megfelelően hatással voltak a szemléletére, funkcióira és a már ismert hagyományos funkciók mellett új szakterületek jelentek meg vagy váltak fontosabbá, mint a HR (employer) branding, az egészségmegőrzés, a HR kontrolling a tudás-, a megtartás-, a generáció-, a kompetencia-, a tehetség-, illetve a sokszínűség-menedzsment.

A változó környezetre adott válaszok jelentősen megújították a humánerőforrás-gazdálkodás területét az elmúlt több mint egy évszázad alatt.

Ha megnézzük a klasszikus vezetési iskola képviselőit (Fayol, Taylor, Weber), látható, hogy már a huszadik évszázad elején olyan hagyományos HR-funkciók azonosíthatók, mint a teljesítményértékelés (itt még időnormaként), a kiválasztás, a motiváció, a fejlesztés vagy a megtartás, a lojalitás szerepe (Dajnoki – Héder, 2017). Az adminisztratív feladatok (PA) ellátása mellett a HR fokozatosan jelentősebb szerephez jutott a szervezetekben. Megjelentek a jellemzően amerikai modellek és a humánerőforrás-menedzsment napjainkra már stratégiai emberierőforrásgazdálkodásról beszélünk, ahol a munkavállalók kompetenciái is kiemelt jelentőségűek.

#### Mintavételezés

A tudományos szakirodalomban a kvalitatív kutatással összefüggésben egy esetszámú 4-10 interjút javasolnak a komplexitás miatt (Eisenhardt 1989). Ebben a kutatásban jellemzően közép- és nagyvállalatok kerültek az interjúk fókuszába. Szembe állítva a minőségi és mennyiségi kutatási módszereit, azok egyes előnyeit és hátrányait, mindkét módszer együttes használata mellett döntöttem. Céлом volt a minél szélesebb kutatási spektrum elérése, melyet kvantitatív módon érhetek el és kvalitatív lehetőségek kihasználása a személyes interjúk során, ahol mélyebb, átfogó képet lehet kapni az adott szervezet működéséről, belső állapotáról, csakúgy, mint az azt körülvevő környezetéről (Simon, 2016).

A kvalitatív kutatások esetében különböző méretű, felépítésű és tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatok kerültek kiválasztásra, illetve további szempont volt még az aspiráns cégek tevékenységikörének diverzifikáltsága. Törekedtem arra, hogy az itt elkészítendő interjúk esetében a válaszadók a HR, a kontrolling a vállalatvezetés területéről érkezzenek, valamint a kialakításra kerülő kérdőív iránya is meghatározásra kerüljön a velük folytatott megbeszélések alapján.

A kvantitatív kutatásomhoz kapcsolódóan a kérdőíves forma került kiválasztásra, de hibrid elven, egyidejűleg törekedve mind a mennyiségi mind a minőségi adatok, információk beszerzésére. A hibrid kutatás az egymástól eltérő elvek alapján, de azonos időszakban történő használatát jelenti, a két elv csatlakoztatása útján (Neulinger, 2016).

A blokkokban eldöntendő kérdések mellett az adott témakör jellemzőire vonatkozó Likert-skálás válaszadási lehetőségek voltak. A kérdések és kérdéscsoportok egymásra épültek, emellett fontosnak tartottam a megfelelő, kellően homogén, teljeskörű és jól feldolgozható válaszok beszerzését. Ennek megfelelően mind a feleletválasztós, mind a skálás kérdések kötelezően megválaszolandóak voltak. Külön lehetőséget adtam a válaszadók részére, hogy a Teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kapcsán – szabadszöveges formában – el tudják mondani saját gondolataikat is, függetlenül az általuk ismertett gazdasági szervezetről felmerülő gyakorlattól, illetve az általam meghatározott kérdések összessége alapján kialakított véleményüktől. A kérdőív felépítése az itt látható 5. táblázatban került részletezésre.

5. táblázat A 36 kérdésből álló kérdőív felépítése és jellemzői

HR és Kontrolling kutatás - Doktori értekezés			
Válaszadók száma: 471			
Szekció neve	Kérdések		
	Száma	Jellege	Alkérdések
Informatika	4	Feleletválasztó	0
HR	1	Feleletválasztó	0
	1	Likert-skálás	16
A válaszokban szereplő gazdálkodó szervezet jellemzői	3	Feleletválasztó	0
	1	Likert-skálás	6
	1		15
Válaszadói vélemény	6	Feleletválasztó	0
A válaszokban szereplő gazdálkodó szervezetre jellemző gyakorlat a teljesítményértékelésnél	7	Feleletválasztó	0
Teljesítményértékelési rendszer (TÉR)	3	szabadszöveges	0
Demográfiai kérdések	10	Feleletválasztó	0

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Ezt a szabadszöveges részt a kapott információk nagyfokú részletessége és jó minősége jellemzi, annak ellenére is, hogy a kvantitatív vizsgálathoz képest jóval kisebb mintából származik. A kutatás megalapozottságának érdekében az információ jelentőségét tovább növelik a belső és külső adatok, beleértve magát a kérdőívet és a kapcsolódó szakmai cikkeket, kutatásokat, szakértői véleményeket.

#### Demográfiai blokk

A kérdőív záró részébe került integrálásra a demográfiai blokk.

A 26 – 36. kérdések kapcsán a válaszadók (n471) több, mint 60 %-a férfi, legtöbbször a 40 feletti korosztályhoz tartozó. A képzettséget illetően a résztvevők 90 %-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik és több, mint 7 éve dolgozik a válaszokban említett cégeknél, 40 % 1 és 6 év közötti időszakot töltött el itt és mindössze 10%, aki a válaszadáskor még nem töltötte ki első évét az adott vállalatnál. Jellemzően – egy-egy negyedét képviselve a válaszadók köréből – közép- vagy felsővezetők, esetleg tulajdonosok, akik kitöltötték a kérdőívet.

A munkavállalók életkora kapcsán látható, hogy a vállalatoknál megtalálhatóak a Baby Boom generáció tagjai csakúgy, mint az X, Y vagy a Z korcsoport, természetesen eltérő igényekkel, melyekre különböző, – a gyakorlatban is jól működő – motivációs modellekkel reagáltak a munkáltatók. A felgyorsult technológiai fejlődés és az állandóan változó piaci környezet ezeket az elvárásokat és különbségeket megváltoztatta, – sok esetben felnagyította, – így a humán erőforrás-szakembernek ezen egyedi igényeket is ki kell tudniuk elégíteni, hogy megfelelően vonzóvá tegyék a vállalatot az új generációk számára úgy, hogy közben ne veszítsék el az idősebb korosztályt sem. Ezeket az úgy nevezett generációs sajátosságokat összefoglalva, (Kissné 2013) a

Baby-boomerek generáció még mindig új utakra, tudásra, információ és karrierre vágyik, miközben fejelem, tisztelet és kitartás jellemzi viselkedésüket. Tudásuk, tapasztalatuk és lojalitásuk olyan érték, amely bármilyen jellegű és méretű céget a legjobbak közé emelhet. Kevésbé rugalmasak, ellenállnak a változásoknak, és elfogadják a hierarchikus struktúrákat. Tartanak attól, hogy az utánuk következő nemzedékek elveszik a munkájukat.

Az X generáció az átmeneti generáció tagjai már ifjúkorukban találkoztak az IT adta lehetőségekkel és az internettel, ami meghatározza a munkavégzésüket, életvitelüket is. A legtöbbjük úgy végzi munkáját, hogy valaki megmondja neki, hogy mit és hogyan csináljon. Elődjeiknél iskolázottabbak és megtapasztalták a technológiai forradalmat, a rendszerváltást, illetve a gazdasági válságot. Kevésbé elkötelezettek a munkáltató felé, de könnyedén alkalmazkodnak a változásokhoz.

Az Y generáció tagjai az előző, szocialista rendszerben születtek, de a fejlődő demokráciában nőttek fel. Nyitottak az újdonságra, agilisak, célratörők, magas anyagi megbecsülésre vágnak. Ők a digitális nemzedék első hulláma, akik magas önbizalommal mondanak ellent az előző nemzedék által felállított szabályok kapcsán. Túl nagy elvárásokat támasztanak a munkahellyel szemben, a munkájukat akarják az életükhöz alakítani és nem fordítva. Kevésbé lojálisak, mint a szüleik. Gyorsan döntenek és amint jobb ajánlatot kapnak, elhagyják az adott céget.

A Z generáció már a világ első globális nemzedéke, akik a digitális technológia világába születtek és állandó kapcsolatban vannak egymással. Ösztönösen olyan képességekre, készségekre tesznek szert, mint a többfeladatos működés/feldolgozás (multitasking), az együttműködő tanulás (hálózatban, collaborative) vagy az önszabályzó tanulás. Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, mint az elődök. Ha valami nem tetszik, tovább állnak, a munkahely cserélgetése teljesen természetes. Ehhez a generációhoz köthető a jobbhopping jelenség is.

Komoly kihívást jelentő feladat a HR-szakemberek számára, hogy az említett generációk eltérő sajátosságokkal, igényekkel bírnak, így a generációk közötti együttműködés kialakítása, ösztönzése, a különböző generációk elégedettségének megteremtése, illetve a kulcsemberek bevonása, valamint megtartása, mely a HR-brand kialakításában is szerepet játszik. Emellett gyakran szembe kell nézni a vállalatoknál egy szervezeti kultúraváltással, új típusú munkakör-tervezési módszerekkel, időskori tudásátadás menedzselésével, valamint az életkori diszkrimináció elkerülésével, a generációs sokszínűség-menedzsment feladataival.

Az olyan nehézségek, mint a korlátozottan elérhető erőforrások, vagy az előregedő társadalom, a XXI. század velejárói, csakúgy, mint a globalizáció, a növekvő munkáltatói elvárások, illetve a technológia fejlődés, mely akadályok leküzdésére megnőtt a szervezeti szintű jelentősége a

tehetségmenedzsmentnek. Eközben a globális piacon olyan helyzet állt elő, hogy napjainkban még a kis- és középvállalatok is ezen szinten szállnak versenybe a fennmaradás érdekében. A multinacionális vállalatok száma 1990 óta megduplázódott, a növekedés azonban nemcsak a vállalati méretekben jelentkezik, hanem követhető a fogyasztói elvárások esetében is. Egyes kutatások szerint a 2010 és 2030 közötti időszakban a potenciális fogyasztói méret 172%-kal növekszik (Krell 2013). Az egyik fontos vállalati cél, hogy a fogyatkozó humántőke ellenére megtalálják azon munkavállalókat, akik képesek elérni a kitűzött üzleti célokat. Tehát, ha az üzleti célkitűzések elérésének feltétele a szükséges adottságokkal rendelkező munkavállalók megszerzése, úgy központi jelentőségűvé válik a tehetségekre való összpontosítás, melyek menedzselése nem pusztán HR-kérdés, hanem sokkal inkább stratégiai jelentőségű feladattá erősödik.

Az elvégzett feladatok értékelésén túl a munka élményének fontossága is napirenden van, mely egy várható munkaerő-piaci trendet is jelez. A négy vezető tanácsadó cég egyike a Deloitte 2017-es, globális humántőkét összegző trendjei között azt állapította meg, hogy napjaink fejlett digitalizációs környezetében a munkavállalói általános elvárás, hogy ne csak eredményorientált, hanem vonzó és élvezetes is legyen a munkavégzés. Tendenciaként jelenik meg – a munkavállalói elkötelezettség és munkahelyi kultúra mellett – hogy a cégek igyekeznek kifejleszteni egy komplex rendszert, mely hatással van a teljes munkavállalás élményére – egyesítve ezzel a humán erőforrás-gazdálkodási, munkahelyi, és vezetési gyakorlatokat, amelyek hatást gyakorolnak a munkavégzésre. A modern technológiának köszönhetően a HR rendelkezik több olyan eszközzel is, mely ezt az élményszerzést meghatározóvá tudja tenni a munkavállalók számára. Egyre népszerűbb a munkahelyi wellness- vagy fitnessz-applikációk, amelyekhez kiterjedt visszacsatolási eszköztár is tartozik.

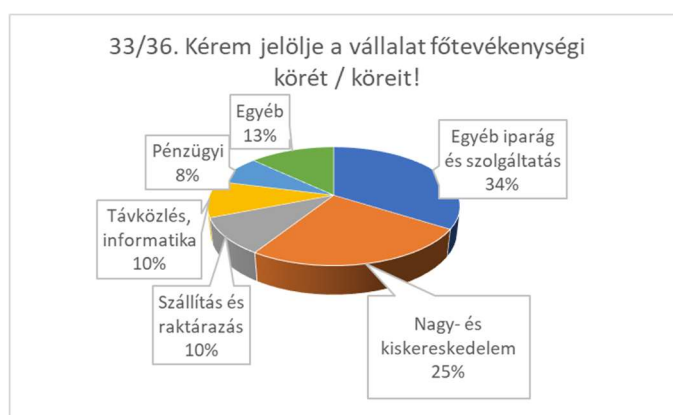
A Deloitte kutatási eredménye szerint, a felmért munkáltatók 80%-a ítélte fontosnak az irányított munkahelyi élményszerzést. (Deloitte, 2017) Viszont az újszerűségnek köszönhetően a gyakorlati alkalmazás még várat magára a kutatás alapján, mivel a felmérésben résztvevő döntéshozók csak 22%-a válaszolta, hogy a vállalatánál alkalmaznak ilyen jellegű megoldásokat. Ezt támasztja alá, az eredmény, mely szerint a válaszadók 56%-a gondolja úgy, hogy a munkaélmény alkalmazására még nem, vagy csak részlegesen áll készen.

Egy korábbi kutatás szerint a központi államigazgatás egy-egy területét kivéve nem, vagy csak elvétve találhatók meg ezek a szervezetfejlesztési eszközök. „A megkérdezettek közül a HR vezetőknél, vezetőknél, központi közigazgatásban dolgozó HR munkatársaknál már megjelentek a modern és egymásra épülő HR eszközök használata iránti igények – elsősorban – a korábban magánszektorban vagy huzamosan multinacionális cégeknél HR vezetői, vagy egyéb vezetői beosztásban dolgozóknál.” (Bokodi, Szabó, Stréhli-Klotz, Petró, 2013). Ehhez kapcsolódik a pontos szervezeti célok megfogalmazása, a munkavállalók támogatása, a coach-rendszer alkalmazása, illetve az agilis teljesítménymenedzsment-rendszer is. Hasonlóan a legtöbb szakterülethez, úgy a humán erőforrás-menedzsment is számos és szükséges változáson ment keresztül az elmúlt időszakban, ami többek között a gazdasági, a társadalmi és munkaerő-piaci környezet változásának is köszönhető. A változás, az új trendek érkezése kihatott a már korábban jól működő területek átalakulására, fejlődésére, illetve elősegítette teljesen újak létrejöttét is.

A humánerőforrás meghatározó részét jelenti a szervezeteknek, így azok változó igényeinek kielégítése általános értelemben fogja meghatározni a különböző szervezetek sikerességét.

A székhely szempontjából tekintve a válaszokban érintettek több, mint kétharmada a fővárosban található és további 15%, pedig az agglomerációban, Pest megyében. Közel fele ezen társaságoknak – tulajdonosi háttérét illetően – magyar, magáncég, 26 %-a külföldi, 21 %-a állami, a fennmaradó 6% pedig vegyes tulajdonosi szerkezettel rendelkezik. Tevékenységük alapján egynegyedük folytat nemzetközi, 58 % országos és közel 13 % helybeni vagy megyei szinten végzi azt. Méretüket tekintve a legalább 250 főt foglalkoztató nagyvállalatok teszik ki a válaszadók 45 %-át, egy-egyötöd arányban a KKV-szektor és 12 % a mikro vállalkozások aránya, melyek maximum 9 foglalkoztatotti létszámmal rendelkeznek, a vállalati tevékenységre vonatkozó adatokat százalékos megosztása az alábbi, 16. ábrán látható.

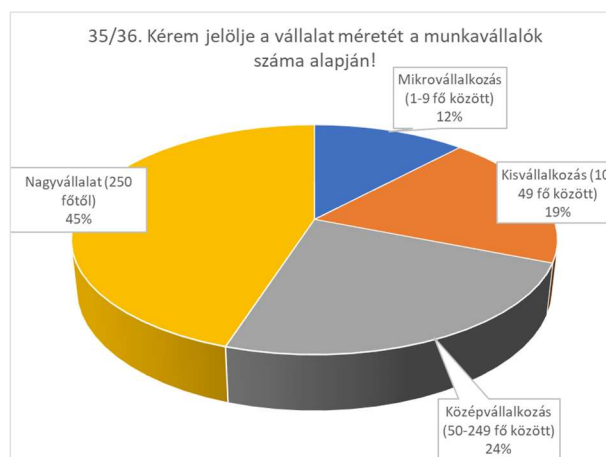
16. ábra A vállalatok főtevékenységi körei



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás (n471) alapján

A Google úr lap által kezelt elektronikus válaszokat egy MS Excel adatbázisba összesítette, majd azokat adatait az IBM SPSS és társadalomtudományok számára kifejlesztett statisztikai programcsomagban formáztam át. A vizsgálatok az SPSS szoftverrel hajtottam végre. A mintavételes eljárás ismertető jegye, hogy a legaprólékosabb eljárással sem kapunk az eredeti sokaságot tökéletesen reprezentáló mintát, a begyűjtött válaszok számát sikeresnek találtam, amelyekre hivatkozva a megfogalmazott megállapítások tesztelését helytállóan el lehetett végezni. Az alábbi 17. ábrán a kutatási minta vállalati méretekre vonatkozó megoszlása látható.

17. ábra A kutatás vállalati méretekre vonatkozó válaszai



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján (n471)

A kérdőíven 35. kérdése a népesedés tudományi adatok közül a vállalat méretére kérdezett rá a 2004. XXXIV. számú jogszabály (KKV törvény) tartalmazza azokat az értékhatárokat, létszámkorlátot, ezen kívül egyéb szempontokat, amik alapján eldönthető, hogy egy adott cég KKV-nak minősül-e, valamint ezen belül mikrovállalkozás, kisvállalkozás, középvállalkozás melyik méretkategóriájába tartozik, leolvasható hogy a felmérésben részt vevő szervezetek 45 %-át nagyvállalatok, 24 %-át középvállalkozások, 19 %-át kisvállalkozások és 12 %-át mikrovállalkozások teszik ki. A továbbiakban ezeket az adatokat a kontrolling szervezet működési formája alapján vizsgáltam.

A kontrolling instrumentumok, valamint alkalmazásuk módja közti különbséget a tőkeerősségük mellett nagymértékben befolyásolja a vélt organizációs, valamint irányítási rendszerek különbsége (Farkas-Fekete, 2008). Amellett, jellemzően az adott szervezet mérete a fő oka, hogy alkalmazza vagy sem a kontrolling rendszereit és a kontrolling tevékenységet, melynek kialakulása általában a nagyvállalati mérethez társult. Ezt más, korábbi vizsgálat (Szóka, 2007) is alátámasztotta már amely a KKV ágazat hiányából fakadó nehézségeket a kontrolling szakemberek hiányára, a gyenge informáltság, a kontrollingról alkotott téves elképzelésekre, a vállalati méretre, továbbá az ennek alkalmazásával járó anyagi vonzatával vezeti vissza. A vizsgált mintából kapott információk, is alátámasztják, akik nem ismerik a kontrolling tevékenységet, valamint azok előnyeit, azok értelemszerűen nem élnek a HR kontrolling és teljesítmény értékelés adta lehetőségekkel (Bogáth, 2017). Bogáth véleményével egyetértve a KKV-nál gyakran nem áll rendelkezésre a szükséges anyagi keret a kontrolling bevezetésére, esetleg nincsen igényük a pénzügyi adatszolgáltatásokra, illetve a könyvelő nem rendelkezik jó tervezési, elemzési és kontrolling alapismeretekkel, főleg, ha ez a feladat csak a könyvelőnek van kiszervezve. Az elvégzett kutatás alapján készült az alábbi 6. táblázat, mely megmutatja a vállalati méretek és a kontrolling fejlettségi szintjeit, illetve azok összefüggését.

6. táblázat A vállalati méretek és a kontrolling összefüggései

<b>TÉR kapcsán visszajelzett pozitív gondolatok</b>			
<b>Hatások</b>	<b>Célok</b>	<b>Előnyök</b>	<b>Szemlélet</b>
érték-értékelés	egyéni	anyagi	szorgalom
visszajelzés-visszacsatolás	vállalati	szakmai	készségek
fejlődés	szervezeti	megbecsülés	képzési igények
motiváció	gazdasági	elismerés	pontosság
hatékonyság			vállalati értékrend

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján (n471)

#### 4.2 Módszer

A kérdőív maga egy – teljesen vagy félig – strukturált, (tehát kizárólag nyílt végű kérdéseket, vagy nyílt végű és zárt végű kérdéseket egyaránt tartalmazó), formalizált és standardizált, melyben a kérdések előre megírtak, sorrendjük kötött, legyen az elektronikus felület vagy kérdezőbiztos által interpretált formájú, a kvantitatív és kvalitatív elemek egy vagy több szinten összekapcsolódnak.

Igyekeztem minden érintett számára jól kezelhető anyagot készíteni, ennek megfelelően figyelembe vettem valamennyi érintett lehetséges szempontjait a kérdőív használata kapcsán. A kérdőívek érintettjei (stakeholder) mindazok, akik valamilyen szinten érdekeltek a kérdőívhez kapcsolódóan, vagy magában a kutatásban. A szakirodalom öt lehetséges stakeholder csoportot azonosít, melyeknek eltérő célja vagy elvárása lehet a kérdőívvel szemben.

A Megrendelők, akik a kérdőíves kutatást kezdeményezők vagy finanszírozók, céljuk lehet kutatási, üzleti vagy politikai jellegű. A kutatás gyakorlati lebonyolítói az Interjúkészítők (kérdőbiztosok), akiknek célja, hogy a kérdőív a lehető legegységesebb legyen, ezáltal minél kevesebb többletmagyarázatot kelljen adniuk a válaszadóknak. Fontos szerepet töltenek be a Válaszadók. Ők általában olyan kérdőíveket szeretnének kitölteni, amihez nem túl hosszú, eléggé egyértelmű, tehát nem kell túl sok energia, képes fenntartani a figyelmüket, illetve hajlamosak a kínosabb vagy mélyebb gondolatokat érintő kérdéseket, témákat kihagyni. Ezt előre megadott válaszokkal, válaszcsoporthal és kötelező kitöltéssel tudjuk keretek közé szorítani. Ezt követi az Adatrögzítők és az elemzők munkája, melynél többnyire olyan kérdőívet részesítenek előnyben, aminek az elrendezése letisztult, egyértelmű, így megkönnyíti az adatok feldolgozását. A Kérdőívtervező (kutató) célja, hogy a stakeholderek által megfogalmazott igények között egyensúlyt tartson, a szükséges objektív és etikus eljárást biztosítani tudja.

#### Az adatfelvétel módszerei

A személyes interjú alformáját, az online, számítógéppel támogatott önkitöltős interjú (computer-assisted self-interviewing, CASI) helyeztem előtérbe, mivel lehetőséget biztosít az anonimitásra, így őszintébb válaszokat eredményez, megkönnyíti az adatelemzést, mivel az adatok azonnal digitális formában kerülnek rögzítésre. A válaszadóknak amellet, hogy több idejük van átgondolni válaszaikat, megelőzhetjük a hiányzó válaszokat azzal, hogy kötelezőre állítjuk a kérdéseket, így a válaszadó mindig csak akkor tud továbblépni a következő kérdésre vagy oldalra, ha az előzőt kitöltötte. Alkalmaztam szűrőkéréseket, illetve a zárt végű kérdések mindhárom csoportját, vagyis a Feleletválasztást (multiple choice), mely kettőnél több véges számú válaszlehetőség ad, a Dichotóm kérdéseket, ahol két válaszlehetőség van, például igen-nem, illetve az értékelő skálákat, ahol kettőnél több véges számú válaszlehetőség van, a válaszlehetőségek sorrendje irányt és erősséget is kifejez.

A zárt végű kérdések további előnyei, hogy könnyen és gyorsan megválaszolhatóak, könnyebb az adatok rögzítése, elemzése, összehasonlíthatósága és szükség esetén az eredmények reprodukálhatósága is. Az „egyéb” válaszlehetőséget is alkalmaztam ott, ahol vagy bizonytalannak éreztem a megadott lehetőségek pontosságát, illetve a válaszadó választásra kényszerül a megadott kategóriák között, akkor is, ha egyiket sem érzi igaznak.

Nyílt végű kérdések is bekerültek az anyagba, ahol a válaszadók a saját mondataikkal, gondolataikkal válaszoltak a kérdésre és azok szó szerint rögzítésre kerültek, azon okból, mert kíváncsi voltam a válaszokra a válaszadók saját szóhasználatával, ez hasznos többletinformációt jelent a kutatási eredmények végső felhasználásakor. A skála alkalmazása kapcsán a Likert-skála mellett döntöttem, ahol az alkérdések egy középpontos (5 pontos) Likert-skála segítségével voltak megválaszolhatóak. A Likert-skála az egyik leghíresebb és leggyakrabban alkalmazott értékelőskála, melyet ma jellemzően társadalomtudományi kutatásokban alkalmaznak.

A skálát Rensis Likert amerikai szociálpszichológus dolgozta ki még 1932-ben és általában egy ötpontos attitűdskála, amely azt méri, hogy a válaszadók mennyire értenek egyet az adott állítással. Maga, az adatfelvételi változat – más módokhoz képest – alacsony költségekkel jár, a papíralapú kérdőívek elkészítésénél szebb, interaktívabb felület és környezetkímélőbb. Mérhető a kitöltési idő és a kérdésrandomizáció, valamint ugratások révén testre szabható (branching/skip-logic), amellet, rövid idő alatt nagyon sok válaszadó elérésére és nagy mennyiségű válasz rögzítésére is alkalmas.

A kérdőíves felmérés során szem előtt tartottam, hogy a válaszadók nemcsak különálló kérdésekre válaszolnak, hanem minden egyes kérdést a teljes kérdőív összefüggésében, illetve a felmérés körülményei között is értelmeznék. Egy kérdés hozhat ki egyéb gondolatokat és érzelmeket is egy válaszadóból, amelyek befolyásolhatják a későbbi kérdésekre adott válaszukat.

A kiegészítő, személyes szakmai interjúk kapcsán kihasználtam annak előnyeit, tehát – kérdezőbiztosként – lehetőségem volt visszakérdezni, vagy éppen hosszabb válaszokat fogadni, esetleg összetettebb kérdéseket is megfogalmazni. Értekezésem különböző tevékenységi körű, eltérő létszámú és tulajdonosi szerkezettel bíró gazdálkodó szervezet működését dolgozza fel a kontrolling, a HR és a teljesítményértékelés témakörén át haladva. Ezt bővíti ki és támogatja a kérdőíves kutatás, mely az interjúkhoz hasonló íven át méri fel a válaszadókon keresztül megismert gazdálkodó szervezeteket, azok működését, valamint a megkérdezettek személyes vélekedését, mind az ott használt módszerekről, mind személyes véleményükről a tárgyalt témákhoz kapcsolódóan.

Számos általam ismert publikáció is foglalkozik a témával, tehát vannak alapgondolatok a kutatáshoz. Ehhez hozzájárul a személyes tapasztalat és kapcsolati tőke, mely rendelkezésre áll a terepmunka elvégzéséhez, legyen az az elérhető jogszabályi környezet megismerése, vagy az adott vállalat, szervezet működési szabályrendszere. Ez kiegészül kérdőívekkel, melyek nem ütköznek sem a GDPR adta korlátokba, sem a vizsgált gazdálkodó szervezet minősített adatainak kategóriájába. Magyarul a téma megválasztása és saját személyes lehetőségeim biztosítják a megfelelően megalapozott kutatómunka elvégzését az adott témakörben.

### *Mintaválasztás*

Az esettanulmány jellegű, de strukturált interjú formájában elkészített felmérések egy-egy esetet fednek le, mely egy vizsgálati egységet jelent (Babbie, 2015), függetlenül az érintett szervezet méretétől. Az interjú úgy jelenik meg a kutatásom során, hogy minden általam vizsgált szervezet teljesítményértékelési módszerét és kontrolling rendszerét külön-külön összefoglalom. A kiválasztott szervezetek nem statisztikai alapon kerültek kiválasztásra, hanem elméleti jelleggel, érintve ezzel a különböző tevékenységi köröket és vállalati felépítéseket (Miles-Huberman, 1994), melyeket az alábbi 7. táblázat segítségével mutatok be.

7. táblázat A kvalitatív és a kvantitatív kutatás közötti különbségek

Kvalitatív kutatás	Kvantitatív kutatás
<i>Alacsony számú minta és kontextusba történő beágyazottság</i>	<i>Nagy számú mintával és a kontextus lényegtelen jellegűvé válásával</i>
<i>Célzottan megválasztott minta</i>	<i>Véletlenszerű mintavételezési eljárások</i>
<i>Elméletileg orientált minta</i>	<i>Reprezentativitás</i>
<i>Lépésről lépésre kialakuló minta</i>	<i>Előre definiált minta</i>

Forrás: Miles - Huberman (1994), Stake (1994) alapján

A kutató támaszkodhat a saját megérzéseire, megszerzett tudására (Kvale, 1996), a minta összetételének eldöntésekor. A kvalitatív módszer esetében a minta készletének összeválogatása nem kötött és a kutatás előrehaladtával is módosul, változik, melyet a közbelső eredmények befolyásolhatnak (Gelei, 2002). A mintavétel elméleti irányát maga a cél szabja meg, esetleg felülírja. Az általános jellegű megállapítások esetén az egy bizonyos esetre, tartalomra vonatkozik (Bokor, 1999).

#### *Interjú alapú adatgyűjtés*

Kutatásomat gerincét a szakmai mélyinterjúk adják, - melyeket kérdőíves kutatás egészít ki, illetve tesz teljessé, - nem teljesen strukturált interjú eszközökkel, így lehetőségem nyílik mélyebb betekintésre a különböző interpretációkról. Egy teljesen strukturált kérdéssorral nem lennének kellően érthetőek a mondatok mögött húzódó valós gondolatokat és belső folyamatokat. Az ilyen jellegű módszer esetében az adatok beszerzése ismétlődik és az utolsó elem feldolgozásáig tart (Glaser-Strauss, 1967).

A készítendő interjúk során meghatározom a főbb irányokat, de arra is törekszem, hogy az interjúk során lehetőség nyíljon olyan fontosabb területeket is érinteni, amelyre én előzetesen már a kérdőíves kutatásba is beépítettem. Az interjúkhoz interjúvázlatot használok. Az interjú folyamán a célom az, hogy az interjúalany a témával kapcsolatban kifejttesse személyes tapasztalatát és véleményét is, mivel ez segíti az én kutatói munkámat az adott témával kapcsolatosan.

A fő interjúalanyaim vezető kontrollerek, HR szakemberek, illetve operatív vezetők lesznek. A félig strukturált interjúk a tervezettek szerint érinteni fogják az adott szervezet működését, felépítését, digitalizációjának szintjét, valamint érintettségét a TÉR kapcsán. A kontrolling rendszer és alkalmazott módszerek, illetve eszközök bemutatásával folytatva a sort kitérünk a HR és kontrolling folyamatokkal összefüggő monitoring tevékenységhez. Vizsgáljuk azt, hogy milyen módszerek, eljárások mentén mérik a szervezeti, illetve egyéni teljesítményt.

A mélyebb megértés érdekében törekszem a gazdálkodásszervezési folyamatokat és amennyiben az külön lehetséges, a projektszervezetek kontrolling rendszereit is vizsgálni. Kutatási célom egyedi eseteken keresztül (is) szemléltetni az egymástól eltérő tulajdonosi szerkezetű gazdálkodó szervezetek teljesítményértékelési lehetőségeinek különböző módszereit. A humántőkének egyre jelentősebb a szerepe a vállalatok piaci értékének meghatározásában, a folyamatos képzés-fejlesztés, az egész életen át tartó tanulás (life-long learning) szemlélete lassan részévé vált a szervezetek mindennapjainak.

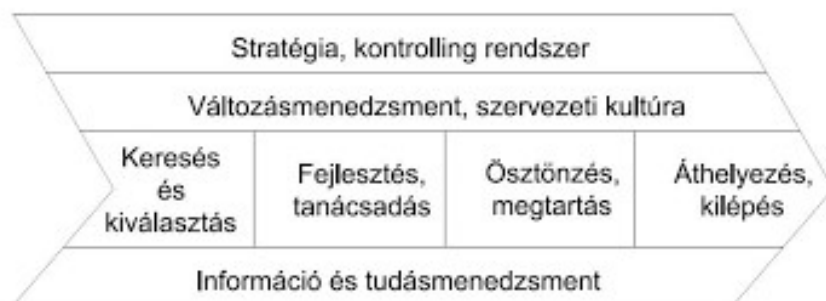
A fejlődés hatására – reagálva a környezeti kihívásokra – a hagyományos tevékenységterületek mellett új HR-funkciók jelentek meg, melyek szorosan integrálódtak a HR-stratégiába. A klasszikus HR-feladatok (toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, motiváció, fejlesztés, munkakörök kialakítása, munkavédelem, munkaügyi kapcsolatok) mellett – a változó környezet hatására – a meglévő szakterületek kibővültek, a fókusz időnként más tevékenységre esett. A munkaerő-áramlás folyamatában a toborzás, a kiválasztás mellett megjelent a beillesztés, illetve a beillesztési program, akár a HR-partneri feladatkör részeként.

Napjainkban már a teljesítmény-értékelés helyett – az integrált rendszerszemlélet részeként – már teljesítménymenedzsment-rendszerekkel találkozunk, amely ismét igazolja a „minden mindennel összefügg” nézőpont állítását. A képzés, fejlesztés mindig is központi jelentőségű a gazdálkodó szervezetekben. Ennek megfelelően kapcsolódik a mostanra már önálló funkcióként értelmezhető karriertervezési rendszerek kialakítása, a karriermenedzsment, valamint a tudás-menedzsment is.

Kontrolling szempontból nézve a bővülő feladatokat hatékonyan elvégzésének egyetlen módja, – amennyiben az rendelkezésre álló erőforrások drasztikus növelésére nincsen mód – hogy a visszatérő feladatokat kiszervezik, a rutinfolyamatokat pedig automatizálják (Kovács, 2019). Osmanagić Bedenik és Lalovac (2007) szerint a kontrolling küldetése olyan eszközök bevezetése és hatékony alkalmazása, ami javítja az üzleti folyamatok átláthatóságát és kellően segíti a menedzsment külső és belső változásokra adható válaszait, amely a vállalat életképességének erősítését eredményezi. (Vuko és Ojvan, 2013)

A HR-funkció szoros részévé vált a HR-kontrolling, mert a létszámtervezésnél, a vezetői döntések meghozatalánál az elemzésekhez használt mutatók információt szolgáltatnak. Ma már – tulajdonosi szerkezettől függetlenül – értékeli a versenyszférában működő szervezeteket, méghozzá több szinten és számos területen (például a konkurensok, a stakeholderek, a célcsoport tagjai vagy a piackutatók), amin az értékelt szervezet sikeressége és népszerűsége is nagyban múlik. Ez az értékelés egyaránt érinti a vállalat által kínált termékeket és szolgáltatásokat, valamint a munkaadói/munkáltatói márka képét is. Amennyiben a szervezet imázsa magasan értékelt a véleményalkotók szintjén, úgy általában pozitív véleménnyel vannak a munkavállalók is a szervezetről és így könnyebb a mindennapi munkavégzés is.

18. ábra Az emberi erőforrás menedzsment értéklánc modellje



Forrás: Bacsur K. – Boda Gy. [2010]: Személyügyi kontrolling, Firefly Outdoor Media, Budapest

A 18. ábrán látható emberi erőforrás menedzsment hatékony működésének feltétele, hogy a vállalati stratégia integrált része legyen, (Bacsur-Boda, 2010), ez különösen nagy kihívást jelent egy ilyen helyzetben, amikor akvizíciókkal jön létre egy teljesen új szervezet.

A jónevű munkáltatói márka megkönnyíti a legtehetségesebb munkavállalók vonzását, ezzel is biztosítva a tehetségeket, hogy képességeik értékelése és kompenzálása megfelelő a szervezetben. A munkáltatói márka megerősítése pozitív hatást gyakorol a szervezetre, mert erősödik a szervezet megtartási képessége, kialakul az elkötelezettség a munkavállalók részéről, illetve növekszik a vállalati vonzerő (Mosley, 2009). Ennek következményeként a jólirányzott munkáltatói márka kiépítésével nő a munkaerő termelékenység, ezzel is hozzájárulva a szervezeti versenyképességhez.

Az imázs – ezen túl – meghatározza az egyének véleményét a szervezetek által kínált termékekről és szolgáltatásokról is, ezzel is hatást gyakorolva a termékek/szolgáltatások fogyasztására, azaz a profit termelésre.

Amennyiben ma egy vállalat versenyképes szeretne maradni, úgy kénytelen harcba szállni a tehetséges szakemberekért. Ez különösen fontos azoknál a vállalatoknál, ahol a működés alapját a munkavállalói kompetencia adja. Napjaink munkaerőpiacának a tehetséges munkavállalók megszerzéséért folytatott „harcában” az egyik legdominánsabb eszköz a munkáltatói márka építése lett. Eközben a munkavállaló ugyanúgy értékeli a vállalati teljesítményt, – mint a munkáltatói márka részét – (ágazati vonzerő, vállalati hírnév, termék minőség, munkakörnyezet, juttatások és előnyök összessége, szervezeti kultúra, munka-magánélet egyensúlya és vállalati felelősségvállalás) (Figurska – Matuska 2013).

A lojalitást kellően megerősítve ezekkel a tényezőkkel, a munkáltató hozzájárulhat ahhoz, hogy a munkavállalók ne csupán anyagi, megélhetési okok miatt végezzék el napi feladataikat a szervezeten belül, hanem kialakuljon egy belső kötődés, így szívesen járnak be dolgozni, mintegy élményként megélve a munkát.

Egyre fontosabb szerepet kap a HR brand kialakítása, hiszen a jólképzett, tehetséges munkaerő megszerzésén túl a kulcsmunkavállalók megtartásának problémáival is szembe kell nézni. A megtartás-menedzsment új területként próbálja ezt a feladatot megoldani, mivel annak elmulasztása költség- idő- és energiaigényes, mert az elvesztett munkaerőt pótolni kell, ahol a toborzás, a kiválasztás, a beillesztés mind sok költséggel jár, hozzájön még a bizonytalan új jelölről és az elvesztett tudásról (amit elvisz a távozó kolléga, általában egyenesen a konkurenciához). A társadalom folyamatos „előregedésének” hatására egyre csökken a bevonható munkavállalói létszám, – tehát a demográfiai változások is hatással vannak a szervezeti működésre – ami egyértelműen felértékeli az emberi munkaerőt és a kimagasló teljesítményt. Ebből következik, kevesebb munkavállalónak kell a korábbinál is nagyobb mennyiségű munkát elvégeznie, de ezért a munkavállalók is magasabb elvárásokat fogalmaznak meg a munkáltatókkal szemben. (Canton 2013).

A munkavállalók megtartásának arányát, a lojalitás mértékét befolyásolja azok elégedettsége. Egy korábbi kutatás a vállalatoknak öt fontos szempontot kell a fókuszban tartaniuk, hogy a legjobb munkavállalóikat meg is tudják tartani, ezek pedig a megfelelő munkavállalói környezet, a pontos célok és elvárások, valamint a jól működő szervezeti kommunikáció. A nyílt munkakörnyezet, és rendszeres visszacsatolások, a képzés-fejlesztés támogatása, a kihívást és ösztönzést jelentő munkafeladatok és a jó munka elismerése, megbecsülése, jutalmazása ennek része (Thomas, 2017).

A szervezetek munkaerő megtartó képességét befolyásolja az adott vezető szemlélete, ezen keresztül a HR szerepe, és elhelyezkedése a szervezetben, valamint a HR-rendszerek minősége. A leggyakoribb munkaerő-megtartási eszköz a teljesítménymenedzsment és a prémiumrendszer, míg a tehetséges munkavállalók vonzásában és megtartásában a speciális képzési program és az egyéni fejlesztési terv kiemelt jelentőségű. Az innovatív ötletek kapcsán elmondható, hogy pozitív hatással van a tehetséges munkavállalók lojalitására az is, ha a szervezet lehetőséget ad ezen ötletek visszajelzésére, illetve megvalósítására (Csendő et al. 2016).

Generáció-menedzsment, avagy megoldás a változó korcsoportú munkaerő-állomány hatékony alkalmazására, mely esetében a munkavállaló megtartását, ösztönzését nehezíti az a tényező, hogy a szervezetnek szembe kell nézni a generációk különböző elvárásaival.

A HR rendszerek fontosságára és széleskörű létjogosultságára, illetve, hogy *"Hogyan érhet el egy bank növekedést a HR-szoftverek segítségével?"* a legjobb példa a Greater Bank Ltd. Hamiltonban, Ausztráliában. A bank 250 000 ügyfelet és 4,2 milliárd dollárnyi eszközt kezel. A Greater Bank Ltd. víziója, hogy egy igazi, az ügyfelek által felhatalmazott bank legyen, ahol az ügyfelek döntenek el, hogyan, milyen formában veszik igénybe a pénzintézet szolgáltatásait. Küldetésük, hogy generációkon át segítsék az ügyfeleket. Mindkettő eléréséhez kulturális és technológiai változásokat kellett végrehajtania, amelyekről tudták, hogy a legjobban a HR-en keresztül vezethetők be. Ahhoz azonban, hogy ennek az átfogó üzleti átalakulásnak a kritikus mozgatórugója legyen, a HR-t fel kellett szerelni a teljesítményre. Ennek tudatában a Greater Bank olyan korszerű HR-szoftvert keresett, amely képes megfelelni a kihívásnak. Egy külső céget kért fel, hogy segítsen a cél elérésében. A bank ezzel a programmal drámaian magasabb szintű megfelelési képességgel ruházta fel munkatársait.

A rendszerfejlesztéssel - a program elindításával - a Greater Bank Ltd. a korábbi tanulásmenedzsment rendszerével a képzési megfelelést a korábbi 65% alatti értékről 90%-ra növelni az informatikai megoldás bevezetését követő 3 hónapon belül. A szoftver bevezetését követő 6 hónapon belül 98%-os képzési megfelelést ért el. Képessé tette a munkavállalókat arra, hogy megvalósítsák az ügyfélközpontú banki jövőképet. Az üzlet átalakítása a teljesítménymenedzsment korszerűsített megközelítésével és az integrált adatok felhasználása a megalapozott stratégiai döntések meghozatalához. segítette hozzá a cégvezetőket, tették ezt egy könnyen használható szoftvert kínálva az alkalmazottak számára.

A kutatási terv

A fejezet célja, hogy képet adjon a kutatási tervről, – beleértve a módszerválasztás okairól – a beérkezett adatok feldolgozásáról, elemzéséről. A kérdőíves kutatás kialakítása kapcsán az értékelési jellemzők vagy kritériumok három irányra összpontosítanak, a tervezési kérdésekre, az adatgyűjtésre és az adatelemzésre (Dube' és Pare' 2003; Arnold et al. 2016), különös tekintettel a minőségi mintavételezésre (Becker – Schmid, 2019).

A munkaerőpiac egyaránt hatással van valamennyi foglalkoztató szervezetre, az államigazgatástól a kkv-kon át egészen a nagyvállalatokig, tulajdonosi szerkezettől függetlenül. A kis- és középvállalkozások digitális stratégiája sokszor még kezdeti stádiumban van, a IT-fókusz még a főtevékenységhez kapcsolódó megoldásokon dolgozik, de a kutatás igyekszik ezen szervezeti formák állapotát is feltérképezni mind a kontrolling, mind a HR vonatkozásában, középpontban a

teljesítményértékeléssel. Más a helyzet az államigazgatásban vagy a nagyvállalatok esetében, mivel a digitalizáció szintje megengedi, hogy az említett – a főtevékenységet támogató – szakterületek sokkal fejlettebb informatikai alapokon végezzék a napi operációt, nem is beszélve a fontos szerepükről a vállalatirányításban és a tervezésben. A legutóbbi CRANET felmérés szerint, – mely hazai válaszadókat is érintett – erősödött az a meglátás, hogy többféle bérezési megoldás használata jellemző és a különböző beosztási szintek szerint változik (Poór et al. 2024). A TÉR kapcsán alkalmazott gyakorlat pénzügyi megoldásokat, prémiumot, részvényt, részesedést kínál, elsősorban vezető beosztásúak részére, melyet jellemzően a versenyszektor cégeinek egy részénél alkalmaznak.

A minőségi információsanyag megszerzéséhez olyan struktúrára volt szükség, amely vezeti a válaszadót a különböző területeket és témaköröket felölelő kérdőív, feleletválasztó vagy Likert-skálás kérdésekkel, ugyanakkor lehetőséget biztosít a személyes vélemény kifejezésére kötött és kötetlen formában egyaránt. A kérdőív felépítésének célja volt, hogy interjúsintre hozzuk fel a válaszok minőségét és komplexitását a tartalom szempontjából.

A mai, információs társadalom kutatásában gyakori eljárás a kvalitatív interjúmódszerek alkalmazása, amely lehetővé teszi a különböző jelenleg releváns kutatási témák vizsgálatát (Eisenhardt és Graebner 2007), különösen azokon a területeken, amelyeken jelenleg kevés priori kutatás létezik (Siggelkow 2007). Ez a koncepció az Eisenhardt (1989) és Yin (1989) szerinti megközelítést követi (2014). Az egyedi esettel ellentétben ez a megközelítés sokkal általánosabb eredményeket lehet levezetni erősebb alapon azáltal, hogy interjú adatokat használunk több vállalat többféle szituációs kontextusban történő megkérdezésével (Eisenhardt 1989; Yin 2014). A kérdéscsoportok különböző módon világítanak rá az érintett terület helyzetére, az alkalmazott módszerekre, sőt a válaszadók személyes véleményére, gondolkodásmódjára. Ez a kutatási megközelítés lehetővé teszi, hogy olyan kutatási területeket vizsgáljunk meg, amelyek még a vizsgálat korai szakaszában vannak, olyan részletes kérdések segítségével, mint például a "hogyan", "ki" és "miért" (Yin 2014). Ezt az információt nagyfokú részletesség jellemzi és minőség, mivel a kvantitatív vizsgálatokhoz képest jóval kisebb mintából származik, mint a kvantitatív mintákban; ezeknek az információknak ezért nagyobb a belső értéke.

## 5. AZ EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE

A kutatás bemutatása a kvalitatív részt képező interjúk részletes bemutatásával kezdődik, majd a kvantitatív blokkal folytatódik, mely a kérdőíves kutatás eredményeit tekinti át és elemzi valamennyi komponensnél.

### 5.1 Szakmai interjúk

A szakmai interjúk során különböző méretű, tulajdonosi szerkezetű vállalatok kerültek fókuszba, mindezzel is biztosítva a kutatásban megfogalmazásra kerülő megállapítások minél szélesebb visszajelzését, illetve megerősítését.

Az alábbi ágazatok kerültek be az interjúalanyok által a kutatás kvalitatív részébe:

- Közlekedés
- Fuvarozás és logisztika
- Pénzügyi szolgáltatás
- Gépjármű és alkatrészeskedelem
- Játékszervezés
- Háztartásigépkereskedelem
- Élelmiszerkereskedelem

#### 5.1.1. Közlekedés (személyszállítás)

A közszolgáltatóként, a közösségi közlekedésben országosan meghatározó állami vállalatcsoportnál kezdtem a szakmai interjúk elkészítését. Az érintett szervezet – a létszámot tekintve – a legnagyobb magyar állami tulajdonú gazdálkodó szervezet.

Jellemző nagyvállalati gyakorlatnak számít, hogy a csoportszinten optimalizálható háttérszolgáltatások biztosítására saját tulajdonú szolgáltatóközpontot hoznak létre. Az interjúalanyként kiválasztott cég esetében sincsen ez másként, tehát a gazdasági terület, - ezen belül a kontrolling bizonyos szintjei - és a HR szakterület kapcsán is ellát feladatokat a szolgáltató központ.

Feladatköre igen sokrétű, melyeket az úgy nevezett SLA alapján végez a megbízóival kötött szolgáltatási szerződés keretein belül. Ezek a támogató tevékenységek a pénzügyi, a számviteli és anyaggazdálkodási, valamint leltározási feladatokat, a kontrolling területét, a HR, az általános és szakanyagok biztosítása, - beleértve a beszerzési folyamatokat is, - a megfelelő mennyiségű és minőségű készletekkel, ehhez kapcsolódó logisztikával, szállítással. Ha már szállítás, akkor a közúti járműflotta biztosítása, üzemeltetése, az ehhez kapcsolódó elszámolások informatikai támogatása. Az adminisztratív ügyviteli és előkészítési munka mellett a környezetvédelem és az egységes IT, IT biztonság, valamint biztonsági és védelmi feladatok ellátása is itt összpontosul.

## A szolgáltató központ üzletágai

Klasszikusnak mondható, hogy cégcsoporton belül működő szolgáltató központok hagyományosan működéstámogatási területen tevékenykednek, ezzel segítve a csoport tagjainak munkáját. Ez itt sincsen másképpen, tehát a gazdasági vonal hivatott a pénzügyi / számviteli és a kapcsolódó kontrolling feladatát elvégezni, a hozzátartozó rendszereket működtetni, nemcsak saját maga, hanem valamennyi érintett gazdasági szervezet részére is.

### Kontrolling

A vállalatcsoport központi kontrolling tevékenysége mind a saját, mind a konszolidált leányvállalatok tevékenységére figyel. Az éves tervezés, a következő két évre történő kitekintéssel a bázisfeladatát jelenti. A személyszállítási feladatok mellett fontos üzletág a pályavasút és a kapcsolódó infrastruktúra üzemeltetése országos szinten. Természetesen a stratégia és operatív szinten működő kontrolling nemcsak a főtevékenységekre, hanem a humánterületre is fókuszál. Ezt azonban különböző formában teszi, függően az adott szervezet méretétől, tevékenységének jellegétől, illetve ennek mérhetőségétől. A szolgáltató központ által elvégzésre kerülő feladatok, melyek vagy a saját, vagy a csoportszintű működést hivatottak biztosítani, a kontrolling funkció csoportirányítási bizottságokon, munkacsoportokon keresztül működik, egyeztet és összehangolja azokat az irányokat, melyek az adott, illetve jövőbeli gazdasági évre vonatkoznak. A beruházások, vagy forrásallokált projektek hosszútávú mérlegelés és előkészítést követően kerülnek betervezésre, megvalósításra, majd a megfelelő kontrolling módszerekkel lezárásra.

### Humánszolgáltatás csoportszinten

Az emberierőforrás gazdálkodás az egyik olyan terület, mely egységesen kezelhető egy sokrétű tevékenységet felölelő, nagylétszámú és összetett vállalatcsoport esetében is. Ez itt egy kiváló példája annak, hogy egy informatikai szempontból jól megtámogatott szakterület országos szinten el tudja végezni a rábízott feladatokat. Nemcsak saját dolgozói, hanem a teljes cégcsoport esetében, beleértve a konszolidált leányvállalatokat is, elvégzi a teljes munkaerőadminisztrációt. Ez nemcsak a bérszámfejtési, tb ügyintézés, munkaidőnyilvántartás jelenti, hanem humánpartneri tevékenységek elvégzését is, mely oktatási és továbbképzési, munka- és egészségvédelmi területet is lefed. Az egészségvédelmét külön kórházak és rendelőintézetek segítik országosan.

Ilyen széleskörű tevékenységi körrel rendelkező vállalatcsoport esetében komoly kihívást jelent a környezetvédelem, mivel a tevékenység országos szintű. A beszerzés számos általános anyag mellett az úgynevezett szakanyag ellátását is biztosítja, ezek zömmel pályás vagy gépészeti anyagok, amik közvetlenül a főtevékenység végzését hivatottak támogatni, napi működését biztosítani. A folyamatok az igénylő szakterületnél indulnak, ahol megfogalmazásra kerül a beszerzendő anyag vagy szolgáltatás tárgya, mennyisége, műszaki tartalma, időbeli eloszlása és a megállapított forrás mértéke. Ennek alapján indulnak a különböző pályázatok, beszerzési és közbeszerzési eljárások, melyek az igény megfogalmazásától a szerződések megkötéséig egy teljes folyamaton mennek át. A logisztika, tárolás, raktározás, kiszolgálás, szállítás, flottamenedzsment, energiagazdálkodás és a környezet védelméhez köthető rendszerek a napi feladatok részét képezik, csakúgy, mint a munkavállalók ruházattal és eszközökkel történő ellátása. Itt is – már csak a volumen miatt is – nagy szerepe van a hatékony és pontos tervezésnek.

Örökké visszatérő terület a digitalizáció, az infokommunikációs terület, mely a vérkeringését biztosítja ennek a komplex vállalatcsoportnak. A működő rendszerek száma 60, ebből közel harmada folyamatos felügyeletet kíván a kiemelt tevékenységek támogatására az üzembiztonság miatt. A rendszerben álló ICT eszközök száma százezer felett van. Itt érdemes még megemlíteni a rendszerek folyamatos fejlesztését, implementációját és a rendszermérnöki feladatokat.

Itt fontos megemlíteni, hogy egy több, mint 5000 felhasználót érintő ERP rendszer került projektszinten bevezetésre néhány évvel ezelőtt, ezzel is erősítve a korábbi digitalizációs törekvéseket, mely nagyban segítette a járványidőszakban is a hatékony vállalati működést. Ennek második fázisát innovációs díjjal ismerték el a szakmai döntéshozók.

A vállalat igen összetett döntéshozókészítési folyamattal bír, így ennek megfelelően külön üzletágban tömörül e tevékenységi kör. Az ügykezelésen túl archiválás, irattár és levéltár működtetése is a feladatok között van. A különböző szervezeti egységek, döntéshozó grémiumok munkájának támogatásához elengedhetetlen ezen szervezeti egység szakszerű működtetése.

#### Humánterület

A HR üzletág vezetője nemcsak a „saját” konszolidált leányvállalati szakterületért felel, hanem szolgáltatóközpontként (SSC) működve kezeli a teljes cégcsoport humántőkével kapcsolatos ügyeit. Ebben benne van az is, hogy kvázi iránymutatóként kidolgozza azokat a szakmai irányokat, módszereket és megoldásokat, amelyek valamennyi munkavállalót érintenek. Interjúalanyom fontosnak tartja, hogy a feladathoz megfelelő emberi erőforrás biztosítása fontos alapfeltétel a Társaság hatékony működéséhez, beleértve a konszolidált leányvállalatokat is.

Az interjún elhangzott többek között, hogy a cégcsoport rendelkezik ERP rendszerrel, illetve kontrolling modullal. Korábban a HR terület már használt ilyen szintű programot, de a 2015-ben lezajlott vállalatirányítási rendszer bevezetésekor ez a szakterület nem kapcsolódott közvetlen modullal az új rendszerhez. Ennek eredményeként a HÖK nevű saját fejlesztésű TÉR rendszer van használatban, mely az általánosan használatos elvek alapján épül fel. A csoport része egy szolgáltatóközpont, mely ellátja többek között a HR-hez kapcsolódó adminisztratív tevékenységet is. Míg az SSC esetében jellemző igény van a TÉR használatra, addig a klasszikus vasútüzemi tagok esetében – cégcsoporton belül – kevésbé jellemző ezen megoldás használata. Az idei cél a tagvállalaton belüli 360° értékelési elv használata a jelenlegi 15% -os értékről a munkavállalók egyharmadának elérése, értékelése ezzel a módszerrel.

Nem áll rendelkezésre valódi adható előny, kiegészítő bérkeret az értékelési eredmények függvényében, míg a szellemi foglalkozásúak esetében a képzési igény mutatkozik meg számottevő mértékben, nemcsak az IT szakterületre jellemzően. A projektek díjazása problémás, nem jelent feltétlen anyagi előnyt a többletfeladat, ergo nem népszerű a terület.

Munkaerőpiaci fordulatokkal kapcsolatosan elhangzott, hogy a COVID előtt általános volt a munkaerőhiány, míg a COVID alatt, illetve közvetlen utána a biztonságos és stabil munkahelyigény miatt több volt a jelentkező, így kedvezőbb helyzetbe került a munkáltató a jelentkezők minőségi (képzettségi) összetételét illetően is, tehát könnyebb volt a megfelelő új kollégákat kiválasztani. A COVID időszak lecsengésével ez mára megfordult, tehát a mostani piaci lehetőségek alapján diktálják a munkavállalók a munkába állás feltételeit.

A kérdőív alapján érintettük a fontosabb kérdéseket ismét, mint a Toborzás/kiválasztás, TÉR, Munkavédelem, Munkaügyi kapcsolatok, Munkakörök kialakítása, specifikálása, Képzés/fejlesztés/oktatás, Karriertervezés, Humánpartner, HR kontrolling, Employer branding, well-being, egészségmegőrzés jellemzően a Likert-skálán a maximum, tehát 5 míg csoportszinten 3–4 kategóriát kapott. A Humánpartner / Beilleszkedés/távozás lekövetése – IT megoldással került lefedésre, mivel szívesebben nyilatkoznak a távozók egy „felületnek”, mint személyesen, félve az esetleges retorzióktól. A rendszer ennek ellenére is működik mivel – ahogyan az elhangzott – „a Cégért jönnek dolgozni és a közvetlen vezetők miatt mennek el” tehát a fluktuáció okán volt már vezetőváltásra is példa. A beléptetés járó általános információk különböző IT megoldásokkal érhetőek el, ismerhetőek meg, így nem a humánpartner idejét veszi igénybe ezek ismertetése a belépők részére. A Vezetők képzettségét érintve arra a megállapításra jutottunk, hogy az nem mindig elégséges az „értékelő” szerepre, ezért külön képzések segítik ennek elsajátítását, hatékonyságának javítását. A CSIB – Csoport Irányítási Bizottság – (HRB) működik, összehangolva a csoportszintű feladatokat, pl. egységes munkakörök kialakítása, egységes pozíció katalógus alkalmazása az új belépők esetén.

Karriertervezés – jellemző, hogy nem feltétlenül előre menetel az igény, hanem a feladatok, feladatkörök minél szélesebb megismerése, tapasztalatszerzés, tudás és gyakorlat felhalmozása sokak célja, nem pedig a magasabb beosztás, tehát a tudás megszerzését inkább fontosabbnak érzik.

## TÉR

A jelenlegi szabályozások, bérkeretek nem kellően támogatják az ilyen jellegű külön díjazást, ergo nem hatékony az elv széleskörű és hatékony alkalmazása (mint pl. 360°)

A digitalizációs törekvések és a kialakult járványhelyzet csak erősítette az új programok által meghatározott és a tulajdonos által is ösztönzött fejlesztési irány helyességét, hogy a vállalat értékelje a foglalkoztatásból adódó lehetőségeit, adjon módot a készségek fejlesztésére, a képzettségi szint emelésére, így elérve a feladatok elvégzését. A digitalizáció és a különböző területen történő munkavégzés kihívásaihoz alkalmazkodó oktatásokra helyezi a hangsúlyt, melyek a meglévő munkavállalói állomány készségeinek, - ez főleg, de nemcsak az informatikai eszközök kellő magabiztossággal történő, készség szintű kezelését jelenti, - hanem kompetenciájuknak spektrumát szélesíti, mely figyelembe veszi a különböző korosztályok igényeit. A foglalkoztathatóság ezzel a lépéssel felkészül a jövőre, mivel a program keretein belül megszerzett, szélesebb körű tudással, a részt vevő társaságok munkavállalói aktívan hozzájárulnak a vállalatcsoport céljainak megvalósításához, a versenyképességük javításához. Ez összhangban a csoportszintű foglalkoztatáspolitikával, a felnőttképzéssel és a meghirdetett, innovatív iparfejlesztési stratégiával. Nagy hangsúlyt fektetnek arra, kellő ismerettel rendelkezzenek a cégről. Ez kiegészítik azok a képzések, melyek a vezetők munkáját hivatottak támogatni, készségeit javítani, hiszen fizikai és szellemi állománnyal egyaránt rendelkezik a vállalat, a munkaerő megtartása pedig fontos eleme az üzembiztos működésnek.

Bár a TÉR széleskörű alkalmazása nem a modern, a mai elvárások irányába mutató, mégis látni törekvést a vállalati hatékonyság javítására a munkavégzésben, az idekapcsolódó együttműködési helyzetekben történő jól irányzott kommunikációval, vagy operatív vezetői tudás, illetve

csoportvezetői szintű készségjavítás irányában. Ilyenek a Vezetői készségek és képességek továbbfejlesztése, az ezen belül nyíló lehetőségek megismerése, önismeret. A rövid időtávú feladatok és az összetett megvalósítások tudását a projektmenedzsment adja, mely ismeret szintén hasznos a vezetők által használt eszközök között, csakúgy, mint a konfliktuskezelés, Kompetenciafejlesztés, főleg az ITC területen, mivel a digitalizáció előretörésével, valamint a komplex rendszerek 24 órás felügyeletével bővülő, felelősségteljes munkakörök betöltésének elengedhetetlen feltétele a magabiztos tudás a rendszerek működéséről és használatáról.

A munkavállalók képzettsége igen vegyes képet mutat, hiszen az általános iskolától egészen a diplomásokig terjed, így a képzési terv is ehhez kell, hogy igazodjon, csoportszinten is. A különböző munkakörök és feladatok más és más informatikai rendszerek ismeretét és kezelését jelentik napi szinten, így a digitális kompetenciák is széles spektrumot ölelnek fel. Ezt a komplexitást csak a digitalizációs képességek tehetik kezelhetővé, ám ennek ellenére az ilyen jellegű képzettség alacsonyabbnak mondható az átlagos mértéknél.

Összegezve tehát a vállalatcsoport esetében mind a HRM, mind a kontrolling stratégiai szinten képviselteti magát a vállalatvezetésben. A digitalizáció kapcsán elmondható, hogy az egyik legsokrétűbb ERP rendszer támogatásával érik el ezt, mely valamennyi szervezeti egység számára megkönnyíti mind az operatív, mind a stratégia kontrolling működtetését, beleértve a humán területet is. Számos terület mellett megtartotta saját kiszolgáló informatikai rendszerét, ilyen például a flottamenedzsment, mely interfészen keresztül kapcsolódik a vállalatirányítási rendszerhez, így a megfelelő információs csatorna biztosított a kontrolling tevékenység működtetésére, legyen az szervezeti egység vagy konszolidált leányvállalat.

A modern humánpartneri rendszernek és a cégcsoport munkáját centralizáltan segítő szolgáltató központ segítségével szolgálják ki, a közel 61 ezer munkavállaló igényeit. A TÉR rendszer működtetése szempontjából két fontos tényezőt érdemes megemlíteni. Az egyik a használt időintervallum, mely nincsen szinkronban a vállalati tervezés és kontrolling tevékenység esetében alkalmazott negyedéves ciklussal, hanem csak a naptári év végével történik meg a munkavállalók értékelése. Ez sem a rövid tervezési és újra tervezési ciklusokkal, sem a projektípusú feladatok hatékony végrehajtásával és a mérőföldkövek kiértékelésével nincsen szinkronizálva. Az átgondolt tervezési ciklusok alapját jelentik a vállalati célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározására. Ennek további feltétele, hogy lehetőleg szélesebb körben kerüljön ez egy egyeztetést követő elfogadásra, így megnyerhetőek a munkavállalók a kitűzött célok elérésére.

A használt értékelési módszer esetében – mely nem 360 fokos – nem alkalmazzák az esetleges előny-hátrány elvét, tehát az értékelés csak haszonként jelenhet meg anyagi formában az értékelt felé. Az első interjú összefoglalását az alábbi 8. táblázat mutatja be.

8. táblázat Az 1. interjú alapadatai

Szakmai interjúk								
	Szervezet működési szakterülete	Szervezet működési területe / jellege	Tulajdonosi háttér	Digitalizáció / ERP	TÉR / értékelési időszak	Válaszadó beosztása	Válaszadó szakterülete	Válaszokban érintett létszám (fő)
1	közösségi közlekedés	országos / közszolgáltatás	magyar / állami	igen	igen / éves	felsővezető	HR	58000
Szervezeti egységekre vonatkozó információk								
	Kontrolling		HRM		TÉR			
	Operatív	Stratégiai	Stratégiai szint	Humán partneri rendszer	Digitalizált	éves	közvetlen vezető	anyagi előny

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

### 5.1.2. Nemzetközi fuvarozás és logisztika

Alábbi válaszadóm felsővezetőként dolgozik közel egy évtizede az IT oldalról is fejlett, szintén a tőzsdén jegyzett, vegyes tulajdonosi szerkezetű, nemzetközi fuvarozással és logisztikával foglalkozó, nyilvánosan működő részvénytársaságnál. Az említett Társaság jelenleg mintegy 5900 főt foglalkoztat, zömében – 75%-ban - fizikai állományt és közel 2800 fuvarszkőzzel rendelkezik, ebből, 2000 db látja el a nemzetközi megbízásokat, míg a fennmaradó közel 800 jármű pedig a belföldi fuvarfeladatokat. Az összmunkavállalók számát tekintve, közel 70% magyar állampolgár, míg 30 % első sorban a környező országokból, illetve a külföldön bejegyzett, saját tulajdonú leányvállalatok személyi állományából kerül ki. A munkavállalók  $\frac{3}{4}$ -e gépjárművezetői, illetve raktári dolgozói pozícióban dolgozik. Az érintett iparág sajátosságaiból következően a munkavállalók több, mint  $\frac{3}{4}$  része férfi. A gépjárművezetői pozícióban dolgozók kollégák 98%-a férfi, a raktári dolgozók körében a férfi-női munkavállalók aránya  $\frac{2}{3}$  –  $\frac{1}{3}$ , míg a szellemi munkakörben dolgozó kollégák között közel azonos a férfi és női munkavállalók aránya. Cégcsoport szinten a munkavállalók döntő hányada magyar, ukrán, illetve lengyel nemzetiségű (együttesen 89%). Európán kívüli munkavállalók aránya jelenleg nem éri el az 1%-ot.

A Cég közvetlen érintett volt már a járvány első hullámában a lezárások miatt, majd a háború kitörésével drasztikusan csökkentek a megbízások, mivel üzleti partnerei szüneteltették a gyártói tevékenységet, majd ezzel párhuzamosan az ukrán nemzetiségű gépkocsivezetők kiesésével a fuvarozási kapacitás is csökkent. Ennek ellenére a Cég történetének legmagasabb EBIT eredményét érték el. A szükséges transzformációs folyamatok befejezésével sikerült egy kiegyensúlyozott Cégcsoport struktúrát kialakítani, ahol mindhárom üzleti szegmens hasonló súllyal járul hozzá a Cégcsoport eredményességéhez, mivel 30%-át az ITS, vagyis a Nemzetközi Fuvarozási Szegmens, míg, 33%-át az RCL – Regionális Szerződéses Logisztikai Szegmens - és 37%-át a Biztosítási szegmens hozta nem-életbiztosítás jellegű termékkel.

Ez az egészséges egyensúly nagyban csökkenti a Cégcsoport eredményességét érintő kockázatokat, hiszen jelenleg a teljesítményünk nem függ túlságosan egy speciális tevékenységtől sem. A 2022-es év során előkészítésre kerültek olyan kiemelt, a vállalati stratégiában korábban bemutatott projektek, melyek első látható eredményei 2023-ban már megmutatkoznak. A fejlesztési tervekben szerepel egy jelenleg már épülő raktár, illetve további raktározási kapacitásbővítések.

## Kontrolling terület bemutatása

A digitalizációs törekvésekkel összhangban, ezt hívatott segíteni a COVID első járványhullámát megelőzően bevezetésre került Microsoft POWER BI programja, melynek segítségével látványos, érthető, az érintett szakterület által megfogalmazott pontos igényekhez szabható, automatizált jelentések készíthetők, ezzel nagyban támogatva a feladat elvégzésének hatékonyságát. Hasonlóan más gazdálkodó szervezetek belső működéséhez az elkészült beszámolók kértékelésre kerülnek egy adott időszakot követően, így a negyedévek zárásával folyamatosan monitoring alatt tartható a meghatározott éves célok elérésének útja és közbeni akadályai, ahol korrekciót kell szükség szerint végrehajtani. Az elmúlt évtizedben tapasztalható, az üzleti intelligencia (business intelligence – BI) rendszerek jelentőségének és jelenlétének felértékelődése látványossá és jobban befogadhatóvá tette a kontrolling feladatait, valamint az általa feltárt eredmények megértését. Projektoldalról szemlélve, ez számos új erőforrást igényel a már meglévő rendszerek fejlesztésére, illetve újak bevezetésére. Ismét a humán tényező fontossága kerül előtérbe azzal, hogy ezek a bevezetések az érintettek befogadóként és felhasználóként történő megnyerése dönti el a projekt sikerességét vagy sikertelenségét. Tanulmány foglalkozik az egyéni és szervezeti szintű felhasználók, valamint a technológia jellemzőivel, melyek nem szolgálnak kielégítő magyarázattal a rendszer használata során tapasztalt negatív magatartásváltozásra (Szűcs – Szukits, 2021).

Ezt hívatott támogatni a belső ellenőrzési rendszer, mely következetesen alkalmazza a felelőségek megosztásának elvét, tehát minden feladatot legalább egy funkcióhoz és vezetőhöz rendel. A felelőségek elkülönítésével a társasági funkciók és alkalmazottak egyértelműen azonosított és rögzített felelősségi körökkel rendelkeznek. Független a belső ellenőrzési tevékenység, tehát ennek alapján a Belső Ellenőrzési Osztály a Felügyelőbizottságnak és az Audit Bizottságnak tartozik jelentéstétellel. A használt módszerek részét képezi az úgynevezett technológiai ellenőrzéseket végrehajtása, – ahol az lehetséges - annak érdekében, hogy megakadályozzák az emberi mulasztásokat vagy vétségeket. A nyilvántartási eljárásokat minden szinten végrehajtják annak biztosítása érdekében, hogy a vállalat nyomon tudja követni korábbi tapasztalatait.

Tőzsdei cégről lévén szó, szigorú elvek szerint működik az ellenőrzés. A felügyelőbizottsággal egyeztetve a belső ellenőrzés, előre meghatározott program alapján, valamint egyedi, a tervezetten kívüli, egyedi auditokat is végez, melyről megteszi jelentését háromhavi periódusokban és intézkedési javaslatokat is tesz. Ez kiegészül a kockázatkezeléssel, mely delegált feladatként jelenik meg a különböző szakterületek felelős vezetőinél, akik saját hatáskörben kell intézkedjenek a minimalizálás érdekében, szükség szerint szabályalkotással és az ehhez kapcsolódó rendszeres ellenőrzések megtartásával.

A kontrolling feladatköre kiterjed a különböző üzleti területek, profit és költség centerek folyamatos vizsgálatára, heti szintű jelentés formájában a vezetés felé, havonta az igazgatóság részére.

### Humánerőforrás gazdálkodás

Az egész évet átölelő gazdasági nehézségek jelentős mértékben átalakították a humánpolitikai irányvonalakat. A minőségi munkaerő megtartásának biztosítása mellett a vállalat növekedési stratégiájának megvalósításához szükséges létszám biztosítása komoly kihívást jelentett. Még 2021-ben új munkaerő-biztosítási útvonalakat indítottunk el, melyek indiai és kenyai munkavállalók alkalmazását célozták meg. Harmadik országbeli foglalkoztatás nem volt ismeretlen a HR területen dolgozó munkatársaknak, de az új irányvonalakkal eddig nem alkalmazott foglalkoztatáshoz kapcsolódó tudás megszerzése is szükségessé vált. Amellett, hogy sikeresen kerültek integrálása a szervezetbe az indiai, kenyai Munkavállalók, ennek különös pozitívként értékelt hozadéka, a megszerzett új tudás, mellyel a vállalat tudásmenedzsmentjének növekedéséhez is hozzá tudott járulni.

Fontos megvalósult stratégiai céloknak tekintik ezen nemzetiségekből érkezők foglalkoztatását a fizikai állomány utánpótlásának biztosítása érdekében. Hosszú távon elkötelezett a Cég abban, hogy nemzetközi vállalatként további nemzetiségeket vonjon be a munkaerő biztosítása érdekében a toborzási stratégiába. Azonban magyar vállalatként továbbra is előnyben részesíti természetesen a magyar munkavállalók alkalmazását, ezért fektetnek a különböző képzésekbe, hogy támogatni tudják őket. A munkaerő megtartása érdekében fokozott figyelmet fordítanak az év során felmerült munkavállalói igényekre. Ennek eredményeként felülvizsgálták a home office szabályzatot és a munkavállalói igényeket, valamint a vállalat foglalkoztatáspolitikai irányvonalait, melyek figyelembevételével alakították át a szabályzatukat. Kiemelkedően fontos a vállalat minden területén az átlátható, transzparens működés, ennek érdekében bevezetésre került a visszaélés-bejelentés folyamat, mely HR szempontból a diszkrimináció, az egyenlő bánásmód, munkahelyi mobbing területen támogatja a Munkatársakat.

Az esélyegyenlőség hétköznapi megvalósulásának ékes példája a 2022-es évből, hogy 4 osztály élére női vezető került kinevezésre, mellyel a felsővezetői és középvezetői állomány diverzitása átalakult. Fontos fejlődési pont, hogy vállalatcsoporton belül üzemeltetett Autósiskola tanulói létszáma az előző évekhez képest 40%-os növekedést ért el. A korábban szerb, ukrán, román nyelven tartott képzéseink mellett az új nemzetiségek foglalkoztatásával az oktatások angol nyelven is elérhetővé váltak. A hatékonyabb oktatási konstrukciók érdekében saját tan- és vizsgapályát került kialakításra. A megnövekedett tanulólétszám miatt az Autósiskola járműparkját is a duplájára emelték. További fejlesztési fókuszaként határozták meg az Autósiskola képzési portfóliójának növelését a vállalatcsoporton belül felmerült további igények alapján.

A tehergépjármű-vezetői állomány környezettudatosságának növelése érdekében a cégcsoport közel 3.000 fős állományának kötelező képzésként rendelték el az Eco Driving oktatást. Az elméleti és gyakorlati oktatásból álló képzés többek között segítséget nyújt a gazdaságos vezetést

támogató technikai lehetőségek és azok gyakorlati alkalmazása kapcsán. A képzést az oktatásba vont tehergépjármű-vezetői állomány 87%-a teljesítette. A képzés terén a másik fókusz a vezetők kompetenciafejlesztésére irányult, ugyanis az elmúlt években szervezetileg jelentős mértékben átalakításra került a vállalat, ebben a vezetőkire is nagy nyomás helyeződött, de a vezetőfejlesztés ezzel párhuzamosan nem olyan mértékben valósult meg, mint azt az új szervezeti struktúra megkövetelte volna. A képzés célja a kollégák megerősítése a napi vezetői kihívások hatékony és sikeres kezelésében.

HR stratégia szempontjából jelentős mérföldkő volt a múlt év során kialakított és pilótként bevezetett teljesítményértékelési rendszer, melynek segítségével megpróbáltak eredményesen és hatékonyan tudnak reagálni a munkavállalói igényekre, karrierlehetőségekre és objektív visszajelzést adni a kollégáinknak. A folyamat pilot jelleggel került bevezetésre a kijelölt szervezeti egységekben, mellyel további céljuk volt, a vállalat minden szervezeti egységére történő bevezetése és tudatosítása annak, hogy ez a vállalati kultúra része. Maga a rendszer csak 1-2 részleget érintett és maguk az eredményeket sem közölték az ebbe bevont vezetőkire, akik önkéntes alapon csatlakoztak az első körös kísérlethez, tény a projekt eredeti vezetője időközben távozott.

A jelentősen átalakult foglalkoztatási formák ellenére igyekeztek olyan programokat szervezni a Munkatársak különböző állományainak, melyek a csapatkohézió erősítését célozták meg. Ennek keretében került megrendezésre az „Az Év Targoncavezetője” esemény, melyen a különböző telephelyeken tevékenykedő szakemberek mérték össze tudásukat. A megbecsülés és a lojalitás került fókuszba: A vállalat sikerességéhez nagymértékben hozzájárult, hogy ismét az ember lett a legfontosabb érték a cégcsoport életében. Kiemelésre kerültek azok a láthatatlan hősök, akik ugyanolyan fontos szerepet töltenek be a láncolatban, mint azok, akik elől haladnak. A covid és a sok rendhagyó esemény, amely érte a vállalatot az elmúlt években, megerősített azt, hogy mindenkire oda kell figyelni.

Az elmúlt években ezért azokat emelték ki és hozták reflektorfénybe, akik nap mint nap azért dolgoznak a raktárakban és az utakon, hogy a fontos dolgok célba érjenek. A „Warehouseman of the Year” és „Truck of the Year” díj és díjátadó rendezvénysorozat azoknak a fizikai munkavállalóknak a megbecsüléséről szólt, akikre mindig minden körülmények között számíthatott a Cég. Ez nemcsak egy egyszerű, klasszikus értelemben vett „Az Év Dolgozója” díj és díjátadó volt, hanem annál sokkal több, mivel rendhagyó módon a kiemelteket nemcsak a közvetlen vezetőjük méltatta, hanem a vezérigazgató is szólt a díjazott kollégákhoz. A fejlődés egyik fontos pillére, hogy tisztában legyen a cég a munkavállalók elégedettségével és elköteleződésével a vállalat iránt. Ezzel szembenézni egy vállalat életében nemcsak elengedhetetlen és hasznos, de bátor döntés is. Ennek egyik eleme, hogy cégcsoport szinten elindításra került az elégedettség és elköteleződés témaköröket több szempontból vizsgáló felmérés sorozat.

Továbbképzések a készségek és a digitalizáció erősítésére

Ma kulcskérdéssé vált a vállalatok alkalmazkodóképességének és termelékenységének javítása. Láthattuk, hogy ezek a képességek különösen nagy jelentőséggel bírtak a pandémiás időszakban.

Ennek erősítésére – élve különböző pályázati lehetőségekkel - a vállalatcsoport projekteket indított, melyek célja, hogy a vállalkozás részére nyújtott támogatásnak köszönhetően munkahelyi képzések valósuljanak meg. A munkavállalók, illetve vállalatok alkalmazkodóképességének és termelékenységének javítására indultak képzések a munkaerő fejlesztésén keresztül. A projekt keretében megvalósítás alatt lévő képzések a Hatékony kommunikáció: a szervezeti kommunikáció hatékonyságának növelése. Vezetők fejlesztése, mely 32 órát tesz ki, benne a Munkatársi kapcsolatok: önismeret és motiváció, a Haladok a korral-informatikai képzés: Office 365, valamint a Hatékony kommunikáció: célja a szervezeti kommunikáció hatékonyságának növelése.

A képzés célja, hogy a résztvevő, túlnyomórészt kommunikációs gyakorlatokon keresztül olyan szintre jusson el, hogy a mindennapi szervezeti kommunikációs helyzetekben szóban és írásban hatékony tudjon lenni. A kommunikáció sokrétűsége és folyamatos változása miatt szükséges, hogy időközönként felelevenítésre kerüljenek a már megszerzett ismeretek és egy csokorba gyűjtve kiegészítésre kerüljön új tudással.

A képzés tartalma maga a kommunikáció alapmodellje, illetve a szervezet belső és a külső kommunikáció közti különbségek elemzése. A belső rendszer működésének részletes felépítése mellett fontos részként tárgyalja a képzés a felhasználási lehetőségeket, mikor érdemes írásban és mikor szóban kommunikálni. Természetesen szóbeli és írásbeli gyakorlatokkal egészül ki az oktatási tematika. Hasonló a helyzet a szervezeten kívüli kapcsolattartással, nemcsak a célja és felületei, illetve ezek sajátosságai, valamint az ezek használatától elvárható előnyök.

Vezetők fejlesztése, mely tréning időtartama 32 óra

A képzés a vezetői szerepkörhöz társuló interperszonális kapcsolatokkal foglalkozik. Célja, hogy a résztvevő olyan tudásokkal, képességekkel vérteljeze fel magát, amelyek vezetői kompetenciáit gazdagítják. A képzés tartalma, hogy képet adjon arról, hogy mi a vezetés fogalma, értelmezései, illetve mik a vezetői viselkedésformák, a formális és informális hatalom, a humán erőforrás szemléletű vezető, vagy az utasító vezető.

Kitér arra, hogy milyen a hatékony vezető, mik az általános jellemzők vagy mi különbözteti meg stílus elméletben a klasszikus vezetői stílusokat, mint a demokratikus, autokratikus, laissez-faire. Szerephez jut tulajdonság-elmélet, tehát a kezdeményezőképeség, intelligencia, önbizalom és magabiztosság, valamint a helikopter-szemlélet. Érinti a típus-elméletet, ki a dzsungelharcos, a játékos, a szervezeti ember, vagy éppen a mesterember. Kontingencia-elmélet területéhez kapcsolódva a feladat környezetének, illetve a vezető és a beosztottak tényezőinek vizsgálatával egészül ki a képzési tematika.

A következő témakör a helyzetfüggő vezetés elméletet és gyakorlati alkalmazhatósága. A helyzetfüggő vezetés gyakorlása szituációs gyakorlatokon keresztül. Aztán a vezetői kommunikáció ismérvei, eltérése a munkatársi kommunikációtól, sajátosságai a mindennapokban. Kerülendő és ajánlott kifejezések. A vezető szerepe a teljesítményértékelési folyamatban: előkészítés, levezetés, lezárás. A folyamat során alkalmazható technikák. A vezetői visszajelzés, a visszajelzések típusai (megerősítő, konstruktív) vagy megoldásfókuszú vezetői visszajelzés.

Munkatársi kapcsolatok: önismeret és motiváció, mely képzés célja, hogy az egész életen át tartó tanulás egyik kulcspontjának nevezhetjük önmagunk megismerését. Ahhoz, hogy hatékonyak legyünk a mindennapi életünkben és a munkahelyünkön egyaránt fontos, hogy kellő önismerettel rendelkezünk. Ehhez segít és tudáselemeket eme képzés. Cél, hogy a résztvevő, a kellő önismeret birtokában, a mindennapos életben és a munkavégzés során felmerülő konfliktushelyzeteket, vagy stresszel járó élethelyzeteket a megfelelő módszerekkel tudja kezelni, képessé váljon azonosítani saját maga és környezete motivációját. A képzés tartalma az önismeret, önértékelés módszerei, az önismeretből önfejlesztés, együttműködés az önismeret jegyében és a pozitív tulajdonságok továbbfejlesztési lehetőségei.

A Motiváció, a visszacsatolási technikák az együttműködés fejlesztéséhez, az aktív figyelem módszere is egyik eleme ennek az oktatási folyamatnak. A Stresszkezelés, stresszkezelési módszerek, - az egyensúly megteremtése, a saját stresszfactorok beazonosítása hasznos többlettudást adnak a résztvevőknek, melyet jól kiegészít a work-life ballance megteremtésének módszere, a mindennapi feszültség levezetési módszerei.

A „Haladok a korral” informatikai képzés bázisa az Office 365, mely szinte mindenütt megtalálható. A pandémia, a globális ellátási-láncok leállása és az alapanyaghiány okozta zavarok a világ gazdaságában – mely hozta magával az informatika intenzív fejlődését és szerepének további felértékelődését - új megvilágításba helyezték a digitalizációval kapcsolatos emberi képességek fontosságát. Az ehhez szükséges képzés célja, hogy a résztvevők megismerkedjenek az alapvető számítástechnikai szoftverekkel, operációs rendszerekkel, valamint azokkal a programokkal, melyeket a közös munka, az egyeztetések, a remote munkavégzés során használni tudnak.

Ez jelenti a napi munkavégzésben használatos és azokhoz elengedhetetlen szoftverek, operációs rendszerek, a Windows működésének megismerését. A home office hozta magával a SharePoint adta lehetőségeket, melynek alapjai már a napi működés részét képezik (Alapelemek és navigáció, Tárazás és listák kezelése, Testre szabás lehetőségei, feladatkezelő).

A fizikai jelenlét hiányát, a megbeszéléseket kiváltották a virtuális megoldások, felületek. Ezek a különböző, egyeztetésre használt szoftverek (pl. Teams használata, alkalmazásának lehetőségei projektmunkában) szintén fontos, a napi rutinműveletek részét képező programok.

A távegyüttműködés színtere a kollaborációra alkalmas szoftverek, mint a SharePoint, a dokumentumkezelés kivétel, beadás, publikálás, jogosultságkezelés, One Note jegyzetek készítése, közös használata vagy megosztásának lehetőségei.

Összegezve tehát a vállalatcsoport esetében mind a HRM, mind a kontrolling stratégiai szinten képviselteti magát a vállalatvezetésben. A digitalizáció kapcsán elmondható, hogy az egyik legsokrétűbb ERP rendszer támogatásával érik el ezt, mely valamennyi szervezeti egység számára megkönnyíti mind az operatív, mind a stratégia kontrolling működtetését, beleértve a humán területet is. A modern humánpartneri rendszernek és a cégcsoport-szintű stratégiának köszönhetően bizonyos szintig szinkronizáltan működik a HR és az általános kontrolling rendszere, mivel azonban a TÉR, mint fontos elem eleve hiányzik, így sem a rövid távú tervezési ciklusok támogatásában, sem a munkavállalók megtartásában nem veszi ki a részét kellően sem a HR, sem a kontrolling terület, így fontos stratégiai előnyről mondott le a Cég a jelen helyzetben. A második interjú összefoglalását az alábbi, 9. táblázat mutatja.

9. táblázat A 2. interjú alapadatai

Szakmai interjúk								
	Szervezet működési szakterülete	Szervezet működési területe / jellege	Tulajdonosi háttér	Digitalizáció / ERP	TÉR / értékelési időszak	Válaszadó beosztása	Válaszadó szakterülete	Válaszokban érintett létszám (fő)
2	szállítmányozás	nemzetközi / tőzsdei	nemzetközi / magán	igen	van / éves	felsővezető	általános vállalatvezetés	5900
Szervezeti egységekre vonatkozó információk								
	Kontrolling		HR		TÉR			
	Operatív	Stratégiai	Stratégiai szint	Humán partneri rendszer	Digitalizált	nincs		

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

### 5.1.3. Pénzügyi szolgáltatás

Az interjúalany a szövetkezeti és magántulajdon fúziójából létrejött pénzügyi területéről érkezett, ahol a különböző tulajdonosi struktúrák akvizíciójával valósul meg a vállalatok egyesülése, mely így mintegy 8500 fős létszámot jelent (ez már az akvizíciós folyamat végére kialakult létszámadat). A szövetkezeti oldal úttörőként rendelkezik azokkal a teljesítményértékeléshez szükséges IT bázissal, mely a csoporton belül is egyedülállóvá teszi.

Új kihívásként jelent meg az integrálódó szervezetekben a szakterületekre bontott irányítás működtetésének hatékonysága, hiszen jellemzően az integrálódó szervezetre vár az a feladat, hogy alkalmazkodjon az anyavállalatként fellépő, a vásárló szerepét betöltő Társaság elvárásainak. Ilyen esetben a fókusz egyértelműen a főtevékenységek integrálásával, fúziójával kezdődik és arra fókuszál, hiszen ebben az időszakban kulcskérdéssé váló napi, zavartalan működés elengedhetetlen az anyagi stabilitás, a likviditás biztosításához. Itt is előtérbe került a Vezetőtámogatás, mint egyfajta ellenőrző funkció, benne a Feladatkezelés, a Projektmenedzsment, a Ríportkészítés és kontrolling, illetve a Partnerkezelés (CRM).

Az erőforrás-menedzsment, benne a beosztástervezés, a munkaidő és szabadság, a toborzás és kiválasztás feladatai külön hangsúlyt kaptak, hiszen az ilyen, nagy horderejű változások magukkal hozzák a fluktuáció problémáját is, hiszen egyfajta bizonytalanságot szülnek a szervezetben. A belső kommunikáció megfelelő alkalmazásával ez a folyamat kézben tartható, ehhez szükséges a dolgozói kommunikáció (beleértve a dolgozói felmérés és visszajelzés feladatait is).

A személyügyi adminisztráció itt is kibővült a Cafeteria, a Dokumentummenedzsment, a Személyügyi nyilvántartás – bérszámfejtés és nyilatkoztatás, valamint a képzés és fejlesztés témaköreivel, mint a 360 fokos értékelés, illetve a Teljesítményértékelés. A sort zárja a Képzésmenedzsment és a Mentoring.

Az értékelési rendszer a vízesés elvét követi, éves terv alapján, negyedéves lekövetéssel és egyszeri, évvégi díjazással. Az értékelés önmagában – figyelembe véve a negyedéves adatokat – a költségvetés tartására és létszám adataira fókuszál a különböző vezetői szinteken. A 360° módszere nincsen használatban. Az értékelésben előre megadható 5 cél esetében háromnak számszerűsíthetőnek, mérhetőnek kell lennie és a saját értékelés is részét képezi az eredmények összegzésekor.

Az egységes humánkontrolling megvalósításának egyik legnagyobb kihívása volt, hogy 122 különböző háttérű jogi személy integrációjával jött létre az a szövetkezet, mely beolvadással vált részévé a bankcsoportnak. Az eltérő bázis, a különböző igények, a szervezetekben és azok kultúrájában érezhető különbségek nehéz integrációs körülményeket hoztak, – nem eltúlozva – ezt a résztvevők számos esetben kulturális sokként élték meg.

A TÉR kapcsán az alsó- és középvezetők oktatása kötelező elemként jelenik meg, mivel az ehhez szükséges interjútechnikák elsajátítása, a konfliktusok kezelése létfontosságú ezen kontrollingtevékenység hatékony használatához. Mivel a főtevékenységek megítélésében is nézetkülönbségek vannak a különböző szervezeti kultúrák között, – előreláthatólag a szakember szerint – 5 évnyi folyamatra lesz szükség ennek kisimulásához. A kezdeti szövetkezeti szinten, ahol a legmodernebb digitalizációs háttér állt rendelkezésére annak a 4-5 ezer fős alkalmazotti körnek, a legösszetettebb, 11 különböző modult használó rendszerrel, addig mára egy webes alapú rendszer adja az alapot, teljesen más elvek szerint, ahol jellemzően az értékeltek 90%-a „megfelelt” kategóriába esik, így a valódi TÉR funkció nem kerül megvalósításra.

Csoportszintű direktívák nincsenek, így elmarad az egységes irány, egységes elvek mentén. A projektek kezelése PMO szervezeten kerül történik, viszont díjazásukat tekintve nem részei a TÉR adta éves bónusznak sem, így megvalósításuk nem kötődik a munkavállalók teljesítményének értékeléséhez, mert ezt egy külön prémium rendszer kezeli. Ennek ellenére el kívánják indítani a 360° módszerét a teljes szervezetre vonatkozóan.

Az összekapcsolódó vállalatok esetében az erőviszonyok és felső vezetői döntések alapvetően fogják befolyásolni, hogy melyik integrálódó vállalat módszerei kerülnek elfogadásra, meghonosításra és továbbfejlesztésre. Az itt tapasztaltak alapján elmondható, hogy nem feltétlenül a logikusnak tűnő döntések kerülnek előtérbe, hiába egy már meglévő és működő módszertan, ha a döntés más irányba megy, vagy más digitalizációs megoldás kerül előtérbe, illetve elfogadásra. Itt ezzel összhangban változik a tervezés-kontrolling rész is, tehát a rövid- és középtávú feladatok megtervezése, megvalósítása és folyamatos nyomkövetése, hiszen mást jelent egy szövetkezeti szintű HRM, mely inkább autonóm jellegű, mint egy nagyobb pénzintézet homogén és szoros humánkontrolling területe.

A változásmenedzselés, a szervezeti kultúra arra utal, hogy az emberi erőforrás menedzsment stratégiának folyamatos összhangban kell lennie a külső és belső folyamatosan változó környezettel, de ezt befolyásolhatja az új menedzsment által meghatározott kontrolling irányzat. A felmerülő kérdésekre a szervezet folyamatosan válaszokkal reagál, amelyet nagyban befolyásol a szervezeti kultúra és a változások menedzselésének képessége, mely jelen esetben is jelentett munkaerővesztést.

A szervezeti kultúra jelentős mértékben meghatározza a stratégiai mozgásteret, tehát ha nem konzultatív alapon kerülnek összehangolásra a kontrolling, ezen belül a humánkontrolling és a TÉR elvárások, feladatok, akkor ez rövid távon is negatív hatással járhat. Ebben az esetben a modell harmadik szintjén elhelyezkedő, a munkaerő-áramlással összefüggő emberi erőforrás menedzsment tevékenységek nem végezhetők hatékonyan. Beszélgetőpartneremmel áttekintettük a HR szakterülethez kapcsolódó tevékenységeket, illetve azok helyzetét és jelentőségét az újonnan kialakult helyzet kapcsán.

Kiemelt hangsúllyal kezelik a toborzás és az ezt követő kiválasztás feladatait, melynek segítségével a munkaerő-piacon a munkaerőt megtalálják, illetve a megfelelő embereket kiválasztják, majd oly módon igyekeznek őket elhelyezni a szervezetben, hogy alkalmasak legyenek – a feladataiknak megfelelő szinten – az önálló munkavégzésre.

Képzés, Fejlesztés és oktatás; a munkavállalók kompetenciája a vállalatcsoport esetében rendkívüli jelentőséggel bír, és ezért nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a munkavállalóikat fejlesszék, és a fejlődésben támogassák.

Ösztönzés, megtartás, értékelés: a kérdéses vállalat esetében a kontrolling tervezési ciklusok, lehetővé tennék a megfelelő értékelési időszakok kialakítását, a jelenlegi metodika nem került továbbfejlesztésre és alkalmazásra sem a normál TÉR, sem a projekt viszonylatban, ergo a valós tervezési időszakok és az azokhoz rendelt feladatok számonkérése nincsen biztosítva a vezetők számára

Létszámtervezés: Az új szervezeti struktúra felépítésének komoly kihívásai közé tartozik az esetleges áthelyezések, összevonások, vagy legrosszabb esetben a kilépések lekezelése. A szervezet átalakulása, részben bővülése, illetve beolvadása új kihívások elé állította a vállalati szakembereket, akik az új helyzet okozta kihívásokat jól kezelve új technikát és eljárásokat alakítottak ki, hogy a humántőke értékének megfelelően kerüljön integrálásra az újonnan megalakuló szervezetbe. Ebben az időszakban vagy az adott pozícióból átlépve épül be a munkavállaló az új szervezeti egységbe, tehát áthelyezéssel, a cégen belül folytatja a tevékenységét vagy az átmeneti időt követően, kilépve a rendszerből, a vállalaton kívül folytatja szakmai pályafutását.

Összegezve tehát a vállalatcsoport esetében mind a HRM, mind a kontrolling stratégiai szinten képviselteti magát a vállalatvezetésben. A digitalizáció kapcsán elmondható, hogy az egyik legsokrétűbb ERP rendszer támogatásával érik el ezt, mely valamennyi szervezeti egység számára megkönnyíti mind az operatív, mind a stratégia kontrolling működtetését, beleértve a humán területet is. A harmadik interjú összefoglalását az alábbi, 10. táblázat mutatja.

10. táblázat A 3. interjú alapadatai

Szakmai interjúk								
	Szervezet működési szakterülete	Szervezet működési területe / jellege	Tulajdonosi háttér	Digitalizáció / ERP	TÉR / értékelési időszak	Válaszadó beosztása	Válaszadó szakterülete	Válaszokban érintett létszám (fő)
3	pénzügyi, banki szolgáltatás	országos / tőzsdei	magyar / magán	igen	igen / éves	felsővezető	HR	8500
Szervezeti egységekre vonatkozó információk								
	Kontrolling		HRM		TÉR			
	Operatív	Stratégiai	Stratégiai szint	Humán partneri rendszer	Digitalizált	éves, de negyedéves lekötéssel	közvetlen vezető	anyagi előnnyel jár

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

#### 5.1.4 Gépjármű és alkatrészkereskedelem

A cégcsoport irányítási rendszere, jellemzői

A tőzsdei bevezetést követően sem változott a profil, csak bővült, hiszen a régióban tevékenykedő cégcsoport komoly termék és márká portfólióval rendelkezik az ügyfelek kiszolgálásához. Integrátori ambícióinak elérésére az évtized végét tűzte ki célul. Ez a közúti járművek kis- és nagykereskedelmi tevékenységét és az ezekhez csatlakozó szolgáltatási csomagokat jelenti. Folyamatos vállalati akvizíciókkal halad a csoport a tervezett úton tovább, ezzel is bővítve a lehetséges vásárlói csoportokat, rétegeket.

A nyilvánosan működő társaság – tőzsdei szereplőként - teljesíti a Magyarországon érvényes vállalatirányítási rendszer követelményeit. Ennek a törekvésnek megfelelően 2020-ban startolt el üzleti intelligencia bevezetési projektjük, mely fontos lépésként szolgálja a cég nagyságában bekövetkező változásokat, mivel a forgalomnövekedéssel párhuzamosan változik a tárolandó és feldolgozandó adatok volumene, melyhez a legmodernebb BI fejlesztések szükségesek. Ez lehetővé teszi az egységes, az összes tagvállalatra vonatkozó pénzügyi, értékesítési, ügyfélszolgálati és egyéb adatok gyűjtését, értékelését, elemzését és összehasonlíthatóságát. A tőzsdei időszak előtt már történtek lépések, hogy automatikus legyen a riportok előállításának rendszere.

Az egyre bővülő külső partnerek száma, a képviselt autómárkák és az ebbe a vérkeringésbe bekapcsolt országok régiók egységes működésének elengedhetetlen feltétele, hogy a megfelelő pénzügyi és kereskedelmi jelentések könnyen előállíthatóan és rendszeresen lekövezzék a cégek tevékenységét.

Ebbe integrálódik bele a stratégia kontrolling tevékenysége is. Az elindított rendszer működése kevés beavatkozást igényel, így normál jelentések önműködően készülnek el, annak ellenére, hogy az adatok volumene igen nagy. Az előre lefektetett jogosultsági szisztéma lehetővé teszi, hogy ennek megfelelően kerüljenek lehívásra jelentések, így ezért nem kell külön belső igényt küldeni a kontrolling terület felé az anyag elkészítéséhez. Ennek másik előfeltétele a megfelelő képzettség, amely a rendszer használatához szükséges. Alapvető igény a vezetőtámogatás, legyen a feladatkezelés, beleértve a projektmenedzsment területét, a riportok előállítás és az operatív kontrolling.

A járműgyártás és a hozzárendelt beszállítói lánc változásban van, miközben az elektrifikáció is megjelent a látótávolságon belül, ezzel is lehetőséget biztosítva további képviselési jogok megszerzésére. A cég abban gondolkodik – és az ideköthető akvizíciók is ezt mutatják – hogy a jármű- és alkatrészeskereskedelem mellett fontos elem a kapcsolódó szakmai területek bekapcsolása. A járműjavítás és az ehhez tartozó további üzleti lehetőségek komoly potenciált jelentenek, érdemes tehát ezeket a piaci igényeket teljesen lefedni. Az elektromos autók és azok javítása ismét egy új elem a széles tevékenységi palettán, azonban az új technika komplexitása újfajta képzést és szakembergárda kinevelését igényli, ráadásul a felhasználók köre is korlátozott, mivel a töltési kapacitások és azok elhelyezkedése, valamint a járművek magas bekerülési ára nehezíti gyors terjedésüket és a piac bővülését. Tudunk olyan nemzetközi autókölcsönzőről, aki leváltja viszonylagosan új elektromos autóparkját és visszaáll a klasszikus üzemanyaggal működő autókra.

A pandémia másik hatása, hogy a személyes kapcsolattartás és vásárlás áttevődik az online térbe. A modern megoldások, mint a járműmegosztás vagy a különböző finanszírozási, flottakezelési módszerek próbálnak megoldást kínálni a vásárlók részére. A Cég igyekszik minél szélesebb termék és szolgáltatás palettával, nemcsak a belföldi, hanem a régió piacán is tovább erősödni. Az újonnan érkező márkák, valamint a gyártók közötti fúziós trendek új feladatokkal bővítették ki a piaci megjelenéssel jármű tevékenységet, így a marketing és a modern értékesítési lehetőségek új lendületet kaptak.

Új vezetési koncepció mentén kezdődött az a szakmai átszervezés, mely a fókuszot az új lehetőségekre, új márkák termékeire, az elektrifikációra, a piacon újnak tekinthető hozzáadótértéket jelentő szolgáltatásokra helyezte át és bővítette a vállalat méretét, dolgozói létszámát és telephelyeinek számát.

#### Humán terület

Amikor egy csoport a bővítését új tagvállalatok beléptetésével indítja, óhatatlan, hogy különbségek jelentkezzenek. Legyenek azok méret vagy működésbeli differenciák, el kell kezdeni ezeket átnézni, rendszerezni és lehetőség szerint egységesíteni. Így van ez a humán területen is, mely már egy több éve tartó folyamat, hogy foglalkoztatás rendszerének jellege is homogén legyen a csoporton belül. Ennek alapja a toborzás és kiválasztás műveletei, majd a már a stáb tagjaként dolgozók igényeinek kiszolgálása, mely a hosszútávú megtartás kulcsa, csakúgy, mint az oktatások, képzések, lévén műszaki jellegű termékek forgalmazásával, alkatrészellátásával és javításával foglalkozik a cég, tehát az eszközök átadásával nem véget ér, hanem új szakaszba lép az ügyfelekkel ez az üzleti kapcsolat.

A hosszútávon stabil és biztos, valamint jó körülményekkel rendelkező munkahely komoly érv a jelentkezőknél, melyre a vállalat várja az elkötelezettséget, motivációt, melyet versenyképes bérrel ismer el. A szakterület monitoring alatt tartja a munkaerőpiacot, hogy a modern módszerek, piaci trendek tudatában tudjon minőségi munkaerőt alkalmazni, a tervezett gazdasági célok eléréséhez. Ezt a járműhöz kapcsolódó termékkört is sújtja a képzett munkaerő hiánya, így különösen nehéz a növekvő mennyiségi elvárások mellett feltölteni a műszaki vevőszolgálati szakterület létszámát az elvárt szintre. Emellett a csoport létszáma a kétszerese a járvány időszaka alatti méretnek.

Új elemként jelenik meg a vezetők esetében, hogy a megfelelő végzettség és szükséges kompetenciák birtokában lehetséges az előrelépés, számít a cégnél eltöltött idő és az elért eredmények is, nemcsak a vállalati, hanem az egyéniek is.

A munkáltató az elkötelezettség fokozására nemcsak a különböző vezetői szinteken, hanem általánosan a munkavállalók között meghirdette a tulajdonrész megszerzésének lehetőségét, mellyel megint csak a hosszútávú tervekhez próbálja a jó szakembereket a cégnél tartani és támogatni abban, hogy a tulajdonosi szemlélet erősítésével kiszámítható létszámmal tudjon az új kihívások elé nézni.

## TÉR

A tőzsdén bejegyzett anyavállalattal rendelkező cégcsoport általánosan nem alkalmazza az értékelést viszont érdekes színfoltként a 360° – az anyavállalat HR kezdeményezésére, – csak a felsővezetők körében, éves szinten került bevezetésre. Szintén központi elhatározásra – a HR szervezésében – sor került a dolgozói elkötelezettségi felmérésére, mely segítséget nyújtott a cég vezetőinek, hogy az itt megismert igények alapján különböző fejlesztéseket hajtsanak végre a munkakörülmények javítására és képet kapjanak a dolgozók véleményéről a cég megítéléséről. Saját vezetői múltjából hozott értéként úgynevezett ÉFB – éves értékelő beszélgetésekre kerül sor. Itt nem a 360° a metodika, hanem a klasszikus vezetői értékelés, mely konzultatívan zajlik, tehát a vezetők is képet kapnak a beosztottak velük kapcsolatos véleményéről. A csapat jutalékos része az egyénileg meghatározott éves terve szerint van premizálva, de a köztes időszakok teljesítményét is nyomon követik. Ezek zömmel KPI alapúak, tehát a főtevékenységhez kapcsolódó tervek teljesülését veszik figyelembe, ami gazdasági eredmények alapján kerül megállapításra és kifizetésre havi rendszerességgel. A back-office nincsen külön mérve, nincsen apparátus rá, illetve úgy ítélték meg, hogy nincsen mérhető, időszakos cél, amely beépíthető, nyomon követhető és számon kérhető lenne.

A felmérés után nemcsak fejlesztések indultak el, hanem – leader típusú vezetőként gondolkodva, – a közvetlen operatív vezetők is bevonásra kerülnek a döntéshozókészítésbe, így multiplikátorként jobban mellé állnak az elvégzendő feladatoknak, könnyebben delegálnak a végrehajtás felé. Vezetőként önállóak a HR döntések – a szakmai részleg 2 fő, – önálló bértömeg és a minőségi pénz saját hatáskörben kerül felhasználásra. A HR működtetése szempontjából fontos az adott vállalat méretére szabott megoldások használata, mely jelen esetben is segítséget nyújt a szakterület számára a meghatározó HR-feladatok elvégzésében. Mivel a terület igen kis létszámmal segíti a szervezet munkáját, így cél volt a papíralapú nyilvántartások kiváltása, amellett, hogy a munkaidő pontos vezetése, a szabadságokhoz kapcsolódó adminisztráció működni tudjon.

Ehhez társíthatóak azok az aktuális riportok és elemzések, melyek alapján a szükséges személyzeti döntések meghozhatók, amellet, hogy garantálják a személyes adatok biztonságát.

Mivel a cég folyamatosan bővült és területileg is elkülönülő szervezeti egységekből áll, így ez az informatikai módszer megoldást jelent a vállalati HR-működés irányítására, az erőforrás-tervezéstől az adatkezelésen át a napi szintű folyamatok adminisztrációjáig. Az említett minimális létszám miatt a HR-csapat integrációjának megtartása a vállalati folyamatokba komoly kihívásokat jelent. A HR munkája nem a közvetlen a főtevékenységben jelentkezik, tehát mint támogató terület jelenik meg, amely a költséggazdálkodás szempontjából nehezebb helyzetet teremt a napi feladatok ellátásához. Csoportszintű HR döntések, programok általában nincsenek.

Összegezve tehát a vállalatcsoport esetében a kontrolling stratégiai szinten képviselteti magát a vállalatvezetésben. A digitalizáció kapcsán látható a törekvés a belső folyamatokban, hogy a vállalat előtt álló feladatok megoldása sikeres legyen. A HR terület a kontrolling esetében látható előre lépéshez képest jóval hátrább sorolódott, fejlődése talán most indul el igazán. elmondható. A korábbi, kis létszámú és magántulajdonú gyökerekkel rendelkező szervezetek esetében, mint itt is, látható, hogy a humán terület, a humán kontrolling és teljesítményértékelés jelentősége még nem került arra a szintre, amely egy ilyen kaliberű vállalat esetében azt megilletné. Az is visszajött a megbeszélésből, hogy a felsővezetők személyében bekövetkező változások és ezáltal a szemlélet megváltozása hogyan befolyásolja, hogyan alakítja a belső folyamatokat és milyen irányba mozdít egy céget az a tény, hogy az új felsővezető egészen más, nevezzük nyugati-típusú, vagy leader-szemléletű cégtől érkezett és ennek megfelelően kívánja átalakítani a szervezet működését, befolyásolni az uralkodó trendeket a gondolkodásban, a megfogalmazott igényekben. A negyedik interjú összefoglalását az alábbi, 11. táblázat mutatja.

11. táblázat A 4. interjú alapadatai

Szakmai interjúk								
	Szervezet működési szakterülete	Szervezet működési területe / jellege	Tulajdonosi háttér	Digitalizáció / ERP	TÉR / értékelési időszak	Válaszadó beosztása	Válaszadó szakterülete	Válaszokban érintett létszám (fő)
4	járműkereskedelem	országos / tözsdei	magyar / magán	igen	igen*** / éves	felsővezető	általános vállalatvezetés	210
Szervezeti egységekre vonatkozó információk								
	Kontrolling		HRM		TÉR			
	Operatív		HRM		nincs			

\*\*\*csak felsővezetők

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

### 5.1.5. Játékszervezés

#### A szervezet általános bemutatása

A válaszokban szereplő szervezet – a főtevékenységből adódóan is – jól támogatott informatikai szempontból, tehát van ERP rendszer, benne a kontrolling is rendelkezik saját modullal. Válaszadóm nemcsak felsővezetőként dolgozik a gazdasági területen, hanem eredendően is kontrolling szakterület kiváló ismerője, művelője, számos nemzetközi vállalat kontrolling szakterületén dolgozott, különböző beosztásokban. A Társaság főkönyvi könyvelését, valamint a kötelezettségek, a kintlévőségek, az immateriális javak, tárgyi eszközök, és készletek analitikus könyvviteli nyilvántartásait a Microsoft Dynamics AX integrált vállalatirányítási rendszerben vezeti. Az ERP-n belül fejlesztett önszámlázási funkció meglete nagy jelentőséggel bír, mivel a játékszervezés jellegéből adódóan, az ezt tevékenységet végző partneri hálózat napi működését támogatja ez az informatikai megoldás. Ez megkönnyíti az értékesítő partnereknek járó közvetítői díj (jutalék) számlázását, a Társaság és a viszonteladói hálózathoz tartozó több ezer vállalkozóval kötött szerződés alapján. A folyamatos analitikus nyilvántartást vezetése mellett a bér- és munkaügyi nyilvántartások analitikus könyvelése – beleértve a TÉR-modult is - nem az említett AX rendszerben, hanem egy későbbiekben bevezetett, SAP HR (SuccessFactors) moduljaiban valósul meg, mely a főkönyvi rendszerhez interfész programmal megoldott havi könyvelési feladatokkal kapcsolódik. Az újabban bevezetett HR rendszer, benne a teljesítményértékeléssel tehát nem az ERP része, de az egyik legmodernebb erre a feladatra. Vállalatirányítási szempontból itt megemlítendő, hogy az ilyen nagyobb horderejű, költség és időigényes, projekt-jellegű megvalósításokról alkotott vélemények, érdekek mindig különbözőek. Ennek ellensúlyozására és egy standardizált engedélyeztetési rendszer elvét követve, a vállalati szervezeten belül a portfóliómenedzsment feladata, hogy ezeket a szakterületi igényeket egységes formába bújtatva vigye el a döntéshozókig, ahol annak szükségessége és költségvonzata alapján igyekszik az igazgatóság szakmai szempontok szerint – a megfelelő semlegesség mellett – döntéseket hozni azok megvalósításáról, vagy éppen elvetéséről, elhalasztásáról.

#### Kontrolling szervezet

Az itt szereplő Társaság kiemelt szakterületként kezeli a kontrolling részleget, illetve annak feladatait, melyek fókuszra a teljes vállalatot lefedi, monitoring tevékenysége sokrétű, operatív és stratégiai jellegű munkát végez napi szinten. A járvány több hulláma gyökeresen átalakította a játékszervezés világát, hiszen a digitalizáció tette azt lehetővé, hogy új szolgáltatások indításával a játékosok mindezt a virtuális térben tudják megtenni, így a fogadások, valamint újfajta játékok indítása komoly sikereket hozott a vállalat életében, ezzel is megalapozva a későbbi fejlesztések útját és anyagi fedezetét. A kontrolling feladatok teljesen más súllyal esnek a latba, mint a COVID előtt. A havi zárások adják a gerincét a tevékenységnek, hiszen a negyedéves adat már módosíthatja a féléves riport számait és ezzel közvetlen befolyásolja az adott pénzügyi évre vonatkozó elképzeléseket, terveket. Ennek felelősségét sokszorozza meg, hogy az állam közvetlen felügyeletet ad a Társaság felett, így maga az eredmények kommunikálása is más csatornákon történik, mint egy normál zártkörűen működő részvénytársaság esetében. Az állami vagyon és ahhoz kapcsolódó gazdasági társaságok működéséhez szigorú jogszabályi környezet adja meg a

keretet. Ezt támogatandó a kontrolling terület napi működése új informatikai programmal gazdagodott, hiszen Microsoft POWER BI ma az egyik legjobb felület, ahol az igényekhez igazított, rendkívül látványos megjelenítési formában működő kontrolling szoftverről van szó.

## Humán terület

Összességében a szakmai mélyinterjúk között itt találkoztam a legmodernebb, legszofisztikáltabb HR menedzsmenttel, mind szervezeti oldalról, mind a digitalizáció kapcsán.

A szakterület – különösen tekintettel a földrajzi tagoltságra is – digitalizált teljes mértékben, mely rendkívül praktikus formában, az egyéni igényeket és jogosultságokat is figyelembe veszi. Ez nemcsak magának a szakterületnek jelentős előny, hanem valamennyi munkavállaló számára, beleértve a vezetőket és a beosztottakat egyaránt.

Minden munkavállaló cégen belüli élete a toborzás és kiválasztás területével kezdődik és a személyügyi nyilvántartással folytatódik. Természetesen a felület kapcsán a GDPR és a megfelelő hozzáférési rendszer garantálja a bizalmas adatok kezelését. Már a belépéskor megkapott jogosultságok alapján a legfontosabb oktatások ezen a felületen érhetőek el, illetve a cégről, annak szervezeti felépítéséről, vezetőiről itt lehet megszerezni a legszükségesebb információkat. A munka megkezdésével a munkaidő és szabadság, a beosztás-tervezés kap hangsúlyt. A dokumentum-menedzsment teszi lehetővé a formanyomtatványok elérhetőségét, csakúgy, mint a munkához, a belső kapcsolattartáshoz elengedhetetlen céges elektronikus telefonkönyv.

Ha áttekintjük egy ilyen program bevezetésének előnyeit, akkor látható, hogy – a vállalati mérettől függetlenül informatikai segítséget nyújt a Társaság számára nélkülözhetetlen HR-feladatok elvégzésében. Minimalizálható vagy felszámolható az Excel-táblák használata és a papíralapú nyilvántartások vezetése. Lehetővé teszi a munkaidő pontos vezetését, ennek részeként működteti a szabadságokhoz kapcsolódó adminisztrációt (igénylés, jóváhagyás), ezzel egyidejűleg felületet biztosít a jelenléti ívek napi vezetéséhez. Az ehhez szükséges döntések az aktuális, könnyen látható és kinyerhető riportok, illetve elemzések alapján hozható meg. Az adatok naprakészek, amellet biztonságban tarthatóak a személyes adatok és a bizalmas jelentések.

Ha ez a nagyvállalatok szintjére tereljük, akkor további hozadéka az alkalmazott rendszernek, hogy megoldást jelent a vállalati HR-működés irányítására az erőforrás-tervezéstől az adatkezelésen át a napi szintű folyamatok adminisztrációjáig. Egy helyen tárolhatja a munkavállalók adatait és egyúttal segíti a HR-csapat integrációját a vállalati folyamatokba. A munkavállaló folyamatos visszajelzést kaphat saját munkájáról és a vezetőkéről, illetve a szervezetet érintő kérdésekről. Az e-mail-kommunikáció csökkentésével növelheti a belső információáramlás hatékonyságát. Szolgáltatások oldaláról nézve ez egy megoldás az éves nyilatkozatadások lebonyolításához, elkészítéséhez, kapcsolódva az adó és bérszámfejtés területéhez. A vevőélmény része, hogy a munkavállalók egy jól működő és önkiszolgáló rendszert kapnak, melyekkel nagyrészt automatizálható HR-folyamatokhoz jut a teljes szervezet is.

Ha ezt külön az érintettségi szintre is kivetítjük, akkor más megközelítésben láthatóak a további előnyök a különböző vezetői szinteken. Ez a cégvezetők esetében nagy hangsúllyal esik latba, hiszen GDPR szabályok által érintett területre értünk azzal, hogy minden személyes munkavállalói dokumentumot egy helyen, biztonságosan tárol a rendszer, ráadásul könnyen elérhetően.

A folyamatos működés része, hogy a cég teljesítményéről szóló, napi szintű riportok, a munkatársak időbeosztásának áttekintése rendelkezésre álljon, mindez papírmentes munkafolyamatokkal, köszönve a dolgozói elektronikus mappáknak.

Szervezeti egység-vezetők szintjét nézve a csapaton belüli feladatmenedzsment átláthatóvá és könnyen kezelhetővé válik, valamint a közvetlen munkatársakhoz kapcsolódó adminisztratív tevékenységek is nyomon követhetőek. Operatív feladatként kezelhetővé válik a közvetlen beosztottakra vonatkozó erőforrás-menedzsment, az egyre nagyobb számban megjelenő projektmenedzsment és feladatkiosztás, valamint a teljesítményriportok.

Ha ezt megvizsgáljuk a HR szakterület érintettségi oldaláról, akkor az alábbi eredményt kapjuk:

A HR-vezetők szempontjai alapján minden fontos információ naprakész, egy rendszerben elérhető, szigetrendszerek és Excel-táblák nélkül. A szakterület egyik meghatározó pillére a toborzás és kiválasztás kezelése egy helyen történik, mely átláthatóvá teszi azt. A digitális adattárolás lehetőséget biztosít, hogy duplikálás nélkül tároljunk adatokat és dokumentumokat. Egyszerűbbé válik a riportok összeállítása a vezetőség számára, beleértve a prompt igényeket is.

A HR-osztály munkatársainak komoly előrelépés, hogy nincs többé szükség az Excel táblák mindennapos frissítésére, vagy az ennek elmaradásából adódó anomáliák korrigálására. Szintén lényeges felhasználói előnyként jelenik meg ezen az operatív szinten is, hogy könnyen elkészíthető és átlátható riportok (jelenléti ív, munkaidő, szabadság) nem kerülnek többletidőbe, melynek hatékony működéséhez a digitális dokumentumtár is hozzájárul. A másik pillér tevékenységnek számító toborzás és kiválasztás (ATS) digitalizált formában épül be a feladatok közé.

Végül, természetesen nem utolsó sorban a munkavállalók szemszögéből nézve egy meghatározó felhasználói élménnyel párosul a rendszer használata, mely nemcsak informatív, de idő és energiát takarít meg a használata. A humán rendszerek tartalomigénye az alábbi 12. táblázatban látható.

12. táblázat HR rendszerek tartalomigénye

❖ Saját felhasználói fiókok a projekt- és munkavállalói adminisztrációhoz, illetve a szervezeten belüli kommunikációhoz.
❖ Saját munkavállalói profil és adatnyilvántartás
❖ Digitális munkarend- és feladatkiosztás
❖ Ügyintézés egy központi felületen (szabadságigénylés, túlóraelszámolás)
❖ Bérszámfejtés
❖ Nyilatkoztatás
❖ Jóváhagyáskezelés (Workflow)
❖ Cafeteria
❖ Dokumentummenedzsment
❖ Projektmenedzsment
❖ Személyügyi nyilvántartás

Forrás: saját szerkesztés

Érintettük a beszélgetésben a Cafeteria-csomagot, melyet egyedülállónak éreztem a különböző vállalatokhoz képest, mind volumenében, mind a lehetőségeiben.

A képzésmenedzsment remekül működik, melyet egy példán keresztül mutattak be. Amennyiben valamely, a gazdasági területen dolgozó kolléga alapképzettségéhez további tréningek, továbbképzések szükségesek, automatikusan beiskolázzák és egyeztetett időpontokban, online lehetősége van a képzést teljesíteni, akár a saját munkaállomásának igénybevételével. Ez rendkívül praktikus, gyors megoldás, így akár egy érintett részlet hatékony oktatására is mód nyílik, anélkül, hogy a napi munkavégzés akadályozva lenne, illetve hosszabb előkészítést, szervezést igényelne a képzések eredményes lebonyolítása. Ezek rendszeres és kötelező jellegű online oktatással egészülnek ki, melyek első sorban a főtevékenységhez kapcsolódnak, illetve vannak specifikus, az adott szervezethez, feladatokhoz kapcsolódó oktatások is a programban, melyek a szakmai továbbképzést hivatottak elősegíteni.

#### Digitalizált HR-felület

A Digitalizáció és felhasználhatóság együtt jelenti a hatékonyságot, ha magát a működését és a rendszer üzemeltetését vizsgáljuk, tehát lehetőleg Webalapú, bármilyen eszközön használható felület, mely egyszerű, érthető és önkiszolgáló jellegű folyamatokból áll. A méretét tekintve kompakt, minden funkció egy szoftverben érhető el és adat-vezérelt a döntés-előkészítéssel rendelkezik.

A jogi megfelelés (GDPR) és egyéb elvárások alapján is az említett digitalizációs megoldásnak biztonságosnak kell lennie, amellet a felhőalapú adattárolás lehetőséget teremt a normál működési rendszerek terhelésének csökkentésére. – ezzel nem terheli és többszintű felhasználóazonosítással működik. A rendszer rugalmasságát adja, hogy személyre szabható, más rendszerekbe integrálható, interfész segítségével adatot szolgáltat az ERP felé, moduláris és egyedi fejlesztésekkel bővíthető.

Elmondható, hogy HR felület, melynek „csempe-rendszere”, megjelenése teljesen felhasználóbarát és a munkavállaló igényeire szabható, többfunkciót lát el egyszerre, hiszen biztosítja a

- Teljesítmény-értékelés - 360 fokos értékelés
- Dolgozói visszajelzés, Felmérések, Kommunikációs platform elérhetőségét is.

Általános az a vélekedés a Társaságon belül, hogy szükség van a TÉR működtetésére és ennek eredményeképpen, a vállalaton belüli 360° értékelési elv van használatban. Különböző vélemények szerint azonban az operatív vezetők nem mindig tudják jól kezelni az ezzel járó plusz feladatokat és felmerülő konfliktushelyzeteket a beosztott munkavállalókkal. A tapasztalatok szerint a vezetők képzettsége nem mindig elégséges az „értékelő” szerepre, oktatásuk szükséges lenne. Az online felületen elérhető program kitűnően használható, értelmezhető a munkatársak és vezetők számára egyaránt.

Itt érvényesül a TÉR rendszer szinkronműködése a normál vállalati kontrolling funkcióval. Így a tervekhez hangolhatók az elvárások és számonkérések, tehát projektalapú, vagy rövid tervezési ciklusú vállalati működés esetében is maximálisan hatékonyan működtethető a megfelelő digitalizációs feltételek mellett. Az itteni gyakorlat szerint a fizetés 80 %-a - amely automatikusan kerül bérszámfejtésre, - viszont a fennmaradó 20 % úgynevezett SMART-pénz, mely az előre, az adott negyedévre meghatározott feladatok teljesítésének mértékét figyelembe véve kerül kifizetésre, a 360° módszer alkalmazásából beérkező információinak kiértékelésével együtt.

Projektek díjazása problémás, nem jelent feltétlen anyagi előnyt a többletfeladat, ergo nem népszerű a terület, de integrálható a SMART kifizetésekhez rendelt feladatokhoz, így van mégis házon belüli megoldás, mely a vállalat szempontjából kifejezett előny.

A munkaerőpiac kapcsán hasonló a tapasztalat, mint más állami nagyvállalat esetében, tehát a COVID előtt általános munkaerőhiány, COVID alatt, illetve közvetlen utána a biztonságos és stabil munkahelyigény miatt több volt a jelentkező, így kedvezőbb helyzetbe került a munkáltató a jelentkezők minőségi (képzettségi) összetételét illetően is. COVID után ez szinte azonnal megfordult, tehát már a piaci lehetőségek alapján diktálták a munkavállalók a munkába állás feltételeit. Toborzás/kiválasztás, TÉR, Munkavédelem, Munkaügyi kapcsolatok, Munkakörök kialakítása, specifikálása, Képzés/fejlesztés/oktatás, Karriertervezés, Humánpartner, HR kontrolling, Employer branding, well-being, egészségmegőrzés, melynek fontossága jellemzően magasanértékelt a kérdőív alapján.

A Cég egyik büszkesége a jól működő Humánpartner rendszer, mely kezeli az új belépőkkel kapcsolatos Beilleszkedés/távozás feladatait – személyes interjúval a Humán partner által. A beléptetés kapcsán az általános információk a már említett, különböző IT megoldásokkal érhetőek el, ismerhetőek meg, így nem a humánpartner idejét veszi igénybe ezek ismertetése a belépők részére, nem kerülnek átadásra sokszorosan újranyomtatott, megkopott kiegészítő tájékoztatók, hanem a digitalizáció adta lehetőségekkel élve, mindez elérhető, visszanezhető a későbbiek folyamán is a humán felületen.

Összegezve tehát a vállalat esetében mind a HRM, mind a kontrolling stratégiai szinten képviselteti magát a vállalatvezetésben. A digitalizáció kapcsán elmondható, hogy az egyik legsokrétűbb ERP rendszer támogatásával érik el ezt, mely valamennyi szervezeti egység számára megkönnyíti mind az operatív, mind a stratégia kontrolling működtetését, beleértve a humán területet is. Kivételes plusz, hogy a TÉR rendszer és a vállalati kontrolling, valamint az ehhez kapcsolódó tervezés szinkronizáltan és digitalizált formában működik. Az ötödik interjú összefoglalását az alábbi, 13. táblázat mutatja.

13. táblázat Az 5. interjú alapadatai

Szakmai interjúk								
	Szervezet működési szakterülete	Szervezet működési területe / jellege	Tulajdonosi háttér	Digitalizáció / ERP	TÉR / értékelési időszak	Válaszadó beosztása	Válaszadó szakterülete	Válaszokban érintett létszám (fő)
5	játékszervezés	országos / zártkörű	magyar / állami	igen	igen /negyedéves	felsővezető	Kontrolling	1710
Szervezeti egységekre vonatkozó információk								
	Kontrolling		HR		TÉR			
	Operatív	Stratégiai	Stratégiai szint	Humán partneri rendszer	Digitalizált	negyedéves intervallum	360 fok	anyagi előnnyel v hátránnyal jár

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

### 5.1.6 Háztartásigép kereskedelem

Interjúalanyom egy közel 5 Mrd HUF nettó forgalmat bonyolító cég társtulajdonosa, „Az ország boltja fődíj 2022” nyertese, mely a háztartási gépek kiskereskedelmének úttörője a hazai piacon. Nevéhez fűződik a belföldi e-kereskedelem elindítása a '90-es években, amikor még a szakma is vitázott arról, vajon fognak-e vásárolni online az emberek konyhai eszközöket. Nos, úgy gondolom, a választ megkaptuk az alapításuk óta eltelt negyedszázad alatt. A cég a maga közel 50 fős alkalmazotti méretével élenjár egy másik témában is, ez pedig a teljesítményértékelés intézményes működtetése, az ehhez megfelelően lefektetett alapokkal.

Az értékelés egy erre a célra összeállított értékelőlap segítségével történik, melyen az értékelt, az értékelő, az üzletág és a személyes megbeszélés időpontja található a fejlécen. A Cég erre külső tanácsadókat vett igénybe, jól láthatóan professzionálisan fókuszáltak ennek a kérdésnek a szakszerű megoldására. Az éves értékelést úgynevezett félidős értékelő beszélgetés előzi meg.

A teljesítmény értékelése, azok irányelvei és végrehajtási időszaka a következők szerint történik:

December – február között az előző gazdasági / pénzügyi évhez rendelt célok teljesítésének értékelése alapozza meg a minősítést és ezzel visszajelzést ad a teljesítményről a vezetői/egyéni résztvevői modellek alapján. Ennek része a karrierfejlesztés megbeszélése és megállapodás a fejlesztési tervről. A következő évi célkitűzések egyeztetését és közös elfogadását követően a megállapodás aláírása a funkcionális vezető és alkalmazott között.

A június – augusztus időszakára kerül az úgynevezett „félidős” értékelő beszélgetés, vagyis az eltelt időszakra való visszatekintés és a jelenlegi állapot aktualizálása.

Az értékelést végző vezető is feladatot kap azzal, hogy az aktuális, vagy elmúlt évre vonatkozó célkitűzéseket szerepeltetnie kell a lapon, majd ennek alapján kell értékelnie az idej/elmúlt évi célok teljesülését. El kell magyaráznia az értékelt számára is érthetően, hogy hogyan mérte vagy értékelte a teljesítményt. Az „Év végi értékelő beszélgetés” részben értékeli a célkitűzések összességének megvalósulását, mely az alábbi 14. táblázatban látható.

14. táblázat A célkitűzések és akciótervek

A 20. évre vonatkozó célkitűzések A célkitűzéseket a SMART alapelv alapján kell kidolgozni	KPI-ok A kitűzött cél mérőszáma	Akcióterv Mely lépések szükségesek a kitűzött célok megvalósításához	Határidő	Év végi értékelő beszélgetés Az egyes célkitűzések teljesítésének értékelése
1. EBIT HUF-ban	EBIT a BGT szerint		20.. vége	<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak
2. Árrés javítása	EBIT % és CTF % a BGT szerint		20.. év vége	<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak
3. Működési költség optimalizálása	NOWC		20.. év vége	<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak
4. Fókusz termékcsoportok forgalmának növelése (BI, premium mosógép, szárítógép)	NS a BGT fölött		20.. év vége	<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak

Forrás: saját szerkesztéssel, a kutatási anyagok alapján

Ezt követően ismerteti a következő évre vonatkozó célkitűzéseket, akcióttervet, melyek SMART alapelv szerint kerülnek kidolgozásra és KPI-ok segítségével meghatározásra. Össze kell foglalnia, hogy ennek elérésére, a kitűzött célok megvalósítására milyen lépések szükségesek. Az egyes célkitűzések teljesítésének értékelése három kategória meghatározásával történik, ez az elvárások tükrében megfelel, vagy felülmúlja azt, illetve a negatív változat a nem felelt meg, vagy elégtelen teljesítmény kategória. A célkitűzések a forgalom, az árres és a költségek szintjén is meghatározásra kerülnek, tehát a HR TÉR rendszere itt is szorosan együttműködik a klasszikus vállalati kontrolling területtel, hiszen az egyén teljesítménye elválaszthatatlanul összefügg a szervezet által elért időszakos eredményektől, mely a 15. táblázatban látható. A forgalom tekintetében bizonyos termékcsoportokra lebontva kerül sor a célok meghatározására, tehát az értékesítési célok elérésénél számít a modellmix is.

15. táblázat A célkitűzések teljesítése

<p style="text-align: center;"><b>A célkitűzések teljesítése</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Értékelje általánosságban a kitűzött célok és a napi elvárások teljesítését.</i></p>	<input type="checkbox"/> Folyamatosan felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat <input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak <input type="checkbox"/> Elégtelen a teljesítménye
---	--

Forrás: saját szerkesztéssel, a kutatási anyagok alapján

Ebben a rendszerben a vezetőkre is gondoltak, hiszen ennek a hatékony működtetése megkíván bizonyos vezetői előképzettséget. Az úgynevezett „HOGYAN: Vezetői modell” abban segít, hogy milyen módon adjon megfelelő visszajelzést a teljesítményről a modell által meghatározott elvek alapján. A vezetői modell leírja az elvárt magatartást és lépéseket minden munkavállaló részére bármely adott időpontban. Értékeli és kategorizálja a vezetőt az üzleti életben és az emberek vezetésében elért eredményei alapján. Visszajelzést ad az erősségeiről, amelyekre építhet, és a fejlesztendő területeiről, amelyeken dolgoznia kell. (A kulcskompetenciák meghatározása szükséges az elvárt magatartás tisztázása érdekében, mely a 15. táblázatból leolvasható).

16. táblázat Kulcskompetenciák

<p><b>Üzletvezetés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vevő-/piacorientált</li> <li>• Hozza az eredményeket</li> <li>• Végrehajtja a stratégiát</li> <li>• Növekedésorientált</li> <li>• Elkötelezett a termékek és az innováció iránt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odafigyel a költségekre</li> <li>• Javítja a tőke-/eszközforgást</li> <li>• Igazodik az alapvető folyamatokhoz, és támogatja azokat</li> <li>• Kivételes üzleti ítélőképességgel rendelkezik</li> <li>• Partnerként kezeli a beszállítókat és szolgáltatókat</li> </ul>
Támassza alá az értékelését olyan példákkal, amelyek az üzletvezetési területhez kapcsolódnak (beleértve az erősségeket és a fejlesztendő területeket).	
<p><b>Csapat vezetés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tisztázza a feladatokat, és célokat tűz ki</li> <li>• A megfelelő személyeket a megfelelő munkakörökbe osztja be</li> <li>• Fejleszti a beosztottakat, a csapatot és a különböző beosztású munkatársak közötti együttműködést</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szem előtt tartja a biztonságot, a munkatársak közötti különbségek elfogadását, a becsületességet és az iránti tiszteletet</li> <li>• Fontossági sorrendet állít fel és aszerint cselekszik</li> <li>• A vállalat alapértékei szerint dolgozik (vevőközpontúság, partnerkapcsolat, innováció és fenntarthatóság)</li> <li>• Ösztönzi beosztottjait vezetői magatartása követésére</li> <li>• Követendő példakép</li> </ul>
Támassza alá az értékelését olyan példákkal, amelyek a csapat vezetési területhez kapcsolódnak (beleértve az erősségeket és a fejlesztendő területeket).	

Forrás: saját szerkesztéssel, a kutatási anyagok alapján

Az üzletvezetés értékelésekor figyelembe veszik az értékelendő vezető vevő- és piacorientált magatartását, valamint, hogy hozza-e megfelelően az eredményeket, végrehajtja-e a kijelölt és elfogadott stratégiát. Kellőképpen növekedésorientált-e és elkötelezett a termékek és az innováció iránt. Ne elhanyagolható, hogy odafigyel-e ezzel párhuzamosan a költségekre és javítja-e a tőke- illetve eszközforgást. Vizsgálják azt is, hogy igazodik az alapvető folyamatokhoz, és támogatja-e azokat. Rendelkezik-e kivételes üzleti ítélőképességgel és partnerként kezeli-e a beszállítókat és szolgáltatókat. Alá kell támasztani az értékelését olyan példákkal, amelyek az üzletvezetési területhez kapcsolódnak (beleértve az erősségeket és a fejlesztendő területeket, 16. és 17. táblázatban látható).

#### Csapatvezetés

A beosztottak, különös tekintettel az értékesítéssel foglalkozó munkatársak esetében létkérdés, hogy a vezető tisztázza a feladatokat, és célokat tűzzen ki. Ennek alapja, hogy a megfelelő személyeknek a megfelelő munkakörökbe kell kerülnie. Folyamatosan fejlesztenie kell a beosztottak, a csapat és a különböző beosztású munkatársak közötti együttműködést. Ennek megfelelően, a csapatvezetés részeként szem előtt tartja a biztonságot, a munkatársak közötti különbözőségek elfogadását, a becsületességet és az egymás iránti tiszteletet. Fontossági sorrendet állít fel és aszerint cselekszik, valamint a vállalat által képviselt alapértékek szerint dolgozik (vevőközpontúság, partnerkapcsolat, innováció és fenntarthatóság). Ösztönzi beosztottjait vezetői magatartása követésére, mint követendő példakép.

17. táblázat Kulcskompetenciák értékelése

<p><i>Értékelje általánosságban az üzleti területen és a csapatvezetésben nyújtott teljesítményt.</i></p>	<input type="checkbox"/> Folyamatosan felülmúlja az elvárásokat
	<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat
	<input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak
	<input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak
	<input type="checkbox"/> Elégtelen a teljesítménye

Forrás: saját szerkesztéssel, a kutatási anyagok alapján

Itt is alá kell támasztani az értékelését olyan példákkal, amelyek a csapat vezetési területhez kapcsolódnak (beleértve az erősségeket és a fejlesztendő területeket). Általános értékelés az üzletvezetőkről az üzleti területen és a csapatvezetésben nyújtott teljesítményt.

#### HOGYAN: Egyéni résztvevői modell

Adjon visszajelzést a teljesítményről az egyéni résztvevői modell alapján! (az alábbi 18. táblázat alapján)

18. táblázat Értékelés részletes indokolása

Üzleti szemlélet	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vevő-/piacorientált</li> <li>• Eredményesen valósítja meg a projekteket és a kezdeményezéseket</li> <li>• A munkát összekapcsolja a csapatstratégiával</li> <li>• Növekedésorientált</li> <li>• Elkötelezett a termékek és az innováció iránt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odafigyel a költségekre</li> <li>• Javítja a tőke/eszközfordagást</li> <li>• Igazodik az alapvető folyamatokhoz, és támogatja azokat</li> <li>• Kivételes üzleti ítélőképességgel rendelkezik</li> <li>• Partnerként kezeli a beszállítókat és szolgáltatókat</li> </ul>
Támassza alá az értékelését olyan példákkal, amelyek az üzleti szemlélethez kapcsolódnak (beleértve az erősségeket és a fejlesztendő területeket).	

Csapatszellem	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tisztázza a feladatokat, és célokat tűz ki</li> <li>• Tudásának átadásával fejleszti a csoport képességeit</li> <li>• Bátorítja a különböző munkakörben dolgozók közötti együttműködést</li> <li>• Szem előtt tartja a biztonságot, a munkatársak közötti különbözőségek elfogadását, a becsületességet és az egymás iránti tiszteletet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fontossági sorrendet állít fel és aszerint cselekszik</li> <li>• A vállalat alapértékei szerint dolgozik (vevőközpontúság, partnerkapcsolat, innováció és fenntarthatóság)</li> <li>• Több szervezeti szinten is hatékonyan teljesít</li> <li>• Követendő példakép</li> </ul>
Támassza alá az értékelését olyan példákkal, amelyek a csapatszellem megvalósításához kapcsolódnak (beleértve az erősségeket és a fejlesztendő területeket).	

Forrás: saját szerkesztéssel, a kutatási anyagok alapján

Az egyéni résztvevői modell leírja az elvárt magatartást és lépéseket minden munkavállaló részére bármely adott időpontban. Itt értékelni és kategorizálni kell a munkavállaló teljesítményét az üzleti szempontok és a csapatszellem megvalósítása szerinti eredményei alapján. Visszajelzést kell adni az erősségeiről, amelyre építhet, és a fejlesztendő területeiről, amelyeken dolgoznia kell, utalva a kulcskompetenciákra az elvárt magatartás tisztázása érdekében.

Üzleti szemléletét tekintve vevő- és piacorientált, eredményesen valósítja meg a projekteket és a kezdeményezéseket. A munkát összekapcsolja a csapatstratégiával. Növekedésorientált és elkötelezett a termékek, valamint az innováció iránt. Alapvető vállalati érdekként odafigyel a költségekre és javítja a tőke- illetve eszközfordagást. Igazodik az alapvető folyamatokhoz, és támogatja azokat. Kivételes üzleti ítélőképességgel rendelkezik, ennek megfelelő döntéseket hoz és partnerként kezeli a beszállítókat, illetve szolgáltatókat.

Szintén elvárt, hogy alá kell támasztani az értékelését olyan példákkal, amelyek az üzleti szemlélethez kapcsolódnak (beleértve az erősségeket és a fejlesztendő területeket).

Csapatszellem tekintetében tisztázza a feladatokat, és célokat tűz ki, tudásának átadásával fejleszti a csoport képességeit. Bátorítja a különböző munkakörben dolgozók közötti együttműködést és ezzel párhuzamosan szem előtt tartja a biztonságot, a munkatársak közötti különbözőségek elfogadását, a becsületességet és az egymás iránti tiszteletet. Itt is a napi működést szolgálja azzal, hogy fontossági sorrendet állít fel és aszerint cselekszik, mindezt a vállalat alapértékeivel összhangban dolgozva, mint vevőközpontúság, partnerkapcsolat, innováció és fenntarthatóság. Több szervezeti szinten is hatékonyan teljesít, ezzel is követendő példaképet mutatva.

19. táblázat Értékelés kulcskompetenciák alapján

<p><i>Értékelje általánosságban a munkavállalót az üzleti szemlélet és a csapatszellem megvalósításában nyújtott teljesítménye alapján.</i></p>	<input type="checkbox"/> Folyamatosan felülmúlja az el
	<input type="checkbox"/> Felülmúlja az elvárásokat
	<input type="checkbox"/> Megfelel az elvárásoknak
	<input type="checkbox"/> Nem felel meg az elvárásoknak
	<input type="checkbox"/> Elégtelen a teljesítménye

Forrás: saját szerkesztéssel, a kutatási anyagok alapján

Támassza alá az értékelését olyan példákkal, amelyek a csapatszellem megvalósításához kapcsolódnak (beleértve az erősségeket és a fejlesztendő területeket). Értékelje általánosságban a munkavállalót az üzleti szemlélet és a csapatszellem megvalósításában nyújtott teljesítménye alapján, a fenti 19. táblázat alapján.

### Karrierfejlesztés

Összegezni kell a hosszú távú karrierterveket és az előrelépési lehetőségeket (ha vannak). Ez lehet ugyanazon osztályon/tevékenységen belüli magasabb beosztásba történő előléptetés, vagy más osztályhoz / más beosztásba kerülés. Meg kell határozni a tárgyi évben végrehajtandó lépéseket, amelyek segítségével a munkavállaló közelebb kerülhet hosszú távú karrier céljainak megvalósításához (Mobilitás, Érdekli-e más munkakörbe való átlépés). Hosszú távú karrier és/vagy személyes fejlesztési tervek időszaka 2–5 év, melyhez fejlesztési terv kapcsolódik. Meg kell állapodni fejlesztési lépésekben, a beszélgetés korábbi részében az említett kompetenciabeli hiányosságok megszüntetésére. Alapul kell venni a „70/20/10 elvre”, ahol a megszerzett ismeretek 70%-a származik a munkavégzés során szerzett tapasztalatokból, például projektekből, kihívást jelentő feladatokból vagy szélesebb területről; 20%-a kapcsolat építésből, mentorálásból és szerepmodellekből; 10%-a pedig képzési programokból. A szükséges intézkedéseket, azok típusait, (70:20:10) a felelősöket és határidőket is rögzíteni kell.

### Felfelé irányuló visszacsatolás

Az értékelő beszélgetés kiváló lehetőséget biztosít arra, hogy az alkalmazottak felfelé irányuló visszajelzéseket adjanak, és a vezetők ilyeneket kapjanak. Itt kell megbeszélni a vezető magatartásában lehetséges azon változtatásokat, amelyek támogatják a munkavállaló teljesítményét, esetleg hol tegyen többet vagy kevesebbet. Ki kell választani azt a megállapítást, amely leginkább jellemzi a munkavállaló általános teljesítményét a célkitűzések teljesítése és a vezetői/egyéni résztvevői modell alapján.

A folyamat ezen részének zárása a teljesítményértékelés tudomásulvétele az értékelt részéről. A következő évre vonatkozó megállapodás alapja a célkitűzések elérését segítő akcióterv, a szükséges határidőkkel és megfelelő tartalommal. Itt ismét belép a klasszikus kontrolling adta mérőskála, hiszen a cég, a szervezeti egység gazdasági alapon is mérésre kerül. Ilyen jellegű mérőszámok az alábbiak:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. EBIT HUF-ban   | EBIT a BGT szerint            |
| 2. Árres javítása   | EBIT % és CTF % a BGT szerint |
| 3. Működési költség optimalizálása  | NOWC                          |
| 4. Fókusz termékcsoporthoz forgalmának növelése<br>(BI, prémium termékek pl.) | NS a BGT szerint              |

### Féldős értékelő beszélgetés

A cél annak megbeszélése, hogy a munkavállaló hogyan halad a célok elérésében, szükség van-e bármilyen akcióra ahhoz, hogy a vezetői vagy az egyéni résztvevői modell alapján kitűzött célokat és elvárt teljesítményt hozni tudja.

Célkitűzések – Állapotfelmérés elvégzése a célok eddigi teljesítéséről. (Ha meg kell változtatnia egy célt, aktualizálja a célokat tartalmazó részt.)

Vezetői vagy egyéni résztvevői modell – A teljesítmény közös állapotfelmérésének elvégzése a modell, vagyis az üzletvezetés/üzleti szemlélet és a csapatvezetés/csapatszellem címszavak alatt felsorolt jellemzők alapján.

- Üzletvezetés / Üzleti szemlélet
- Csapatvezetés / Csapatszellem
- Karrierfejlesztés – Beszéljék át a karrierfejlesztést és tegyenek hozzá új megjegyzéseket az előző megbeszéléshez.
- Fejlesztési terv – Végezzenek közös állapotfelmérést a fejlesztési tervben meghatározott akciókról.

Összegezve tehát a vállalatcsoport esetében mind a HRM, mind a kontrolling stratégiai szerepkörben működik a vállalatvezetésben. A kérdőíves kutatások kapcsán is visszaköszönő, az időintervallumban látható különbség itt is fennáll, bár ennek feloldására a féléves adatok ellenőrzésre kerülnek a dolgozók teljesítményértékelésének folyamatában. A TÉR rendszer működésének kidolgozását külső tanácsadókra bízta, ez úgy gondolom, ebben a vállalati méretben – értve itt a létszámot – nem jellemző a magánszférában ez az előremutató gondolkodás, miszerint egy ilyen összetett rendszer felépítését és elindítását külső szakértőkre bízta. Jellemzően ezen inkább spórolni akarnak és a digitalizáció más formájában fejlesztenek inkább, amely közvetlenül a szervezet főtevékenységét hivatott támogatni. A hatodik interjú összefoglalását az alábbi, 20. táblázat mutatja.

20. táblázat A 6. interjú alapadatai

Szakmai interjúk								
	Szervezet működési szakterülete	Szervezet működési területe / jellege	Tulajdonosi háttér	Digitalizáció / ERP	TÉR / értékelési időszak	Válaszadó beosztása	Válaszadó szakterülete	Válaszokban érintett létszám (fő)
6	háztartásgép kiskereskedelem	országos / zártkörű	magyar / magán	igen	igen / féléves	tulajdonos	általános vállalatvezetés	50
Szervezeti egységekre vonatkozó információk								
	Kontrolling		HR		TÉR			
	Operatív		HRM		Digitalizált	éves	közvetlen vezető	anyagilag előnyös vagy hátrányos

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

#### 5.1.7. Élelmiszer kiskereskedelem

Az interjúban szereplő gazdasági szereplő rövid bemutatása

Több, mint 3 évtizedet ölel fel a cég fejlődése, miután a rendszerváltást követően szakmai alapon szerveződő csoport fűzte szorosabbra korábbi együttműködését annak érdekében, hogy privatizáció útján néhány kiskereskedelmi egységet, élelmiszerüzletet tudjon megvásárolni.

A főirány az egységes kereskedelmi politika és részben központosított beszerzés, mely új logisztikai, szervezeti kihívások elé állította a Társaságot. A sikeres integrációs folyamatnak köszönhetően, - mely eközben szem előtt tartotta az egyéni célokat, érdekeket is – népszerűségének révén bevonzott további gazdasági partnereket az épülő rendszerbe, mellyel jelentős hálózati bővülést értek el, végig megtartva a 100%-ban magyar tulajdonosi kört, egészen a megalakulás óta. A növekvő igények kielégítésére Budapesten, egy 2000 m<sup>2</sup>-es raktár megvásárlásával indult a nagyobb létszámú, saját szervezet kialakítása, ezzel egy egységes rendszerben működő hálózat működése irányába. A tárolási és elosztási feladatok megnövekedéséből adódóan szükség volt ezen kapacitások növelésére, ingatlanfejlesztés útján. A fejlődés hozta magával a logisztikai áteresztőképesség kiterjesztését, melyhez – az adminisztrációs tevékenység növekedése miatt – már emelt létszámmal, egy helyszínen folytatódott tovább.

Állandósult az újabb és újabb értékesítési pontok belépése a rendszerbe, így a forgalom többszörösére emelkedett. A földrajzi szempontból távolabbi egységek kiszolgálása, - főleg friss áruval történő ellátása okán – körzetek kerültek kialakításra, melyeket a helyszínekhez közeli raktárbázisok szolgáltattak ki.

#### Nemzetközi terjeszkedés

A nyugati típusú, előre meghatározott CI alapú megjelenés egységes formát kölcsönzött az üzletek számára, melynek alapján került kialakításra a működéstámogató belső szervezet és struktúra. A volt keleti blokk országait hasonló helyzet jellemezte akkoriban a kiskereskedelem terén, így a nemcsak a szomszédos országok, hanem távolabbi piacok is beléptek a rendszerbe, együttműködve számos marketing akcióban, közös, sajátmárkás termékek gyártásában és forgalmazásában, közben használva a cég által bevezetett külső-belső megjelenés elemeit.

Az együttműködés emellett összehangolja a különböző országok hálózatának a termékek gyártóival folytatott ár és megrendelési volumen tárgyalásain, ezzel is kedvező vásárlási pozícióba hozva a csoportot. A kisebb távolságok előnyként jelentkeznek a logisztikai kihívásoknál.

#### Franchise, de egy kicsit másképpen

Mielőtt az operatív kontrolling működését tekintenénk át, át kell látni és értelmezni kell ennek a franchise-rendszernek a működését, mely eltér a klasszikus, már ismert, nagy márkák mögött működő szisztémáktól, mind logikájában, mind szervezeti felépítésében. Ha megnézzük akár egy ismert gyorsétterem-, vagy benzinkút-hálózat jellegét, megjelenését, elhelyezkedését, CI szerinti megfelelését, nem igazán találunk releváns különbségeket. Ha belülről vizsgáljuk ezen rendszereket, megint csak arra jutunk, hogy egységes elvek mentén működik.

Beszélgetőpartneremmel kitértünk az érintett cég ilyen jellegű működésére, hiszen a 21. táblázatban illusztrált klasszikus kontrolling tevékenységhez képest is más elveken alapszik, mert mást kíván a jelenleg működő rendszer. Az itteni operatív kontrolling tevékenysége vizsgálja a piac, a rendelésállomány, a forgalom, a fedezet, az eredmény és a befektetések helyzetét, így mind a feladatait, a környezetet és idődimenziót illetően rövidtávra koncentrálnak.

21. táblázat A kontrolling típusai a tevékenységük fókusza alapján

Fontosabb szempontok		Kontrolling típusai	
		Stratégiai	Operatív
Idődimenzió		Hosszútávú	Rövidtávú
Feladatok		Jövőorientált, stratégiai célokhoz igazodó	Napi működésre koncentrál
Környezet		Kitekintő térben a makró környezet	Belső szervezet, mikro környezet

Forrás: saját szerkesztés

A franchise megállapodás mentén működő gazdasági társaságok vagy kiskereskedők mind elhelyezkedésükben, méretükben, üzlettípusaikban és az egy körhöz tartozó boltok számát tekintve is teljesen különböznek egymástól. Emellett több üzletkategória létezik az egyszerű vegyesbolttól a szupermarket méretű, exkluzív termékkínálattal rendelkező, nagyobb számú személyzettel működő üzleten át a plázákon át egészen az úgynevezett kényelmi üzletekig. Ennek oldalvizén haladva tovább az árukínálat, a portfólió, a beszállítókkal történő szerződések is több csatornán futnak, nem minden központi beszerzésű és központi áruakció vonatkozik rá adott esetben. Emellett a food – nonfood termékportfólió is létező kategória ezekben az üzletekben.

Alapelvei, alapértékei

- Stratégiai autonómia - A logisztikai bázis és a zónák saját hatáskörben döntenek a termék portfólió összetételéről, így megfelelnek a lokális vevői kívánságnak
- A beszerzés összehangolt formában működik, így kedvező a tárgyalási pozíció, mely szintén vevőelőnyként jelentkezik a végfelhasználónál

Marketing kampányok – A termékek ár/érték aránya fontos vevői igényeként jelenik meg

- Az üzletek egységek egységes megjelenésűek és felszereltségűek
- Erőforrások együttes kezelése - egységes ár struktúra, marketing stratégia és oktatási rendszer, ezáltal kedvezőbb hatásfok elérése, központi beszerzés és logisztika

Az operatív kontrolling a főtevékenységre koncentrál.

Az országos szemmel is központi fekvésű logisztikai központ adja a bázisát a további, úgynevezett régiós központoknak. A tevékenység kiszervezett, csakúgy, mint a különböző központok esetében. A lokálisan működő raktárak nem követik a közigazgatási területek határait, de hasonló kiterjedésűek. Tevékenységük része biztosítani, hogy a rendszerben működő, illetve az oda belépni kívánó kiskereskedelmi egységeket könnyedén és kis távolságon belül tudják kiszolgálni.

## Beszerezés

A központi beszerző szervezet adja a termékbázist a hálózat felé. Szerződik országosan, de szerződik akár régióra is, gondoljunk a friss árura, hiszen nem biztos, hogy azt egy adott km távolságon túl érdemes teríteni, tehát bizonyos körzetekben adott a helyi üzemekkel, feldolgozókkal, gyártókkal és termelőkkel megkötni a szerződéseket.

A szerződéses partnerek különböző üzletkategóriákkal és eltérő méretű egy, vagy több üzlettel rendelkeznek, mely összetettebbé teszi a rendszer napi működését egy hagyományos, egységes multinacionális céggel szemben. Ehhez a különböző szintű, jellegű és forgalmú üzletláncokhoz másfajta, mindig a mérethez igazodó készletfinanszírozásra van szükség. Ezt támogatja a közvetlen részvétel országos, vagy régiós beszerzésekben, illetve termékakciókban.

A partneri rendszerben további tagozódással kell az operatív kontrolling rendszernek dolgoznia. A földrajzi megosztottság – a régiók működése összetettebbé teszi a teljeskörű kontrolling működtetését. Ehhez kapcsolódik a helyi vagy központi beszerzés különböző szintje, a Food-non-food termékcsoporthoz kezelése. A komplex kiskereskedelmi feladatokhoz hozzátartozik a friss árú, a visszáru és a göngyöleg egyidejű kezelése is.

Az ERP rendszer mellett a HR, illetve kontrolling szakterületek a központi létszámra – tehát 340 főre – vonatkozóan sem fejtenek ki TÉR témához kötődő aktivitásokat. Az éves egyszeri értékelés feladata a vezetőkre marad.

Ez a már megszokott, szubjektív mód alkalmazása, melyhez nem kapcsolódik semmilyen elérhető előny, így a projektfeladatok értékelése, díjazása is elmarad. A tulajdonosi szemlélet visszatükröződésének klasszikus ismertetője a HR és kontrolling területek kapcsolódása, valamint a TÉR gyakorlati megjelenése, alkalmazása. Mivel nem tekintik termelőeszköznek, így ez a terület nincs a fejlesztendők között, tehát az erőforrás/költség/hatékonyság nem összefüggéseiben kezelt, ami az ehhez szükséges technológiák fejlesztésének hiányát hozza.

## Kontrolling

A stratégiai tervezés lépéseinek szempontjából a külső környezet vizsgálata csak a főtevékenységhez igazodik, nem vizsgálja a vállalkozás belső tevékenységeit és nem alakít ki a vállalkozás számára elérendő célokat. Ezen tényezők együttes vizsgálatának hiánya miatt nem történik meg az erősségek, gyengeségek felmérése, a kapcsolódó stratégia kialakítása, kiválasztása, és tervezése, a tervezés az operatív, pénzügyi területre fókuszál, tervez és ellenőriz. A tervezés alrendszerei, mint a szűk keresztmetszetek vizsgálata, a költség- az eredmény- és a pénzügyitervezés, a terv/tény összehasonlítások és a szükséges intézkedések tervezése a napi ügymenetre fókuszál.

Összegezve tehát a vállalatcsoport esetében a kontrolling stratégiai szinten képviselteti magát a vállalatvezetésben. A digitalizáció kapcsán elmondható, hogy ERP rendszer segíti az operatív kontrolling működését, ezzel a klasszikus feladataira fókuszálva.

Operatív kontrolling tárgya a piac és a rendelésállomány összefüggései, valamint az ebből adódó forgalom és az ebből kiszámítható fedezet mértéke, az eredmény nagysága, illetve a szükséges befektetések stb. kezelése is.

## HR

A humán területet nem kap kellő szerepet a döntésekben, a cégcsoport jellegéből, valamint a hálózat felépítéséből látható, hogy a méretek, a cégek kultúra, a vezetői attitűd és tulajdonosi gondolkodásmód jelenleg nem támogatja a HRM szerepkörének változását, maradt az alapvetően személyzeti adminisztráció szintjén, tehát nem tartunk a TÉR bevezetésénél, ebből adódóan a tervezési és kontrolling ciklusainak szinkronizálása jelenleg nem aktuális kérdés. Erre pedig van, általam is látott ellenpélda az autókereskedelemben, ahol, - ugyan első lépésként – az egységes, részben központi toborzás, kiválasztás alapjait lerakták, annak ellenére, hogy ott is különböző tulajdonosi struktúrák, eltérő vállalati méretek adják a működő hálózat egészét.

Az interjú alapján látható, hogy a tulajdonosi struktúra összetettsége, valamint az itteni franchise-rendszerbe integrált vállalatok különböző mérete, jellege, cégek kultúrája és működési koncepciója – vagy éppen az utóbbi hiánya – rendkívül megnehezíti a kontrolling egységes megjelenését, működését és kihatását, mind a vállalatvezetés működésére, mind az érintett humánszakterület fejlődésére. A vizsgált szervezet esetében első körben a humánpartneri rendszer bevezetése mellett a HR stratégia szintre történő emelése, fejlesztése lenne az első lépés a TÉR későbbi alkalmazásához, csak utána lehetne a szükséges tervezési és értékelési ciklusok szinkronizációját megkezdni. Ehhez kontrolling oldalról elengedhetetlen a stratégia funkció valós működtetése, magyarul nemcsak a főtevékenységhez kapcsolódó következő éves szerződések feltételrendszerének letárgyalásakor kapna tervezési szerepet, hanem folyamatosan jelen lenne a rövid időszakok folyamatos kiértékelésénél és a tervek felülvizsgálatánál, módosításánál. A hetedik interjú összefoglalását az alábbi, 22. táblázat mutatja.

22. táblázat A 7. interjú alapadatai

Szakmai interjúk								
	Szervezet működési szakterülete	Szervezet működési területe / jellege	Tulajdonosi háttér	Digitalizáció / ERP	TÉR / értékelési időszak	Válaszadó beosztása	Válaszadó szakterülete	Válaszokban érintett létszám (fő)
7	élelmiszer kiskereskedelem	országos / franchise	magyar / magán	igen	nincs	felsővezető	Kontrolling	340* / 3500**
Szervezeti egységekre vonatkozó információk								
	Kontrolling		HRM		TÉR			
	Operatív		adminisztratív szint (PA)		nincs			

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

## 5.2 A kérdőíves kutatás eredményeinek összefoglalása

### Előzmények

Az interjúkon elhangzottak figyelembevételével, egy komplex, a vizsgált vállalati szakterületeket érintő kérdőív készült el, hogy legyen további lehetőség szélesebb körben is kutatásokat végezni, különböző méretű, tevékenységikörű és tulajdonosi háttérű cégeknél. Fontos szempont volt, hogy a digitalizáció kapcsán az IT, továbbá a kontrolling, HR és HR kontrolling témakörében minél pontosabb képet kapjunk az adott helyen alkalmazott módszerekről, szokásokról, továbbá ugyanezen kérdések esetén a válaszadó személyes véleményéről is. Emellett lehetőséget adtunk szabadszöveges verzióban is kifejezni a teljesítményértékelésre vonatkozó véleményeket, megjegyzéseket, illetve kíváncsiak voltunk építő ötletekre, javaslatokra. Az eredmények megerősítették az alkalmazott módszer helyességét és hatékonyságát a megfelelő információk beszerzéséhez, mely kellő szinkronban volt az interjúk tartalmával.

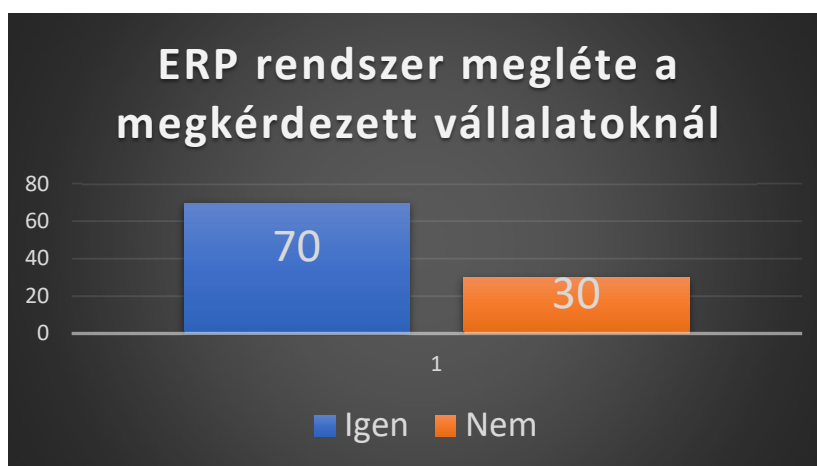
### Szakmai kérdések

A kérdések csoportosítása szakterületenként történt, érint a kontrolling, a HR és az IT-t, valamint kitért nemcsak az adott vállalatnál alkalmazott gyakorlatra, hanem a válaszadó által megfogalmazott véleményekre is a teljesítményértékelés kapcsán, mind irányított, mind szabadszöveges formában.

### Informatika 1 – 4. kérdések

A 19. sz. ábrán látható, hogy a válaszadók 70 %-a jó informatikai háttérrel rendelkező vállalatnál dolgozik, hiszen az adott cég rendelkezik vállalatirányítási rendszerrel.

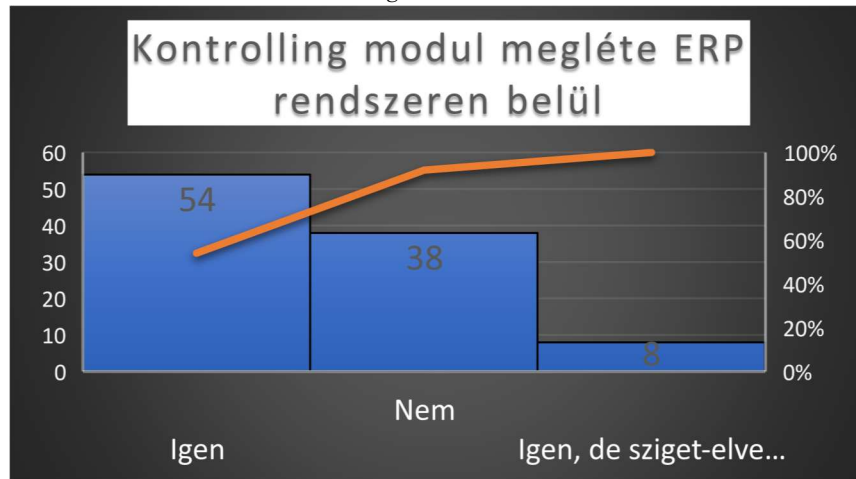
19. ábra ERP rendszerre vonatkozó válaszok



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A 20. ábra diagramjának adataiból látható, hogy a felmérésben részt vevő szervezetek 54% van az általuk használt ERP rendszerben kontrolling modult, továbbá 8 százaléka a megkérdezetteknek válaszolta, hogy a kontrolling rendszere - még ha sziget-elven is - de működik. Ez összesen 62 % az a kör, amely fejlett kontrolling rendszert működtet, míg a fennmaradó 38 % jelezte, hogy nincsen kontroll modulja, bár ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy ezekben a szervezeteknek nincsen jelen a kontrolling szemlélet.

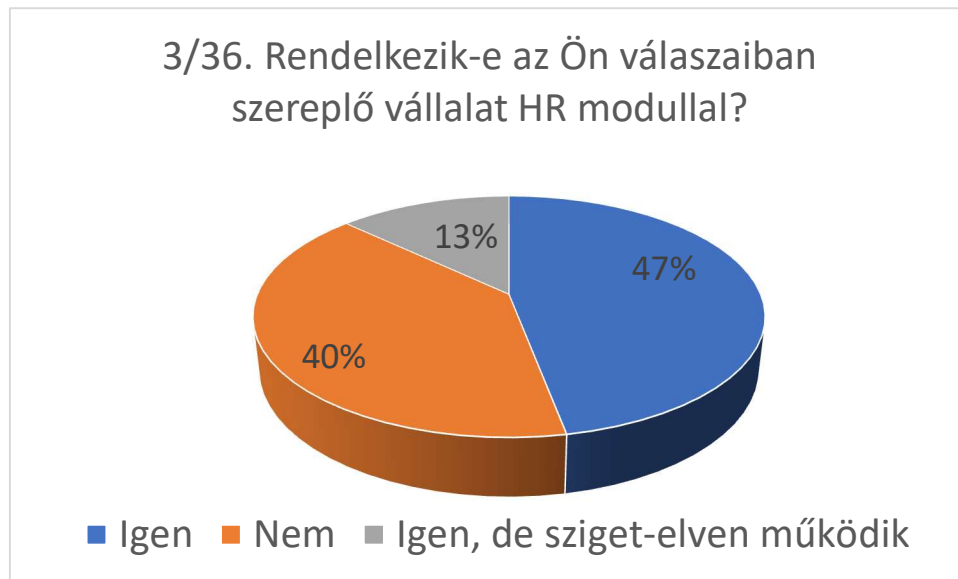
20. ábra Kontrolling modulra vonatkozó válaszok



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

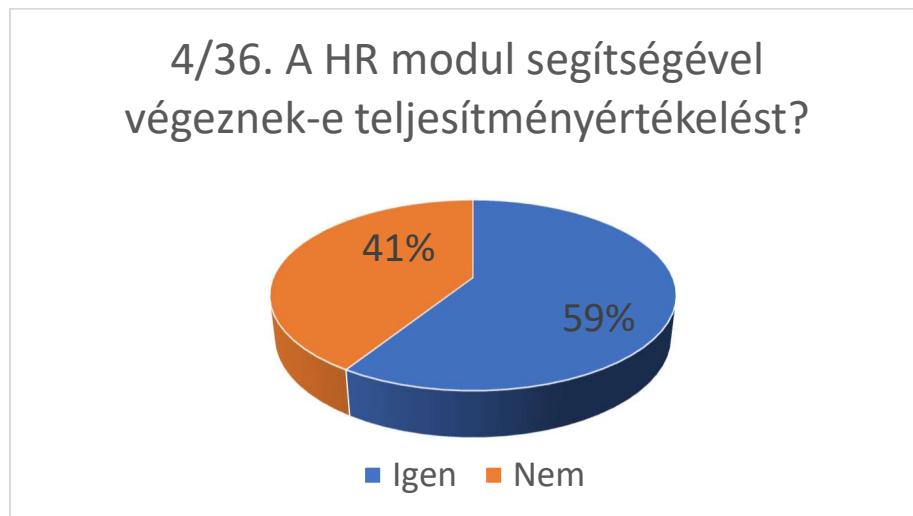
A HR modul esetében hasonlóak az értékeket mutat a 21. ábra, de a „sziget-elvű” megoldás már 13 %-ot jelent, amiből látható, hogy nagyobb méretű és fejlett informatikai háttérrel rendelkező vállalatok sem mind engedhetik meg maguknak, hogy minden fontosabb, a szervezet működéséhez hozzájáruló modul rendelkezésre álljon az ERP rendszeren belül. Így marad az interface és egyéb más IT-megoldások a megfelelő adatbázisok használatához.

21. ábra HR modullal rendelkező vállalatok



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A HR modulnak van még egy fontos feladata, amennyiben az érintett vállalat ezt a vállalatirányítási rendszerén belül kívánja megoldani, ez pedig a teljesítményértékelés. Ez a 22. ábrán látható érték a megkérdezettek esetében 54 %-ot tesz ki.

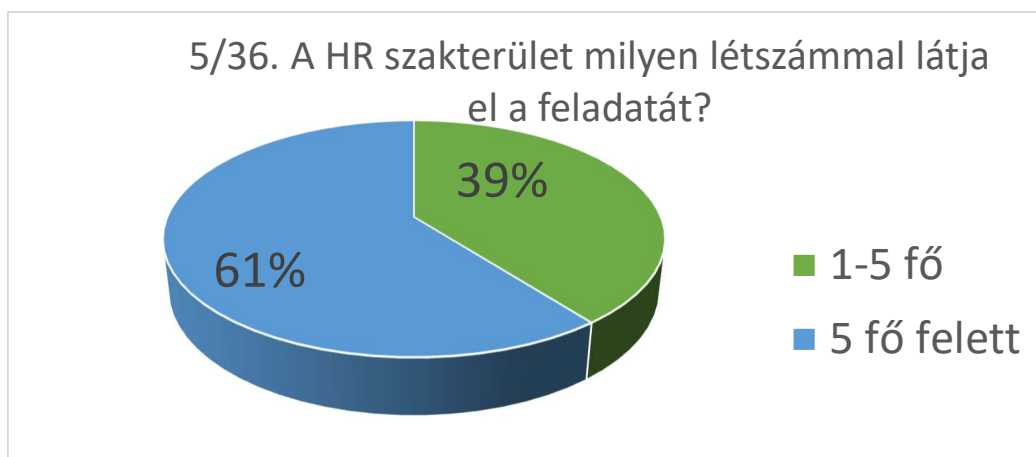


Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

### HR 5 – 6. kérdések

Amennyiben a HR modul része a vállalati ERP rendszernek, ott közel 60% esetében a teljesítményértékelés is szerephez jut a rendszerben, ahogyan hasonló arányt jelent a HR-részleg létszáma is, mely a megadott válaszok szerint 61%-ban 5 fő feletti létszámmal működik, lásd a 23. ábrán. Itt jellemzően a klasszikus feladatok a mérvadók, mint munkavédelem, létszámtervezés, toborzás-kiválasztás, képzés-fejlesztés-oktatás, egészségmegőrzés, míg a modernebb humán feladatok kerülnek a következő kategóriába, ami a fontosságukat illeti. Ilyenek, mint a humán partner alkalmazása, employer branding, érkezés-távozás lekövetése kevésbé jellemzőek a megkérdezett vállalatokra.

23. ábra A HR szakterület létszáma



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A munkakörök kialakítása, tervezése jellemző HR tevékenység, melyek a válaszadók szerint is fontos szerepet kapnak. Személyes tapasztalatom, hogy előfordul, hogy a munkakörhöz kapcsolódó munkaköri leírást maguk a betöltők készítik el. Ez természetesen hatással van a további HR funkciók felépítésére, működésére is egy-egy munkakör esetében.

Az emberi erőforrás megfelelő áramláshoz kötődő legtöbb szervezeti – és egyéni – kompetencia készség szintű alkalmazása nem kellő mértékű, melynek hiánya összekapcsolódik a munkakör-elemzés és tervezés szintén hiányzó funkcióival. Ez további anomáliákat okozhat a nem a munkaköri elvárásokhoz igazodó a toborzás és a kiválasztás.

A megkérdezettek túl nagy előmeneteli lehetőséget nem érzékelnek, a karriertervezés és karriermenedzsment kevésbé meghatározó területe az adott HR területnek. A fejlesztési, képzési lehetőségek szabályozása is más, hiszen például ez a közszférában a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló a 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet, az előmeneteli vizsgarendszer, vagy vezetői adatbankok működéséhez jogszabályi keretek állnak rendelkezésre.

A Likert-skála segítségével széleskörben kitért a kutatás a HR-szakterület legfontosabb funkcióira, illetve arra, hogy az újabb témakörök, mint az Employer branding, vagy a Munkahely well-being mennyire vált meghatározó részévé a munkáltatók által kínálni kívánt csomagnak, ezzel is vonzóbbá téve a vállalatot a leendő vagy már alkalmazott munkavállalók számára. A 23. ábrán látható, hogy a modern HR már jóval összetettebb, mint a korábbi évtizedekben és feladatai mind operatív, mind stratégiai szinten megtalálhatók a vállalatok életében, ezzel is alkalmazkodva az újkor, a digitalizáció és a munkaerőpiacán megjelenő újabb generációk igényeihez.

23. táblázat A humánerület fontosabb feladatai

<b>A humánerület fontosabb feladatai</b>	
•	Beilleszkedés vagy távozás követése
○	HR interjú 1 hónap után vagy távozáskor
•	Egészségmegőrzés
•	Employer branding
•	HR controlling
•	Humán partner alkalmazása
•	Karriertervezés, karriermenedzsment
•	Képzés, fejlesztés, oktatás
•	Kompetenciamenedzsment
•	Létszámtervezés
•	Megtartásmenedzsment, fluktuációfigyelés
•	Munkahelyi well-being
•	Munkakörök kialakítása
○	A munkakörök tervezése és értékelése
•	Munkaügyi kapcsolatok rendszere
•	Munkavédelem

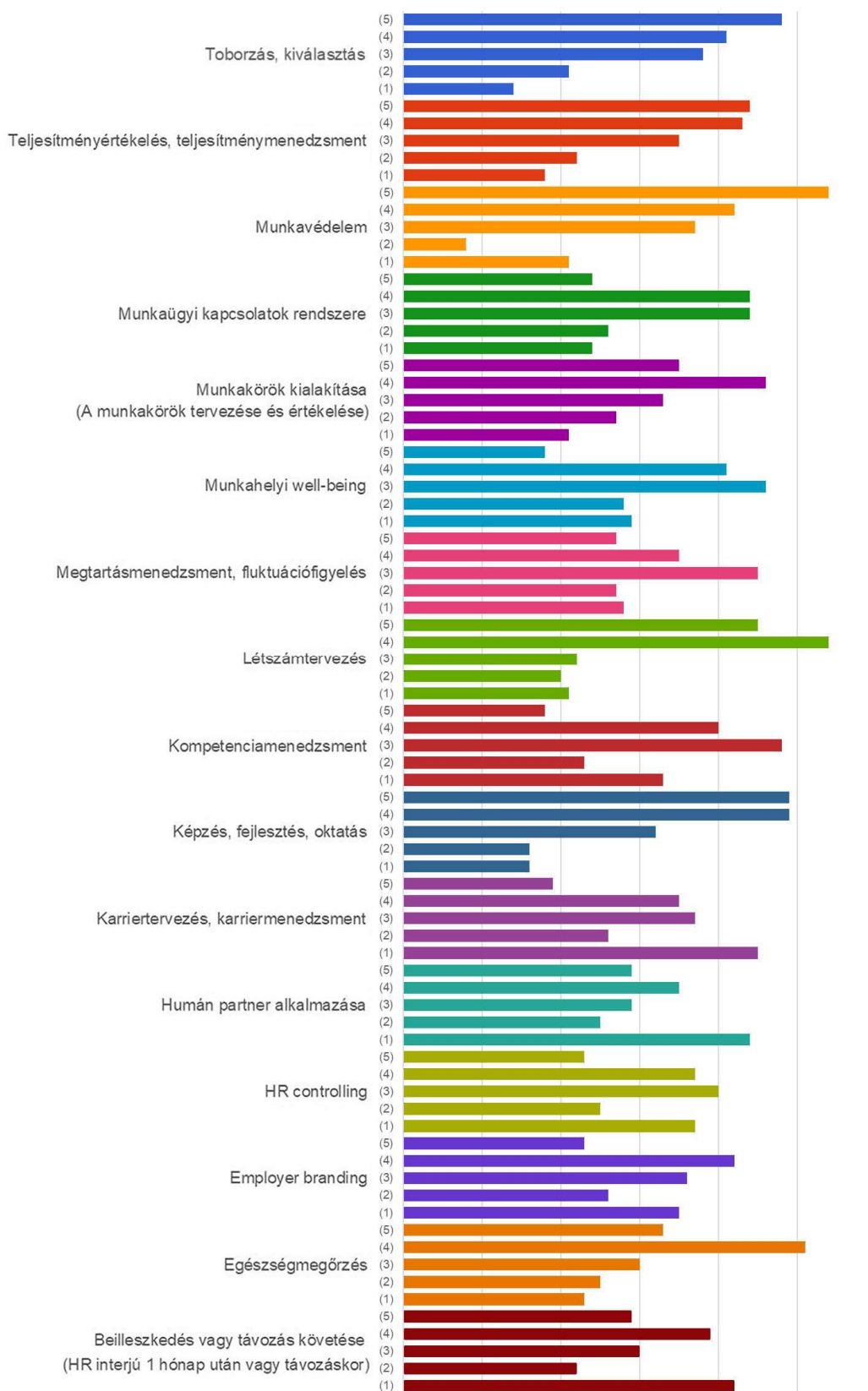
Forrás: saját szerkesztés

Az alábbiakban láthatóak a 6. kérdéskörre megfogalmazott válaszok eredményei a 24. ábrán, mely jellemzően a klasszikus, inkább HR adminisztratív kérdésekben jelez erősebb elkötelezettséget, mint toborzás/kiválasztás, munkavédelem, létszámtervezés vagy a képzés/fejlesztés.

Pozitív tendenciának értékelhető, hogy a hagyományos adminisztratív feladatok mellé a képességekkel, képzéssel, a tudás bővítésével összefüggő tevékenységek is bekerültek a HR munkaerő megtartására irányuló erőfeszítéseikhez, csakúgy, mint a megjelenő humán partneri funkció, az érkezés és távozás lekövetése.

24. ábra A HR szakterülethez kapcsolódó tevékenységek

6/36. Az alábbi, HR szakterülethez kapcsolódó tevékenységek esetében, kérem jelölje meg azok jelentőségét az Ön által említett gazdasági szervezetnél.  
(1- Alacsony jelentőségű, vagy nincs; 5 – Nagy jelentőséggel bír)

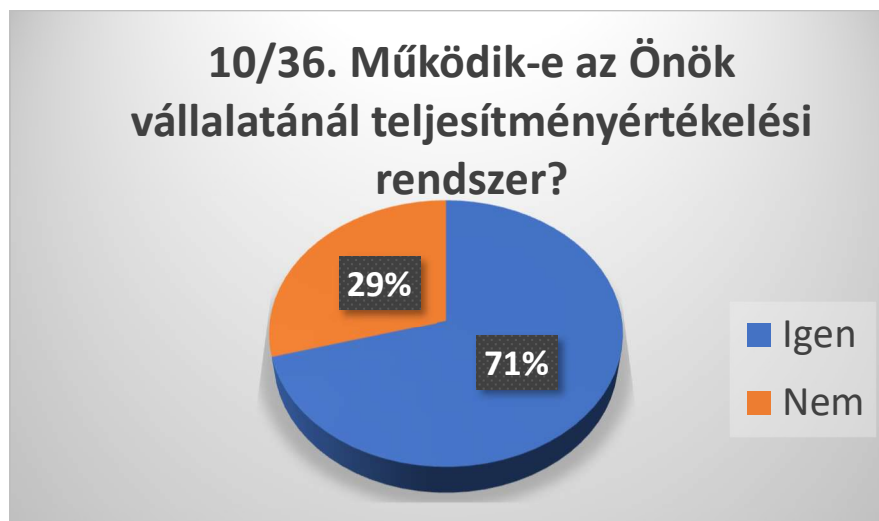


Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

## A válaszokban szereplő gazdálkodó szervezet jellemzői 7 – 11. kérdések

A kérdőívben szereplő társaságok 50 %-a szellemi tevékenységet végző munkavállalókból áll, míg a fennmaradó cégek fele fizikai, másik fele fizikai és szellemi munkát végző személyi állományból tevődik össze. Összeségében 71 %-a az itt megkérdezett társaságoknak használja a teljesítményértékelési rendszert, melyet a 25. ábra illusztrál.

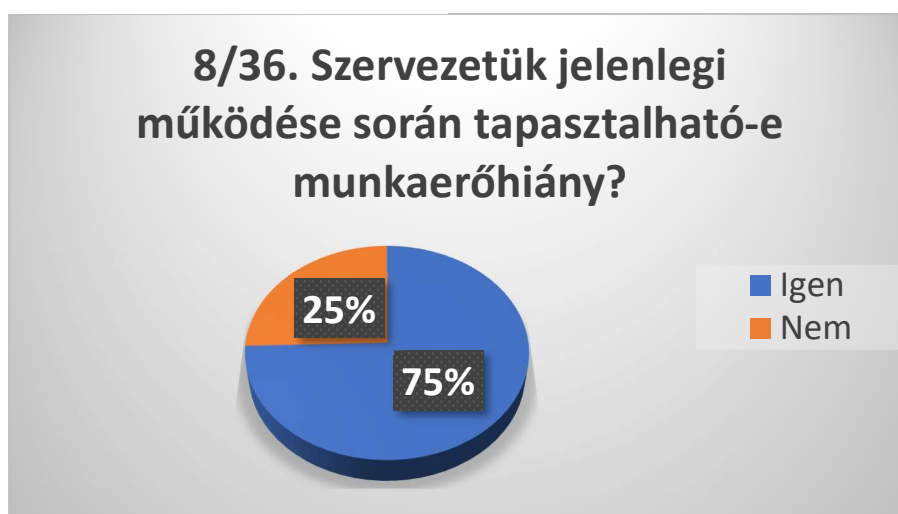
25. ábra A TÉR megléte és működése a válaszadóknál



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A 26. ábrán látható, hogy a megkérdezett vállalatok háromnegyede munkaerőhiányról számolt be. Harmaduk esetében további nehézséget okoz a magas munkabér és a csökkenő kreativitás harmaduknál ez kihat a versenyképességre, a termelékenységre és az ügyfélszolgálat minőségére.

26. ábra Munkaerőhiány a megkérdezett vállalatoknál

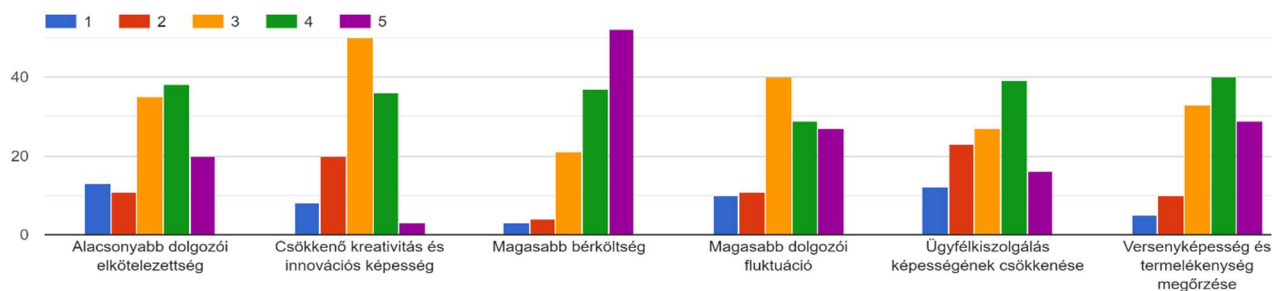


Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A fluktuáció nehezíti a toborzást és a felsorolt nehézségek mellett megmutatkozik az alacsonyabb elkötelezettség és a csökkenő kreativitás is. Ennek hatását jól szemlélteti az alábbi 27. ábra is.

27. ábra Munkaerőhiány hatása

9/36. Amennyiben tapasztalható munkaerőhiány, hogyan értékelné, mely területeken, milyen mértékben jelent nehézséget a szervezetük szempontjából? (1- Alacsony jelentőségű, vagy nincs; 5 – Nagy jelentőséggel bír)

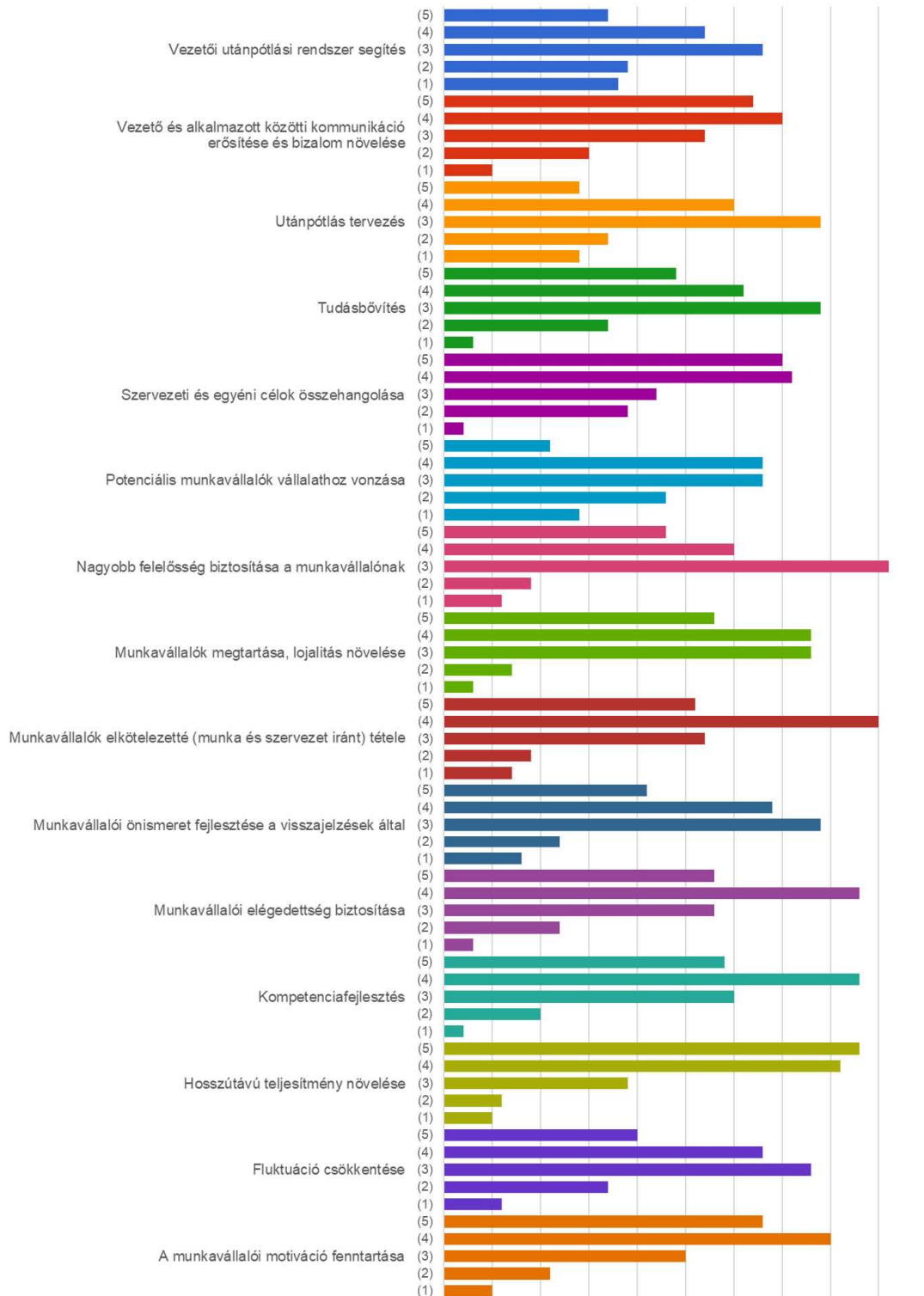


Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Az itt következő 28. ábra a TÉR céljainak fontosságát mutatja be a szervezeti célok elérése, a vezető-beosztott közötti kommunikáció, a hosszútávú teljesítménynövelés szempontjai esetében mutat erős összefüggést.

28. ábra A TÉR céljainak fontossága

11/36. Kérem jelölje a teljesítményértékelés céljait a fontosság alapján az Önök vállalatánál!  
(1- Alacsony jelentőségű, vagy nincs; 5 – Nagy jelentőséggel bír)

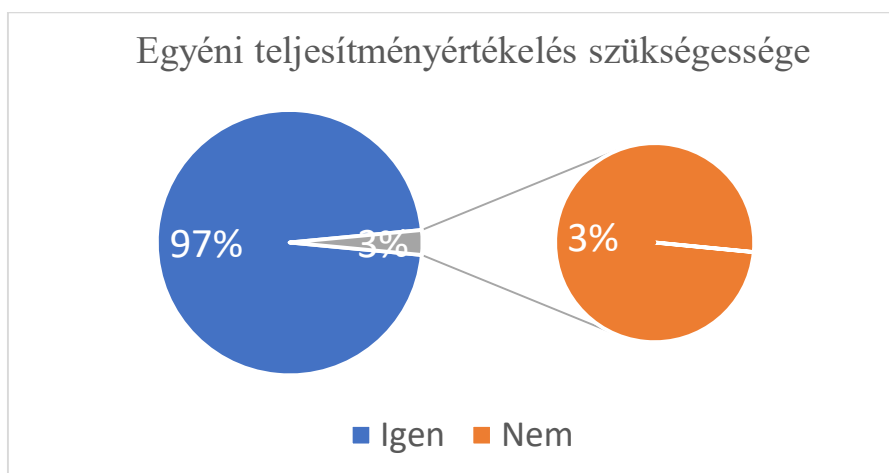


Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

## Saját vélemény blokk 12 -17. kérdések

Rendkívül fontos hozadéka a HR és kontrolling kutatásnak, hogy a szinte minden válaszadó (97 %) szükségesnek tartja, hogy a teljesítmény értékelésre kerüljön az egyének szintjén, mely a 29. ábrán látható.

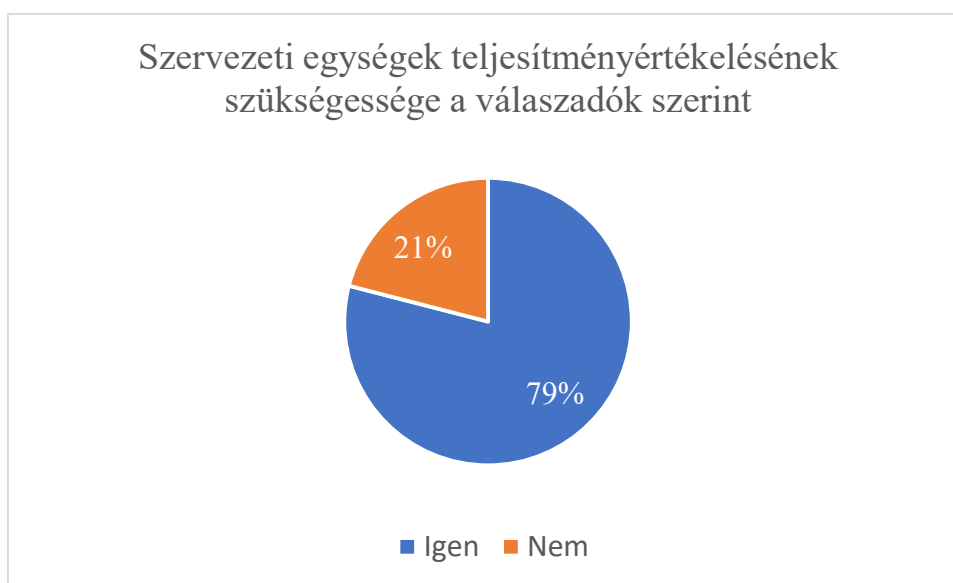
29. ábra Egyéni vélemények a TÉR kapcsán



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján (n471)

A szervezeti egységek szintjén történő értékelést a megkérdezettek 79%-a tartja ezt fontosnak, illetve szükségesnek, mely a 30. ábráról olvasható le. A válaszadók 89 %-a szerint ez a vállalat egészében kerüljön megvalósításra és járjon előnnyel vagy hátránnyal a vizsgált időszakra vonatkozóan. Az értékelendő időszak alatt jellemzően az éves intervallumot tekintik az optimálisnak (40%) míg közel egyharmaduk a féléves, egynegyedük a negyedéves változatot pártolja. Az értékelést illetően 80 %-ban a közvetlen szakmai vezetőt tartják illetékesnek.

30. ábra Vélemények a TÉR szervezeti alkalmazásáról



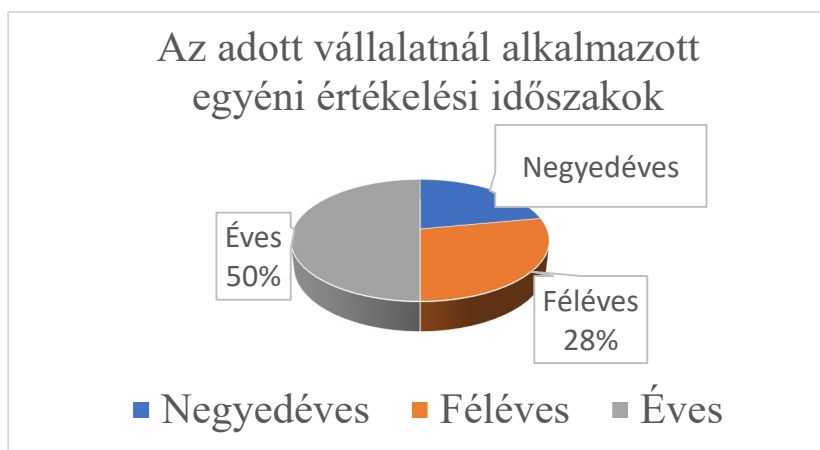
Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján (n471)

## A válaszokban szereplő vállalati gyakorlat a TÉR kapcsán blokk 18 – 24. kérdések

A válaszadók háromnegyede olyan vállalatnál dolgozik, ahol nemcsak az elért teljesítményt értékelik, hanem az előnyökkel és hátrányokkal jár, – mindezt jellemzően éves szinten teszik – és közel 60%-a az említett cégeknek a szervezeti egységeket is értékeli. Említésre méltó, hogy a társaságok közel fele a féléves vagy negyedéves ciklusok mellett teszi mérlegre az előző időszakban elért eredményeket egyéni szinten, de szervezeti szinten – hasonló arányok mellett – megjelenik az eredmények értékelésének, ellenőrzésének folyamatossága is 22 % esetében. A TÉR egyéni, illetve szervezeti egységeknél alkalmazott értékelési időszakára vonatkozóan a 31. és 32. ábra szolgáltat adatokat számunkra.

Az eredmények és elvárások interpretálására elsősorban a közvetlen szakmai vezetők hivatottak (80 %-ban), a fennmaradó egyötöd részben a felsővezetők vagy a HR-szakterület végzi el ezt a feladatot. A szervezeti szintű tájokoztatás esetén egyértelműen a felsővezetők, közvetlen szakmai felsővezetők és csak 8 %-ban a HR teszi meg az érintett időszak végén.

31. ábra Egyéni értékelési időszakok a válaszadóknál



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján (n471)

Meghatározó időintervallumként - az egyéni munkavállalók esetében – a válaszadók fele adta meg, míg a szervezeti egységeknél ez 41%-os értéket jelent. A kép úgy teljes, hogy az egyéni értékelésekkel szemben a megadott vállalatok 22% -a esetében a szervezeti egységeket nem értékelik, mely a 32. ábrán látható.

32. ábra Szervezeti egységek értékelési időszaka



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján (n471)

## Összefüggés elemzés

Saját kutatásom segítségével megmutattam, hogy a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a digitalizációra. Ennek fontos eleme a vállalatirányítási rendszerek bevezetése, széleskörű alkalmazása. Az itt látható, 24. táblázatban látható keresztábrás elemzés alátámasztotta az interjúkon tapasztaltakat, hogy az ERP rendszer, illetve annak megléte igen szoros összefüggést mutat a vállalati mérettel. A vállalatirányítási rendszer megléte, mintegy alapként funkcionál a kontrolling, ezen belül a HR terület kontrollingtámogatásához. A HR szakterület részére ebben az esetben rendelkezésre áll a digitalizáció segítségével a megfelelő bázis rendszer.

24. táblázat Keresztábrás ERP és vállalati méret összefüggései

ERP \* Vállalati m.

			Keresztábrás				
			Vállalati méret				Összesen
			mikrovállalkozás	kisvállalkozás	középvállalkozás	nagyvállalat	
ERP	nem	Érték	45	47	30	14	136
		Százalék ERP	33,1%	34,6%	22,1%	10,3%	100,0%
		Százalék Vállalati méret	73,8%	58,8%	25,6%	6,6%	28,9%
	igen	Érték	16	33	87	199	335
		Százalék ERP	4,8%	9,9%	26,0%	59,4%	100,0%
		Százalék Vállalati méret	26,2%	41,3%	74,4%	93,4%	71,1%
	Összesen	Érték	61	80	117	213	471
		Százalék ERP	13,0%	17,0%	24,8%	45,2%	100,0%
		Százalék Vállalati méret	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A Negyedik melléklet (24. táblázat) tartalmazza a kapcsolódó eredményeket, mely alapján a Vállalati méret és az ERP rendszer megléte közötti összefüggés kiolvasható. A Chi négyzet értéke  $\chi^2 < 0,001$  tehát van kapcsolat a változók között. A kapcsolat erősségéről a táblázat tanulmányozásával szerezhetünk információkat.

A Cramer V értéke a leolvasás alapján 0,558-as, közepesnél erősebb kapcsolatot mutat. Ez tovább azt jelenti, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek esetében az ERP rendszer alkalmazása összefügg a vállalati mérettel.

## TÉR rendszer

Az alábbi, 25. táblázatban szereplő keresztábrás elemzés alátámasztotta az interjúkon tapasztaltakat, hogy a TÉR rendszer, illetve annak megléte szoros összefüggést mutat a vállalati mérettel. Ebben az esetben a szervezet fejlettségéből adódóan előtérbe kerültek a kellően átfogó, komplex rendszerek, ahol a klasszikus kontrolling rendszer funkciói már kiterjednek a humán területre is, illetve magára a teljesítményértékelésre.

25. táblázat Keresztábra TÉR és vállalati méret összefüggései

TER \* Vállalati méret

			Keresztábra				
			Vállalati méret				
			mikrovállalkozás	kisvállalkozás	középvállalkozás	nagyvállalat	Összesen
TER	nem	Érték	45	40	29	28	142
		Százalék TER	31,7%	28,2%	20,4%	19,7%	100,0%
		Százalék Vállalati Méret	73,8%	50,0%	24,8%	13,1%	30,1%
		Érték	16	40	88	185	329
	igen	Százalék TER	4,9%	12,2%	26,7%	56,2%	100,0%
		Százalék Váll.Meret	26,2%	50,0%	75,2%	86,9%	69,9%
		Érték	61	80	117	213	471
		Százalék TER	13,0%	17,0%	24,8%	45,2%	100,0%
Összesen		Százalék Váll.Meret	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A Chi négyzet (TÉR megléte és a Vállalati méret közötti összefüggés) táblából jelen esetben is az olvasható ki, hogy van kapcsolat a változók között. A kapcsolat erősségéről a táblázat tanulmányozásával szerezhethünk információkat. A Cramer V leolvasása közepesnél erősebb 0,463 értékű kapcsolatot tapasztalhatunk. Ez tovább azt jelenti, hogy a vizsgálatba bevont szervezetek esetében a TÉR alkalmazása összefügg a vállalati mérettel.

Mind a kérdőíves kutatás, mind a szakmai interjúk igazolták, hogy a teljesítményértékelése fontos részét képezi és erős kapcsolatot mutat a HR kontrolling tevékenységével, különösképpen ott, ahol a vállalati méret az indokolja, akár a saját ERP rendszeren belül működtetve azt.

26. táblázat Keresztábra - TÉR és Tulajdonosi struktúra összefüggései

TER \* Tulajdonosi struktúra

			Keresztábra				
			Tulajdonosi struktúra				
			Külföldi	vegyes	Magyar, magán	Magyar, állami	Összesen
TER	nem	Érték	8	9	102	23	142
		% within TER	5,6%	6,3%	71,8%	16,2%	100,0%
		% within Tulstruk	6,6%	31,0%	45,9%	23,5%	30,1%
		Count	114	20	120	75	329
	igen	% within TER	34,7%	6,1%	36,5%	22,8%	100,0%
		% within Tulstruk	93,4%	69,0%	54,1%	76,5%	69,9%
		Count	122	29	222	98	471
		% within TER	25,9%	6,2%	47,1%	20,8%	100,0%
Összesen		% within Tulstruk	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A Chi négyzet (Tulajdonosi struktúra és a TÉR megléte közötti összefüggés) 26. táblázatából látható, hogy van kapcsolat a változók között. A Cramer V leolvasása közepesnél erősebb kapcsolatot mutat, tehát a vizsgálatba bevont szervezetek esetében a TÉR alkalmazása, nem szorosan, de összefügg a vállalat tulajdonosi struktúrájával.

A 27. táblázatban láthatóan keresztábrás elemzéssel vizsgáltam a Vállalati méret és a munkavállalói elégedettséget, mely szerint a két tényező összefüggést mutat. A Chi négyzet táblából látható, hogy van kapcsolat a változók között. A Cramer V leolvasása közepesnél gyengébb kapcsolatot mutat, tehát a vizsgálatba bevont szervezetek esetében a munkavállalói elégedettség, gyengén, de összefügg az adott vállalat méretével.

27. táblázat TÉR és munkavállalói elégedettség összefüggése a különböző vállalati méretben

Keresztábrla								
			TÉR Munkavállalói elégedettség					Összesen
			nem	szinte nem	közép	kevésbé igen	igen	
ValMeret	mikrovállalkozás	Érték	0	0	7	2	11	20
		Százalék ValMeret	0,0%	0,0%	35,0%	10,0%	55,0%	100,0%
		Százalék Fmvelege	0,0%	0,0%	9,0%	1,6%	13,4%	6,0%
	kisvállalkozás	Érték	0	0	8	21	11	40
		Százalék ValMeret	0,0%	0,0%	20,0%	52,5%	27,5%	100,0%
		Százalék Fmvelege	0,0%	0,0%	10,3%	16,7%	13,4%	12,0%
	középvállalkozás	Érték	7	3	13	40	24	87
		Százalék ValMeret	8,0%	3,4%	14,9%	46,0%	27,6%	100,0%
		Százalék Fmvelege	70,0%	8,3%	16,7%	31,7%	29,3%	26,2%
	nagyvállalat	Érték	3	33	50	63	36	185
		Százalék ValMeret	1,6%	17,8%	27,0%	34,1%	19,5%	100,0%
		Százalék Fmvelege	30,0%	91,7%	64,1%	50,0%	43,9%	55,7%
		Összesen	Érték	10	36	78	126	82
		Százalék ValMeret	3,0%	10,8%	23,5%	38,0%	24,7%	100,0%
		Százalék Fmvelege	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

az egyénre, kisebb mértékben a szervezetre és magára az értékelési rendszer gyakorlati jellegére és tulajdonságaira.

Leggyakoribb szavak a megadott válaszokban

A rövidítésből a *teljesítmény és az érték-értékelés* a leghasználatosabbak, de őket rögtön követi a *visszajelzés-visszacsatolás, fejlődés, motiváció és hatékonyság*. Ennek tükrében látható, hogy a válaszadók gondolataikban nem álltak meg magánál az említett értékelési rendszerénél, hanem rögtön ezt tovább gondolva a fejlődéssel, motivációval és hatékonysággal hozták összefüggésbe. Tehát többlet értéként nemcsak maga a rendszer működése jelent plusz töltést az egyén, illetve a vállalat életében, hanem az a hozadék, mely hivatott mind az egyéni, mind a szervezeti, vállalati teljesítmény összességében történő javítására a megfelelő visszajelzés mellett.

Sokan, sokféleképpen fogalmazták meg a *célok* fontosságát, egészen azok meghatározásától, megismerésétől – legyen az *egyéni, vállalati, szervezeti, gazdasági* – a *célok és eredmények összevetéséig*, tehát magáig az értékelésig.

Egyén szempontjából pozitív tételek

A megkérdezettek több, mint fele foglalkozik magával az egyénnel – a szervezeti vagy vállalati célokhoz képest jóval nagyobb jelentőséggel – és ennek megfelelően vetették papírra gondolataikat a „TÉR” kapcsán.

Természetesen az egyéni munkavállalókat összekapcsolták a különböző előnyökkel, legyen az akár anyagi természetű, mint *anyagi juttatások, megbecsülés, elismerés* vagy más egyéb, mely szintén az egyén fejlődésén keresztül pozitív hatással van az egész szervezeti működésre.

A *szorgalom és fejlődési készség javítása, az egyéni képzés igényének felismerése*, – mely az önismeret részének is mondható, – segít szembenézni, igazodni, ösztönöz és egyben megmutatja a fejlesztendő területeket, ez lehet éppen a *gazda szemlélet*, vagy az *önállóbb munkavégzés*. A *rátermettséget* látva az *utánpótlás-tervezés, a karriermenedzsment, a strukturált visszajelzés* lépcsőin haladva láthatóvá válik a munkavállaló számára egyfajta *jövőkép*, hová juthat el, akár vállalaton belül, vagy kívül, milyen ajtók nyílhatnak meg számára a későbbiekben. A *pontosság, a határidők, a szakértelem, a kompetencia, a fegyelem, és a vállalati értékek képviselése* mind olyan pontok, melyek fontos elemei a *hosszútávú elköteleződésnek, lojalitásnak*.

Ha az egyén szempontjából ez a megoldás kellően *transzparens, objektív és mindez megfelelő kommunikációval történik*, akkor erősíti a *kapcsolatot a vezető és a munkavállaló között*, vagyis *pozitív, támogató és előrevisz*. Segít *megfelelni a magasabb elvárásoknak, visszacsatolást ad, összehasonlít, segíti a gondolkodást és a megfelelő véleménynyilvánítást*.

Vállalati szempontok

A megkérdezettek mindössze néhány százaléka tartotta fontosnak megjegyezni a „TÉR” rendszer szervezetre vonatkozó hatásait, pedig ennek megléte *fontos része a vállalat életének*, sőt a *Cég kultúra alappilléreként* is értelmezte egy válaszadónk. Szervezeti szinten az értékrend egyeztetése, a cégen belüli vagy azon kívüli *együttműködés* kialakítása tekinthető a *munkaerő megtartás*

alapvető feltételének. Ez is segíti az erőforrások optimalizálását és a döntéselőkészítést. A jól működő Humán erőforrás gazdálkodás folyamatosan javítja a hatékonyságot és az ügyfélelégedettséget, mert támogatja a felelős munkavégzést.

### Értékelés rendszere

A kutatásban résztvevők közel felét foglalkoztatta az értékelés rendszerének említése, ismertetése, mellyel kapcsolatosan vagy a mérésnek magának az elvét írták le, vagy ennek a mérésnek az egyénre, illetve szervezetre vonatkozó hatását, legyen az éppen anyagi természetű vagy valamilyen más, hosszútávon jelentkező hatás.

*A mérőskála, mutatószámok, KPI, 360 fok, vagy SWOT-analízis említésén túl az anyagi természetű juttatások rendszere került a fókuszba, mint a teljesítményhez kapcsolt havi bér és éves bónuszok rendszere, esetleg egyszerűen többlet bér. A bónusz kifizetési időszakának közeledtéhez kapcsolták, – mint időigényes feladatot – a gondolatok, bizonyítékok összegyűjtését és feltöltését az erre használt rendszerbe, mely az állítás szerint is folyamatos változásban van.*

Új dimenzióba kerül a munkavállaló teljesítményének mérése, elemzése, kiértékelése és visszajelzése, úgy, hogy az elvárások (mindkét fél által) és a teljesítmény (mindkét fél) megbeszélésre kerül. Ez egy magas bizalmi szint mellett, fejlesztő céllal történő beszélgetésként valósul meg, ahol a munkatárs is végre megnyilvánulhat. Hatékony kommunikáció és támogatás mellett a fejlesztendő képességek feltárása, a hatékonyság javítása, rendszeres visszajelzéssel nagymértékben javíthatja az egyéni elvárások - egyéni eredmények egyensúlyát, mivel az ösztönzés egyénileg, egyéni célok meghatározásával történhet. A kitűzött célok megfelelő hozzáállással eredményekre válthatóak, ezzel is sugallva a munkavállaló felé, hogy „Figyelnek rám a feletteseim, fontos vagyok a szervezetben!”. Különbözően vélekedtek a válaszadók, hogy különböző szervezeti méreteknél mennyire hatékonyan működik a rendszer, mennyire jelent ez többlettudást vagy többletbevételt. Egy véleményíró szerint „a kisvállalati méret esetén nem játszik nagy szerepet, mert a családias légkör miatt a negatív teljesítmény megbeszélésre/javításra kerül, míg a kiugróan pozitív teljesítmény pedig megfelelő plusz juttatással kerül díjazásra.” Nyilván más és más struktúra és megannyi keretrendszer, mely lehetőséget ad a differenciált juttatási rendszerre.

A szervezeti egységek esetében az egyénivel megegyezően látják mind az ellenőrzés, mind az utókövetés módját, elsősorban éves eredmények alapján, mely időintervallumra alakították ki a TMR (Teljesítmény menedzsment rendszer) rendszereket. A jellemzően nagyvállalati metodika alapján jön szóba a 360 fokos módszer, mely az egyéni és szervezeti teljesítményt is értékeli az adott időszakra vonatkozóan és teszi ezt több szervezeti egységen keresztül. Ennek alapján új résztvevők és elemek kerülnek az értékelések elkészítésénél, mint a közvetlen munkatársak, vagy a stakeholderek, a már meghatározott KPI-ok. Erre épülhetnek a különböző szakmai fejlesztési projektek, melyek a fejlesztendő területek feltárását követően egyfajta jutalomként is megjelenhetnek mind a szervezetben, mind az egyéni munkavállalóknál. Persze mindig ott a kérdés az adott értékeléskor, hogyha nagyon hasznos, akkor „Van-e következménye a romló teljesítménynek? illetve Demoralizál vagy motivál?”

A „*Performance, Cooperation, Initiativ*” szavak mellé megjelent egy újfajta megközelítés is, mely napjainkban a gazdálkodó szervezetek alapkérdésévé vált, ez pedig a fenntarthatóság. Felmerülhet a kérdés, mit érthetünk a „TÉR” rendszer kapcsán fenntarthatóságon.

#### Negatív – reakciók

A kutatás egyértelműen megmutatta, hogy a válaszadók alapvetően hisznek a teljesítményértékelésben, annak fontosságában, mind az egyéni munkavállaló, mind a vállalatok szempontjából, még ha annak formáját tekintve nem is értenek mindig egyet.

Az objektivitás kérdésében már árnyaltabbak a hozzászólások, mert sokan a valóságban szubjektívnek ítélik meg magát a módszert. Azt gondolom, hogy ilyen esetekben – mert biztos vannak ilyenek is – a 360 fokos megközelítés lényegesen objektívvá teheti az adott munkavállaló megítélését. Ennél árnyaltabb a helyzet az állami tulajdonú vállalatok esetében és még nehezebb az állami szférán belül az államigazgatás. Az értékelés maga kötelező, de sok esetben nem valós eredményt tükröző, mert maga a keretrendszer, a mérés magában szubjektív lehet. Ez időnként feleslegesen sok adminisztrációval párosul és a vezetők rendszerint felesleges nyűgként élik meg, mert jó-jó, de soha nincs forrás igazán erre.

Amennyiben a mérés, véleményalkotás szubjektív és formális, akkor értelemszerűen nem tölti be a szerepét. Annál pedig rosszabb, ha egy alapvetően javítószándékú és hatékonyságnövelő mérési rendszer teherként jelenik meg, – essünk túl rajta, jó lesz ez – legyen az a munkavállaló vagy az értékelést végző szakmai vezető szerepe a folyamatban. Ha egy rendszer rosszul kerül bevezetésre, biztosak lehetünk abban, hogy az érintettek felesleges, időrabló és értelmetlen feladatként fogják megélni a használatát.

Szakmai véleményként, válaszadói részről jelent meg az a tapasztalat, hogy a belsőként és külsőként látott kb. 40 vállalat esetében csak egynél volt látható a jól integrált „TÉR” rendszer a teljesítménymenedzsment részeként. A leírt vélemény szerint csupán a vállalatok 10-15 %-a építi vissza a működés fejlesztésébe az elért eredményeket és a vezetők mindössze 10%-a tud célt kitűzni, értékelni és eredményesen használni a „TÉR” által adott lehetőségeket.

Tény, hogy a mai gazdasági környezetben a paraméterezés, a folyamatosan változó külső környezet, a kapacitáshiány erőteljesen nehezíti még egy jól összerakott rendszer működését is. A szervezeti struktúra is okoz időnként megoldhatatlan feladatot az értékelést végző vezetők részére, hiszen lapos szervezetben nehéz alkalmazni, mert az értékelt, jó teljesítményt nyújtó dolgozó joggal vár pozitív változást a karrierjében. Sok vállalat alkalmazza azt a módszert, hogy egy adott keretet oszt szét az év végén, de külön értékelési metodika nincsen ezzel párosítva, tehát pontos visszajelzést nem kap a munkavállaló és jellemzően az ezzel járó juttatásra szinte automatikusan számít minden érintett.

A szubjektivitás, mint negatív vád párosult a kapcsolati tőke megjelenésével, mely – kellően jól kihasználva azt – jelenthet előnyöket a teljesítményértékelés eredményében is. Ennek a véleménynek kicsit ellenpárja az a válaszadói vélekedés, miszerint bár a rendszer maga nélkülözhetetlen, nem vesszük eléggé komolyan és nem is átlátható ebben az általában alkalmazott formában.

+ – Bizonytalan, kérdésfeltevő, vágyakozó

Számomra legérdekesebb csoportja a válaszoknak. ahol némi bizonytalanság, visszakérdezés és egy vágyott állapot elérése volt kiolvasható a reakciókból. A nagyvállalati méreteket említve fogalmazódott meg az a vélemény miszerint, „*jól kell tudni mérni a teljesítményt, de vajon ösztönözni fogja-e a többieket, ha kiemelem a jobb teljesítményűeket köztük?*” Ugyanakkor az olyan vélemény is érkezett, miszerint a nem indokolt a kis létszám miatt sem, tehát például a KKV-szektor is kérdéses így a válaszadó gondolatmenete szerint.

Tény, hogy több vélemény is azt mondja, hogy akkor érdemes csinálni, ha komolyan veszik a rendszert és a benne rejlő lehetőséget, ne csak elvárásokat fogalmazzon meg, irányt is mutasson a későbbiekre, melyek valóságos lehetőségeket biztosítanak. Ahol nincsen, ott hiányzik, de ahhoz, hogy jól lehessen működtetni, meg kellene jelennie az eredményeknek, ne automatikus legyen a bérkiegészítés vagy egyéb más előnyök. Az állami vállalatok és az államigazgatást nézve a jogszabályi környezet adja a keretet, eltérni nem lehet, ha valaki nem kap – a munkája értékeléseként – többlet jövedelmet, azt írásban kell indokolni az államigazgatás esetében.

Magam is dolgoztam olyan szervezetben, ahol mindez jól működött és a „*FAST és SMART target setting*” jól működött, azonban már középvezetői szinten hiányzott az a tudás és akarat, hogy a vezetők – megfelelő képzést követően – tudják, hogy hogyan vezessék le ezen megbeszéléseket és ne csak béremeléshez kapcsolódjon az éves teljesítményértékelés. Fontos, hogy a mérés eredményét a munkavállaló is megismerje. Az itt látható 28. táblázatban foglaltam össze a fontos és gyakori véleményeket, gondolatokat.

28. táblázat TÉR kapcsán visszajelzett pozitív gondolatok

TÉR kapcsán visszajelzett pozitív gondolatok			
Hatások	Célok	Előnyök	Szemlélet
érték-értékelés	egyéni	anyagi	szorgalom
visszajelzés-visszacsatolás	vállalati	szakmai	készségek
fejlődés	szervezeti	megbecsülés	képzési igények
motiváció	gazdasági	elismerés	pontosság
hatékonyság			vállalati értékrend

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A kérdőíves kutatás összefoglalása

A teljesítmény mérésének lehetősége biztosítja a gazdálkodó szervezetek számára, hogy nyomon tudják követni nemcsak a pénzügyi eredményeket, hanem mérni tudják az emberi erőforráshoz kapcsolódó költségeiket, amellet a hatékony mérésnek fontos részét kell képeznie az irányítási folyamatnak is. A teljesítménymérés szakterülete hosszú időn keresztül fejlődött, hogy alkalmazkodni tudjon a vállalkozások teljesítménymérési igényeinek folyamatos változásaihoz. A hagyományos pénzügyi alapú teljesítménymérők jól ellátták ezt a feladatot az ipari korszakban, de mára már nincsenek összhangban a vállalatokkal, a manapság szükséges készségekkel és kompetenciákkal. A vezetők és téma kutatói megpróbálták orvosolni a hagyományos teljesítménymérési rendszerek hiányosságait. Ezekhez más formátumú intézkedéseket vezettek be, hogy az újabb célok és a folyamatok egyaránt nyomon követhetőek legyenek. A teljesítménymérés meghatározása és újragondolása, modernizálása az idő előrehaladtával folyamatossá vált.

Az informatika által biztosított, egymásra épülő HR elemek rendelkezésre állnak, annak felhasználási lehetőségei egyaránt ismertek a különböző tulajdonosi szerkezetű gazdálkodó szervezeteknél. Az integrált HR rendszer egymásra épülő folyamatát nem kellően veszik igénybe, bár a teljesítményértékelés kapcsán a megkérdezettek több, mint fele használja erre a IT adta lehetőséget, ami önmagában nem tekinthető rossz eredménynek, ismerve a mai hazai viszonyokat. A szervezeti és humán stratégiák nem vagy részben készültek el, a legújabb HR-trendek nem mindenütt érvényesülnek, hiszen a szakterület a klasszikus feladataira koncentrál.

Az állami szféra – legyen az vállalati vagy közigazgatási szervezet – a humánerőforrás-gazdálkodást elsősorban a jogi keretek határozzák meg, a fókuszban a jogszabályi megfelelés van, tehát ehhez az irányhoz igazodva próbálja a HR szervezet a gyakorlatban megvalósítani, jogkövető, jogalkalmazó módon például a teljesítményértékelés feladatát. Ez részben akadály a modern HR eszköztárak (pl. beillesztési és exit interjúk, outplacement tevékenység) működtetésének.

A fejlesztés lehetősége más és más, hiszen a magán tulajdonban lévő cégek további informatikai fejlesztések és vezetői képzések árán tudnak továbblépni, de ugyanez az út az állami vállalatok vagy az államigazgatás keretein belül az idevonatkozó jogszabályok, rendeletek, belső szabályozások újragondolásával teheti meg. Ezen a területen szükséges tehát egy nagyobb fokú pro aktivitás a HR szakterület részéről. Ennek lényege, hogy nem a rendelkezésre álló jogi keretek közé akarja bekényszeríteni a HR folyamatait, nem várja a jogalkotótól a jogszabályi környezet minden részletet érintően működési feltételrendszerének megteremtését, és csak azután kezd hozzá a módszertani fejlesztésekhez, hanem ahol lehetősége van saját intézményi keretein belül, saját működési mechanizmusokat kidolgozza és rendszerbe állítja. Természetesen ez a fajta proaktív gondolkodás gyakorlati kivitelezése nagyban függ mind a HR terület, mind az adott szervezet, intézmény felsővezetésének gondolkodásmódjától.

29. táblázat A különböző méretű és tulajdonosi szerkezetű szervezetben használt TÉR rendszer

	Tulajdonosi háttér				Mindösszesen
	Állami	M.magán	K.földi	Vegyes	
ERP HR modul és ezen belül TÉR	56	30	72	12	170
Vállalati méret					
Nagyvállalat	51	18	45	12	126
Középvállalkozás		6	24	0	30
Kisvállalkozás	3	6	3	0	12
Mikrovállalkozás	0	0	0	0	0
	Tulajdonosi háttér				Mindösszesen
	Állami	M.magán	K.földi	Vegyes	
TÉR használata általában	75	159	114	18	366
Vállalati méret					
Nagyvállalat	60	42	69	15	186
Középvállalkozás	9	36	36	3	84
Kisvállalkozás	3	48	6	0	57
Mikrovállalkozás	3	33	3	0	39

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján - A válaszadók teljes száma: 471

A fenti 29. táblázat tartalmazza a TÉR rendszer használatára vonatkozó visszajelzéseket, a vállalati méret és tulajdonosi háttér tükrében. Mind a saját tapasztalatok, mind a kutatás visszajelzései alapján elmondható, – a megkérdezettek több, mint fele igennel válaszolt – hogy jellemzően rendelkezésre állnak a HR kontrolling és monitoring tevékenység végzéséhez szükséges informatikai feltételek. Az informatikai rendszerekből nyerhető adatokra épülő vezetői adattárakat HR vezetői és vezetői szinteken ismerik, de nem alkalmazzák rendszeresen, és strukturálatlan, ezért a kapott eredmények nem épülnek be a mindennapi HR tevékenységbe, és a vezetői döntésekbe sem. Ahol az ERP rendszerek hiányoznak, vagy csak részben – nem minden modult illetően állnak rendelkezésre – ott a „sziget-elvű” működésből adódóan a humán kontrolling funkciók ad hoc statisztikák szintjén működnek. Hiányoznak a központosított adattárak és HR személyzeti rendszerek, amelyek azonos informatikai adatbázisokon, – vagy legalább az adatátjárás biztosításával – azonos lekérdezéseket tesznek lehetővé. Az informatikai háttér biztosítása mellett, a kontrolling – monitoring szisztéma és mérési módszerek kidolgozása is alapvető feltétele a szakterület hatékony működésének és a mai elvárásoknak történő megfelelésnek. *„A vállalkozások csak akkor vállalkoznának az integrált teljesítménymérési rendszer bevezetésére, ha meg vannak győződve arról, hogy egy ilyen rendszer bevezetésével elért előnyök nagyobbak, mint a rendszer tervezésébe fektetett költség és erőfeszítés”* (Kovács, 2021 17p)

Az éves teljesítményértékelés bevezetett rendszernek köszönhetően a legjobban ismert HR eszköz. Az, hogy mit kell tennie a felelős szakmai vezetőnek a teljesítményértékelés alkalmával, alapvetően működik. Ugyanakkor jogos a félelem, amikor csak adminisztratív szerepről beszélünk, legyen az a jelenlegi vagy a jövőbeli helyzet a TÉR kapcsán. A félelem oka, hogy a kimenetek (jutalmazás, előmenetel és fejlesztési eszközök) nem állnak rendelkezésre, a tulajdonosi szerkezettől függetlenül. Nem tekintik alkalmazott vezetési stílusnak és módszernek a teljesítmények értékelését, hanem csupán feladatnak, illetve sok esetben az illetékes szakmai vezető ilyen jellegű képzésben sosem részesült, nem tud mit kezdeni a helyzettel vagy egyszerűen nem akar konfrontációt az értékelendő kollégákkal. Ugyanakkor a beosztottak igénylik, várják és elfogadják a teljesítményértékelés célját és tartalmát, hiszen ez számukra is fontos visszajelzés, mind emberi, mind szakmai szempontból.

Más a helyzet a gyakorlati megvalósítások kapcsán, ahol nagyon eltérő minőséget látva az érintettek, nem bíznak az objektív értékelésben. Teljes objektivitás természetesen nincs is – a szakirodalomban ismert teljesítményértékelési megoldások között sem. A szervezeti célok, elvárások, az önértékelések azok a tényezők, amelyek objektívebbé tennék a rendszert. Nincs önértékelés, elképzelhetetlennek tartják a 360 fokos értékelést. Félő, hogy formálissá válnak az értékelések, elveszti a munka minőségét, és jövőbeli munkavégzést támogató szerepét. A vezetők teljesítményértékelési tapasztalata és gyakorlati tudása hiányos. Hiányoznak a visszacsatolás kulturális és technikai elemei. Kevés a szervezeti viszonyítási pont. Hiányoznak a fő elérhető és egyben kihívást jelentő célkitűzések és a minőség alapú szervezetértékelési rendszerek. Hiányzik az értékeléssel és a visszacsatolással kapcsolatos azonosulás attitűdje. A visszacsatolásnak is megvan a kulturális alapja, melyet meg kell tanítani és általános elfogadottá tenni, mint vezetői attitűd. Az Y generáció megjelenésével az ő elvárásaikhoz és értékrendjéhez szükséges igazítani a, módszereket, eszközöket és törekedni a legjobb megoldásokra, az információs igények kielégítésével is.

## Teljesítménymenedzsment működésére vonatkozó megállapítások

A kutatás lehetőséget adott a szabad véleménynyilvánításra, így látható, hogy a szervezetek jellegénél, tulajdonosi szerkezeténél fogva számos megközelítés, módszertan és informatikai megoldás segíti a teljesítményértékelést. Emellett az is egyértelmű, hogy az emberi tényező, a vezetői attitűdök és a vezetői szerepkörök, feladatok nem kellő ismerete sok esetben gátat szab annak a törekvésnek, hogy a funkció minden előnyét ki tudják használni. Elmondható, hogy a különböző szabályozás alá tartozó közigazgatási területeken használják a teljesítményértékelést, amely ennek ellenére nem mindig éri el valós célját.

Azon elképzelések mellett, hogy a „TÉR” az aktuális javadalmazási rendszert megtámogassa a teljesítményértékelés legfontosabb célja, hogy a kollégák visszacsatolást kapjanak – és adjanak – arról, hogy hogyan végzik a munkájukat, az mennyire van összhangban a vállalatvezetőség elvárásaival, ha pedig az államigazgatást nézzük, mennyire van szinkronban az értékrendjével. Ahogyan a szabadon megfogalmazható vélemények között látható volt, sok esetben a vezetők nem fordítanak elég hangsúlyt és időt arra, hogy a kollégákkal építő jellegű (értékelő) beszélgetéseket folytassanak. Ha kritikával illetik a munkatársat, azt nem megfelelően teszik, ezáltal rendkívül ritka az építő jellegű kritika. Ennek javítására, fejlesztésére olyan szintű tudatváltásra lenne szükség az embereknél, ami hosszú időbe telne, mire elfogadnák a teljesítményértékelés lényegi célját. A központosított megoldás, amilyen például az önkormányzatnál használatos, nem éri el a fejlesztő célját. Alábbi, 30. táblázat a TÉR eltérő értékelési időszakait mutatja a tulajdonosi háttér függvényében.

30. táblázat A TÉR eltérő értékelési időszaka a különböző tulajdonosi szerkezetű vállalatoknál

	Tulajdonosi háttér				Válaszok száma
	Állami	M.magán	K.földi	Vegyes	
<b>Összes válaszadó kategóriánként</b>	98	231	119	23	471
<b>Értékelés igénye a válaszadók részéről</b>					
<b>éves</b>	34	104	58	11	207
<b>n.éves</b>	35	56	26	5	122
<b>féléves</b>	29	71	35	7	142
<b>Értékelés valójában az adott szervezetben</b>					
<b>Nincs</b>	25	79	10	5	119
<b>éves</b>	35	74	66	6	181
<b>n.éves</b>	27	26	20	4	77
<b>féléves</b>	11	52	23	8	94
<b>%-os adatok</b>					
<b>Nincs értékelés a kategória %-ában</b>	26	34	8	20	25
<b>Van valamilyen</b>	74	66	92	80	75
<b>Van negyedéves</b>	28	11	17	17	16

Forrás: Saját szerkesztés a saját kutatás alapján

Más állami területet vizsgálva, – például a rendvédelmi területen – van teljesítményértékelés, évente egyszer, mely komoly vezetői előkészítést igényel. A közalkalmazottakon kívüli kötelező

teljesítményértékeléssel a fejlesztési célt is meg kell határozni. Az egyéni teljesítményértékelés a kijelölt célok mentén történik míg a szervezeti teljesítményértékelésről kevésbé ismert.

Egy másik, az államigazgatási területen készült kutatás rávilágít arra, hogy a mostani teljesítményértékelési rendszert egy formális rendszernek tartják, tehát a TÉR22 rendszert nem a rendszer hasznossága miatt használják, hanem inkább a jogszabályi kötelezettség miatt. A fejlesztést a 360 fokos értékelésben látják. Így kolléga is értékelné kollégát, illetve kolléga vezetőt (Bokodi, Tsai, 2013). Tény, hogy olyan rendszert, amely mindenkinek jó, nem lehet találni. Szubjektív az értékelés, hiszen aki csak 85 %-ot kap, az esetleg megsértődik. Negatívum, ha a kitűzött célok nem kellően kerültek előkészítésre. A jelenlegi TÉR-ben is vannak olyan dolgok, amelyeket nem lehet, vagy nem életszerű megítélni. Azoknak a kollégáknak az esetében, akiket jól ismer a vezető, könnyen megy az értékelés, de minden kollégára nem lát rá ilyen részletességben. Bizonyos területek esetén – például ilyen a honvédelem – két teljesítményértékelési rendszer működik szinte párhuzamosan, mert más vonatkozik a kormánytisztviselőkre és más a katonákra. Csak a vezető végez értékelő tevékenységet, mint a klasszikus vezető-beosztott rendszerben. A használt rendszerek esetében hiányzik az ügyfél-szemlélet, hiszen nem kerül megkérdezésre az, aki részére a szolgálnak, szolgáltatnak. Mivel alapvetően a jogszabályi környezet határozza meg a szervezeti működést, így más osztályokat, együttműködő partnereket meg sem kérdeznak. A rendszer össze van kötve az előmenetel és a minősítés rendszerével is.

Éves értékelés jellemzi a rendvédelem területét, ez alapvetően a minősítés és az összefoglaló értékelés, amely mind az állomány, mind saját maguk értékelését szolgálja, bár magáról a teljesítményértékelésről és az önértékelésről igen kevés tudással rendelkeznek. Inkább spontán, mint tudatosan használják a rendelkezésre álló eszköztárat. A jelenlegi jogszabályi környezetnek megfelelően a teljesítmények értékelése mindig határidőre kell történjen. Az újfajta „TÉR” rendszer bevezetése – a kedvező fogadtatás ellenére – rendelkezik hiányossággal is, ilyen például, hogy a TÉR adta eredményhez nem rendelték hozzá a lehetséges eltérés mértékét, így nem követhető, hogy melyik szintet kell az adott munkakörben teljesíteni ahhoz, hogy esetleg pozitívan hasson a bérek szintjére.

Az államigazgatás irányából érkezett olyan visszajelzés is, hogy a „TÉR-ügyintéző” bár a szükséges továbbképzésen részt vett, a konkrét működési mechanizmusokkal csak élesben, az értékeléskor fog csak foglalkozni. Fontos, hogy a vezetőknek minél több értékelési tapasztalata és értékelési tudás legyen, mivel a dolgozók nem érzelmi, hanem tényszerű értékelést várnak el, mert a rossz értékelések kihatnak az érintettek jövőjére. Ilyen hibák kiküszöbölése, mint az, hogy az adott vezetőhöz közel állóknak, – vagy akinek a munkáját jobban ismerik, – kedvezőbb értékelést adnak, alapvető érdek.

Vezetői oldalról nézve, a TÉR rendszer rákényszeríti a vezetőket az értékelésre, mivel az informatikai rendszer minden tevékenységet naplóz, tehát a korábbi évek gyakorlata, az értékelések elvégzésének átcsúsztatása a következő naptári évre nem lehetséges már. Nyilván az értékelésnek is, – mint mindennek – két oldala van, tehát amíg a vezetők nem veszik komolyan, addig a beosztott sem fogja. Így az értékelés inkább formális, mint informális marad, mely egyébként is érzékeny területnek számít, van olyan példa is, ahol munkaügyi per lett az eredménye. A közszférához kapcsolódó kutatás arról is beszámol, hogy a honvédelmi területen a

visszajelzések szerint nem működik jól az új, kompetencia alapú teljesítményértékelés. Egyik hiánya, hogy nincs benne önértékelés, így félő, hogy a HR szakterület kell, hogy elvégezze. Fontos hozzátartozó elem lenni az ösztönzés, akár anyagilag, akár az előmenetel terén, ám ennek hiánya csökkenti magának a rendszernek az értékét és a hatékonyságát egyaránt. Más, hasonló területek, mint a rendvédelem esetén látható volt, hogy a korábbi teljesítményértékelést nem vették komolyan, mert nem került hozzárendelésre motivációs és képzési rendszer, tehát a feladat adminisztratív inkább, mint hasznos.

Könnyebb a helyzete a jelenlegi államigazgatási területen dolgozók közül azoknak, akik korábban megfordultak a magánszférában, akik már találkoztak a teljesítményértékeléssel. Az értékelés már részévé vált korábban munkavállalói létüknek, bár válaszaikban azt is elmondták, hogy ott sem találták teljesen objektívnak a TÉR módszertant. Ahhoz, hogy a rendszer valóban elérje a kívánt hatást, nemcsak az a fontos, hogy a beosztott visszajelzést kapjon arról, milyen mértékben felel meg az előjáró által támasztott elvárásoknak, illetve, hogy alkalmas-e esetlegesen magasabb szinten ellátni feladatait, hanem lehetősége legyen arra is, hogy az értékeléssel kapcsolatos véleményét az értékelés folyamán jelezze.

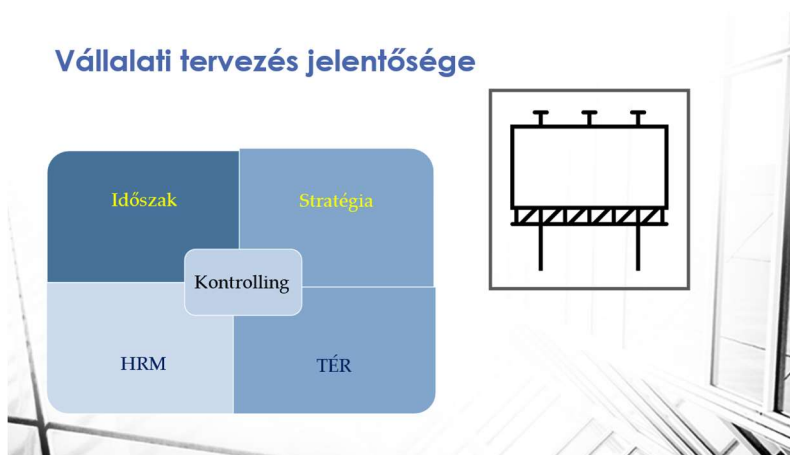
Összegezve alapvető feltétel, hogy a TÉR üzenetével való azonosulás ne okozzon problémát az értékelők és értékeltek részére egyaránt. Egy másik, magyarországi szervezetek körében folytatott kutatás (n=328) eredményei szerint a gyakorlatban leggyakrabban alkalmazott munkaerő-megtartási eszköz a teljesítménymenedzsment és a prémiumrendszer. Kiemelt jelentőségű a tehetséges munkavállalók bevonzásában és megtartásában a megfelelően kialakított képzési program, illetve az egyénre szabott fejlesztési terv. Emellett, ha a szervezet keretet biztosít az innovatív ötletek visszajelzésére, megvalósítására, az szintén pozitív hatást fejt ki a tehetséges munkavállalók lojalitásának erősítésére. A generáció-menedzsment lesz az a szükséges megoldás, mely a változó korcsoportú munkaerő-állomány hatékony alkalmazását segíti, mert a munkavállaló megtartását, ösztönzését nehezíti az a tényező, hogy a szervezetnek szembe kell nézni a generációk különböző elvárásaival.

Általánosságban elmondható, hogy napjainkban a KKV-k, ahogyan a nagyvállalatok is, növekvő üzleti nyomással, változó igényekkel néznek szembe a digitalizáció, a megnyíló globális piacok és a fenntartható fejlődéssel kapcsolatban is. Mivel mind az elvárások, mind a munkaerőkínálat szoros összefüggésben van, így ez hatással van a különböző tulajdonosi struktúrájú vállalatokra, az államigazgatásra, sőt az oktatási intézményekre (Polónyi, 2012) is, ebből adódóan számos kutatás érintette ezeket a gazdálkodó szervezeti formákat is (Pathóné, 2021; Bangó, 2023). Hasonlóan a műszaki megoldásokhoz, a haditechnika és a háborús doktrínák fejlődése új elméleteket hozott létre, (Borosova, 2024) melynek alapján ismertük meg a VUCA fogalmát, (Horney et al. 2010). Az állandósult nyomásgyakorlás, mely a világ működésének dinamikusságát és az üzleti környezet sokszínűségét is magában hordozza, tele ellentmondásokkal. A megfelelő kockázatviselési hajlandóság, az innováció és az agilis viselkedés alapfeltétellé váltak ezen körülmények között. Lehetőségként jelentkeznek ezek a kihívások, melyek a digitalizáció és a fenntarthatóság kérdésköréhez tartoznak. Tehát minden új helyzet lehet kétélű egy adott vállalat számára, akár pozitív, akár negatív hozadéka lehet, melynek köszönhetően a gyengébb vállalkozások kivonulnak esetleg akár el is tűnnek a piacról, miközben új, innovatív szereplők és megoldások kerülnek előtérbe (Mura, 2020).

### 5.3 Modell

A gazdaságot az elmúlt néhány évben ért jelentős hatások a tervezés jelentőségét tovább erősítették, valamint – alkalmazkodva a kialakult helyzethez – a rövidebb tervezési ciklusok vették át a szerepet, mely közvetlen hatást gyakorol a kontrolling funkcióira, beleértve a HRM szakterületét is, lásd a 33. ábrán. Ebbe az újfajta helyzetbe kell integrálni a TÉR rendszerét is, amely a digitalizáció adta lehetőségek kihasználásával könnyedén és hatékonyan működtethető. Számos projektjellegű feladathoz kapcsolódó értékelés valósítható meg, ezzel is elősegítve annak eredményes megvalósítását.

33. ábra A vállalati tervezés jelentősége és összefüggései



Forrás: saját szerkesztés

Mind a szakmai interjúk, mind a kérdőívek, rámutattak arra, hogy a rendelkezésre álló csatornákat, technológiákat nem használjuk ki a kellő módon. A szakterületek – a vállalati infrastruktúra és szokások függvényében – együttműködnek, de a megfelelő, komplex információ nem kerül összegzésre. Korábbi tapasztalataim mutatják, hogy csak bizonyos szempontok érvényesülnek a teljesítményértékelésével, ilyen például a jutalékon keresztüli teljesítménymérés, tehát a kizárólag gazdasági alapú. Ilyen mérőszám lehet a profit (fedezet), az értékesítés volumene, a darabszám, a termékportfólió, modellmix, illetve a terv/tényalapú, időszakos értékelés.

Hátránya, hogy nélkülöz minden egyéb szempontot, nem használja a 360° előnyeit! Az adott szervezet esetében a legfontosabb, hogy megjelenjen az IGÉNY, ennek tükrében kialakításra kerüljön a GYAKORLAT és az ehhez szükséges TECHNOLÓGIA a rendelkezésre álljon.

Ez nem azt jelenti, hogy kizárólag ERP részeként működő TÉR rendszerben kell gondolkodni, hiszen láttuk, hogy a kutatásban résztvevő cégek, szervezetek esetében sem törvényszerű mindez a méret, a létszám, az üzleti forgalom ellenére sem.

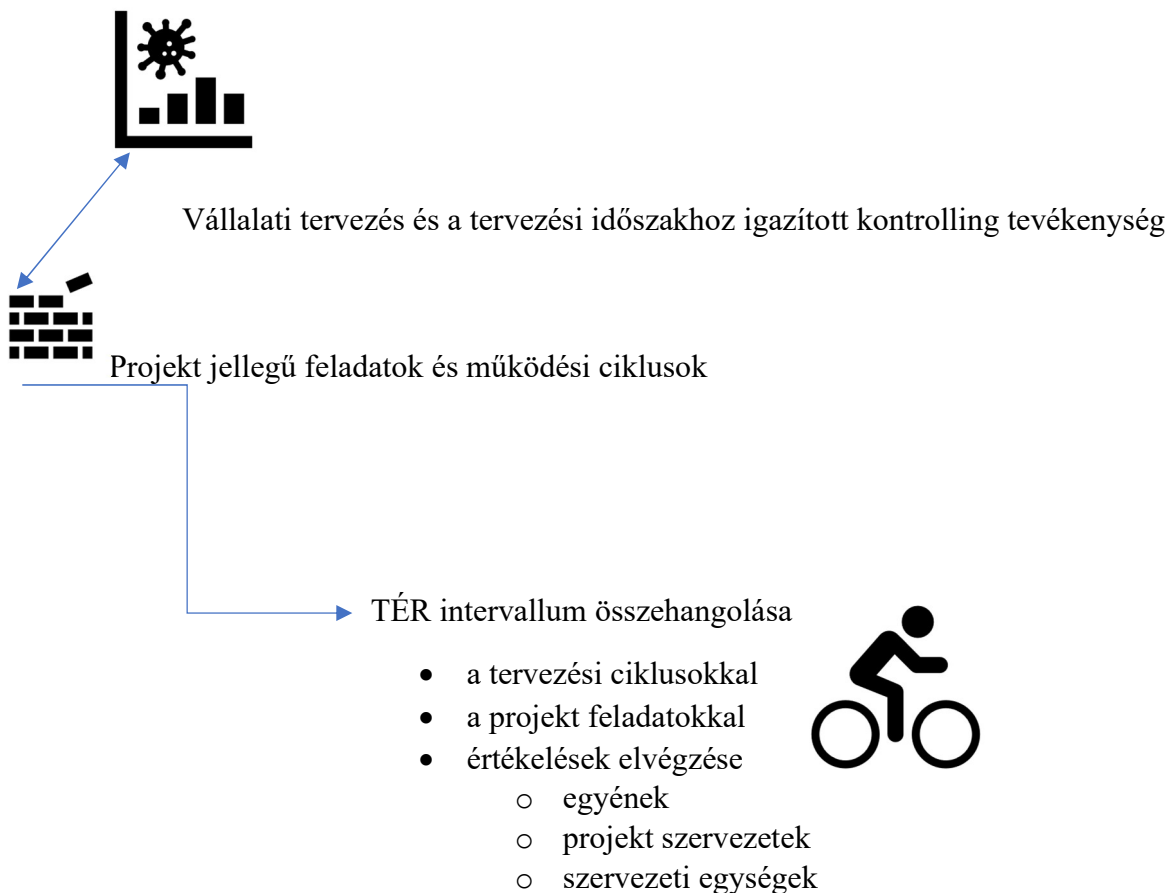
A különböző időtávú feladatok, tervek megvalósulásának ellenőrzése, a kontrolling és monitoring funkciók működése nem képes kihasználni azokat a már létező szinergiákat, melyek egymást támogatva, időtávjukat tekintve szinkronizálva tudnák kifejteni maximális hatásukat, ezzel is segítve a vállalat egészére vonatkozó feladatok hatékony végrehajtását.

Módosított, szinkronizált teljesítményértékelés:

A vállalati tervek és eredmények ellenőrzése, értékelése a kontrolling szervezet által:

- Hosszútávú, tehát éven túli,
  - szükség szerint 3-5 évre kitekintéssel
- Rövidtávú, tehát éven belüli
  - havi, negyedéves, féléves, éves
- Éves időszakra vetítve
  - negyedéves tervezés,
  - féléves tervkorrekció
- Projektjellegű feladatok és működés
  - Az egyre növekvő, projektjellegű feladathoz alkalmazkodó értékelési időszakok
- A megváltozott, rövidebb tervezési időszakhoz hangolt TÉR
- HR és kontrolling összefüggései:
  - Felhőalapon működő modern HR felület akár ERP-től függetlenül, 360 fokban
- A HR TÉR hangolása a kontrolling intervallumhoz – **a cél a negyedéves ciklus**, mely a 34. ábrán látható

34. ábra Új modell: szinkronizált tervezési ciklusok



Forrás: saját szerkesztés

A korábban látott modellek, melyek tárgyalják a különböző tulajdonosi struktúrájú, — köztük állami érdekeltségű — szervezetek kontrolling rendszereit, látható, hogy nem jelenik meg közvetlenül a tervezési és az ellenőrzési intervallum összehangolása a humán kontrolling feladatkörével, jelen esetben a teljesítményértékelési időszakok meghatározása, illetve összehangolása. Vissza kell ismét nyúlnunk Alfred Sloan, a General Motors korábbi vezetőjének híressé vált mondatához, miszerint „*Vegyék el az eszközeimet, hagyják meg az embereimet és öt év múlva mindent visszaszerzek*”. A humán erőforrás jelenti továbbra is a legnagyobb kincset a vállalatok számára (Bokodi, 2013) és nincsen ez másképpen a különböző tulajdonosi struktúrájú szervezetek esetében sem.

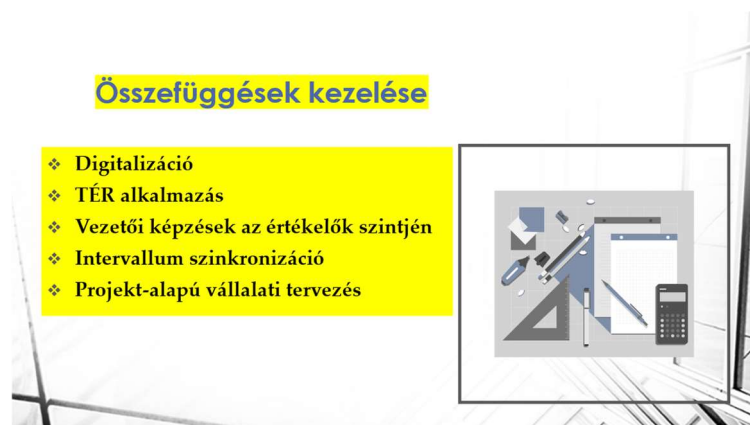
Ez ugyan elhangzik, de az ehhez megfelelően finomhangolt HR gazdálkodás és kontrolling rendszer megléte már kevésbé jellemzi a működő gyakorlatot, főleg, ha ennek a szinkronizálásáról beszélünk, hiszen a rövidebb tervezési ciklusok és a projekt-elvű feladatok sokasága immár megkövetelné a gazdálkodó szervezetektől a figyelmet erre vonatkozóan is. Ahhoz, hogy a jövőben is eredményesen működjenek a közigazgatási szervezetek, állami vállalatok, fontos, hogy a megfelelő jelentőséggel kezeljük a kontrolling területét, benne a stratégiai tervezés, a minőségfejlesztés szükséges irányjaival, beleértve a változtatás igényét, ismerve annak lehetőségeit és módszereit. Az ide szorosan kapcsolódó humán kontrolling eszközök szükségszerű alkalmazása a közigazgatási szervezetek működésében ma még kevésbé elterjedt, mint minden bevezetés, nehéz feladat, amire még kevesen vállalkoznak.

A közigazgatás kapcsán már korábbról ismert a „3E” kontrolling modellje (BeckerWeise 2002) A 3E az alábbi felépítéssel bír (Kárpáti, 2010):

- |                 |               |                                    |
|-----------------|---------------|------------------------------------|
| • Eredményesség | Effectiveness | Az elvárt célok megvalósulása      |
| • Hatékonyság   | Efficiency    | Optimalizált erőforrásgazdálkodás  |
| • Gazdaságosság | Economy       | A meghatározott, megfelelő kimenet |

A szükséges értékelési időszakok összehangolásával, valamint a digitalizációs lehetőségének kihasználásával a teljesítményértékelés könnyebben és hatékonyabban használható a vállalatok számára. A kutatásban a válaszadók 78 %-a negyed- vagy féléves értékelési időszakot említett. A 35. ábrán látható a kontrolling és a módosított kontrolling összefüggései.

35. ábra Kontrolling összefüggései és módosított kontrolling modell



Forrás: saját szerkesztés

## Szervezeti teendők

Intézményi stratégiai tervezés

Erőforrás allokáció

Intézményi minőségpolitika

### Tervezési szint

### Új elemként=Időintervallumok összehangolása már a tervezésnél

Célok	Erőforrások rendelkezésre bocsátása	Minőség
Eredményesség	Hatékonyság	Termelési folyamat gazdaságossága
Célelérés foka (hatás, kimenet)	Kibocsátott termékek (output)	Jogszerűség

### Megvalósítási és ellenőrzési szint

### Új elemként=Időintervallumra hangolt TÉR

Stratégiai és projekt kontrolling	Erőforrás kontrolling	Belső szabályozások
Külvilágra gyakorolt hatás	Termékminőség-mérés	
	Felhasználói elégedettség	

## Szervezeti teendők

Forrás: saját szerkesztés Becker–Weise (2002) és Kárpáti (2010) alapján

A rendszeres humán kontrolling feladatok (Kissné, 2011) között nem került említésre az általam javasolt időintervallumok ellenőrzése, szükségszerű összehangolása, legalábbis a felsorolás nem említi ennek rutinszerű alkalmazását, illetve a vállalati stratégiába történő illesztését:

- A vállalat munkaerőpiaci versenyképességet biztosító és a munkavállalók ösztönzését elősegítő kompenzációs stratégia elkészítése
- A kompenzációs rendszer kialakítása, fejlesztése és kontrolling működtetése
- A TÉR — teljesítményértékelési rendszer fejlesztése, működtetése
- A HR rendszerek és folyamatok hatékonyságának elemzése, fejlesztése
- Létszámgazdálkodás hatékonyságának elemzése
- HR kontrolling és beszámolási rendszer működtetése
- Egyéb HR rendszereket érintő követelmények és igények meghatározása, a hatékonyság mérése, elemzése
- Munkakör-elemzés-, tervezés és munkakör-értékelés végzése;
- A képzés hatékonyságának vizsgálata, elemzése, értékelése;
- A humán erőforrás rendszerek, folyamatok hatékonyságának elemzése, fejlesztési javaslatok megfogalmazása, fejlesztési programok kidolgozása
- Részletes költséghasonlítás elemzések készítése

Új elemként megjelenik:

### Tervezési szint

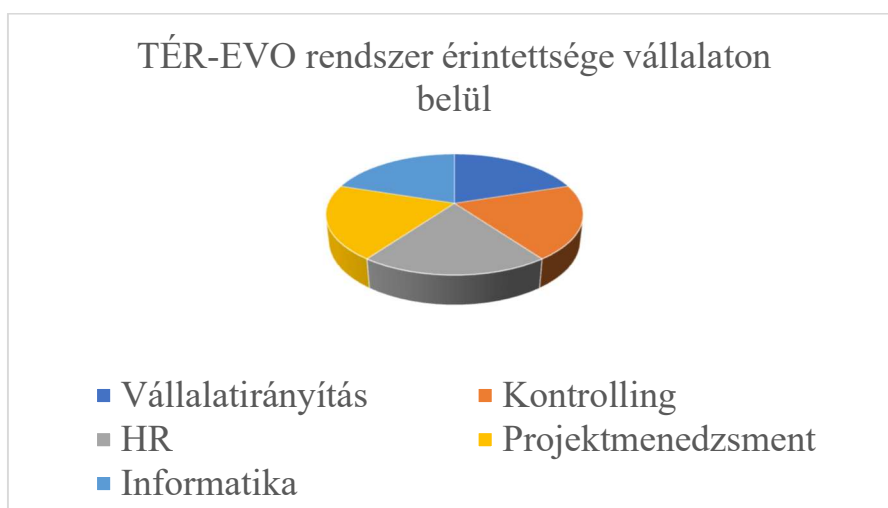
### Új elemként=Időintervallumok összehangolása már a tervezésnél

### Megvalósítási és ellenőrzési szint

### Új elemként=Időintervallumra hangolt TÉR

A teljesítményértékeléssel közvetlen összefüggésben jelenik meg a szinkronizációs folyamat. Ez a már meglévő és működő TÉR rendszerek esetében csak kiegészítéssel jár, tehát nincsen szükség újabb bevezetési projektre, csupán a szinkronizáció jelenik meg hozzáadott elemként, illetve működési feltételként, melyet az itt látható 36. ábra foglal össze.

36. ábra Az új TÉR-EVO által érintett működési területek



Forrás: saját szerkesztés

A vállalatirányítás kapcsán, a már meglévő menedzsment alapfunkciókhoz integrálódik a rövidebb, szinkronizált időszakra meghatározott SMART célok kialakítása, lásd alább a 37. ábrán.

37. ábra Menedzsment alapfunkciók bővülése

Vállalatirányítás			
Menedzsment alapfunkciók	Kapcsolódó kontrolling	Szinkron időszak	TÉR
Tervezés	Stratégiai kontrolling	SMART célok	TÉR
Szervezés	Operatív kontrolling		
Vezetés			
Ellenőrzés		SMART célok	TÉR

Forrás: saját szerkesztés

Az agilis szervezetek, projektszervezetek esetében könnyebbé válik a jellemzően rövid időtartamokban meghatározott célok mérése, a feladatok teljesítése, megvalósítása alapján. Ehhez nem szükséges további szervezetátalakítás, informatikai vagy létszámfejlesztés.

A vizsgálandó szakterület a már előre meghatározott projektmérföldkövek alapján kerülhet mérésre és értékelésre a feladatért felelős vezető bevonásával. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a szervezet agilitását fenntartva, azt a projektekre, rövidtávú célokra is át tudja konvertálni, anélkül, hogy erre külön és célzottan fejlesztésekbe kezdjen, mely további időigénye miatt pont az eredmények rovására menne, tehát rontana a szervezeti hatékonyságon.

A TÉR-EVO egy viszonylag egyszerűen alkalmazható módszer, mely a modern digitalizációs lehetőség figyelembevételével olyan vállalatok esetében is használható, ahol nincsen anyagi lehetőség vagy akarat komplex ERP rendszerek bevezetésére az itt tárgyalt modulokkal kiegészítve. Az új megoldás kezeli a projektalapú feladatok monitorozását, a normál vállalati információs csatornák használatával, gyakorlatilag csak döntés kérdése a bevezetése.

## 6. KÖVETKEZTETÉSEK

### *1. kérdés: Melyek a vállalatok legfontosabb digitalizációs lépései?*

Már a járványhelyzet előtt is nagy szerepet kapott a digitalizáció, melyet mindig újabb és újabb igények és megoldások megjelenése jellemez. A korábbi hosszabb életciklusok lehetővé tették a lassabb és hosszabb felkészülési időt, melyet megfelelő tervezés előzött meg. Ennek alapján végre tudták hajtani az előre beütemezett feladatokat, a megfelelő fejlesztéseket követően bevezettek új rendszereket, termékeket, folyamatokat, illetve prognosztizálni tudták a következő éveket. A megnövekedett információigény miatt is fontossá vált, hogy a vállalatok megértsék a digitalizáció lényegét, melynek alapján folyamatosan újra kell gondolni és szükség szerint módosítani az adatok összetételét, mely akár új technológiák bevezetésével jár.

**Célkitűzés 1.:** Célkitűzésem, hogy megmutassam a digitalizáció a vállalatok irányítási rendszerére, illetve a kontrolling, HR-kontrolling területére kifejtett hatását a TÉR tükrében.

**Megállapítás 1.:** Saját kutatásom segítségével megmutattam, hogy a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a digitalizációra. Ennek fontos eleme a vállalatirányítási rendszerek bevezetése, széleskörű alkalmazása, továbbá a kontrolling és HR modul megléte. Az alkalmazott keresztábrás elemzés alátámasztotta az interjúkon tapasztaltakat, hogy az ERP rendszer, illetve annak működése igen szoros összefüggést mutat a vállalati mérettel. A vállalatirányítási rendszer megléte, mintegy alapként funkcionál a kontrolling, ezen belül a HR terület kontrollingtámogatásához. A HR szakterület ennek bázisán vagy sziget-elven működteti a teljesítményértékelés funkcióját.

### *2. kérdés: A különböző tulajdonosi struktúrák és szervezetek működése kapcsán milyen jellegű az összefüggés a teljesítményértékelésük?*

A kontrolling és HR terület összefüggései kapcsán érdemes megvizsgálni az adott szervezet teljesítményértékelési szokásait, elveit, melyek a vállalati hatékonyság javítását szolgálják. Az informatikai megoldások ma széles lehetőséget biztosítanak arra, hogy felhasználóbarát módon, a cégek optimalizált erőforrások felhasználása mellett jussanak információhoz a munkavállalók munkavégzésével kapcsolatosan, illetve hogyan tudnak ezzel hozzájárulni a cégek, intézmények hatékonyságának növeléséhez. Ma ezt különböző informatikai megoldások segítik, melyek elérhetőek akár sziget-elvű, akár egy vállalatirányítási rendszer részeként.

**Célkitűzés 2.:** Értekezésem egyik célja megvizsgálni a különböző tulajdonosi struktúrában működő vállalatok gyakorlatát, melyben a kontrolling – szorosan együttműködve a HR szakterülettel – miképpen biztosítja a megfelelő működését a teljesítményértékelési rendszernek, ezzel is hozzájárulva a munkaerő megtartásának.

**Megállapítás 2.:** Mind a szakmai interjúkon elhangzottak, mind a kérdőíves kutatás alapján megkapott válaszok, illetve az ezek alapján lefuttatott keresztábrás mérések igazolták, hogy a teljesítményértékelés összefüggésben van a tulajdonosi szerkezettel, jelen van nemcsak a külföldi, vagy vegyes tulajdonú vállalatoknál, hanem a magyar magán, illetve állami tulajdonú vállalatok életében is.

### **3. kérdés: *Milyen összefüggés van a vállalati méret a digitalizációval?***

A modern digitalizációs megoldások immár egyre nagyobb teret hódítanak, nem jelentve már minden esetben komoly terhet, akár a bevezetésük technikai, akár anyagi részét nézzük. Ezen elindulva fontos vállalati tényezőnek számít ezen rendszerek megléte, függetlenül a vállalati mérettől.

**Célkitűzés 3.:** Értekezésem egyik célja megvizsgálni a különböző méretű szervezetek esetében milyen összefüggés van a méret és az informatikai rendszerek használata között. A munkavállalók száma mennyiben függ össze a digitalizáció fokával, a különböző informatikai rendszerek megléte mennyire jellemző egy adott vállalati méretre, láthatóak-e összefüggések.

**Megállapítás 3.:** A szakmai interjúkon hallottak szerint és a kérdőívek válaszaiból látható, hogy szoros összefüggést mutat a gazdálkodó szervezet mérete a digitalizáció fokával, a megfelelő ERP rendszerek jelenléte egyértelműen a magasabb számú munkavállalót foglalkoztató cégekre jellemzőbb, a nagyobb létszám is indokolja a jobb informatikai támogatottságot.

### **4. *Milyen értékelési időszakokat használnak a gyakorlatban a humán kontrolling oldaláról a megkérdezett vállalatok, illetve mit mondanak a válaszadói igények?***

A munkavállalók szempontjából – a hatékony munkavégzéshez – elengedhetetlen a folyamatos visszajelzés és értékelés. Nemcsak az anyagi megbecsülés, a szakmai fejlődés, a jövőkép, a vállalati kultúra, valamint a nyugodt és elfogadó légkör jelenik meg fontos elemként a munkavállalók igényei esetén, melyet a munkáltatójuk kapcsán elvárásként megfogalmaznak. A vállalatok által a gyakorlatban használt teljesítményértékelési időszakok, illetve a dolgozók által visszajelzett időintervallumok között tapasztalható-e eltérés.

**Célkitűzés 4.:** Mind az interjúk kiértékelésével, mind az elvégzett kérdőíves kutatás eredményeinek feldolgozásával, igazolni kívánom, nemcsak a teljesítményértékelés igényét a munkavállalók részéről, hanem annak gyakorlatban használt intervallumát is.

**Megállapítás 4.:** Az interjú alanyok elmondása, valamint az elvégzett kérdőíves kutatás eredményei bizonyították, - a teljesítményértékelés egyértelmű igénye mellett - hogy az értékelés jellemzően az éves ciklust használja, sőt a válaszadók meghatározó része, 41 %-a továbbra is ezt jelölte meg a kívánt értékelési időszaknak. Ennek megfelelő, új, a korábbi módszert kiegészítő modell került kialakításra a rendszer optimalizálására és szinkronizálására. A modell bevezetési nincsen közvetlen összefüggésben a vállalat digitalizációs fokával, nem előfeltétele a vállalatirányítási rendszer megléte és nem jelent további beruházási költségeket.

### **5. kérdés: *A kontrolling mára kibővült feladatkörével képes-e kellő hatékonysággal segíteni az emberi erőforrás gazdálkodást?***

Az előző néhány év jellemző hozadéka, hogy a kontrolling-tevékenység vállalatban betöltött szerepe megnövekedett. Túllépett azon a klasszikus időszakon, amikor az általános kontrolling részleg működése a szokványos riportkészítési és költségszámítási feladatok elvégzésére korlátozódott (34. ábrán láthatóan). Ma a megváltozott tervezési ciklusok átírták a napi rutin fókuszát, nemcsak az érintett szakterületek, hanem a teljes vállalat tevékenysége és lehetőségei kapcsán. A vállalati hatékonyság kérdésének vizsgálatai kapcsán, az egyik legfontosabb kérdés,

hogy miként változott meg a kontrolling terület és a tervezési ciklusok a mai vállalati környezetben, benne az emberi erőforrás gazdálkodás területét.

**Célkitűzés 5.:** Az értekezés kapcsán megkívánom határozni a kontrolling és az emberi erőforrás gazdálkodás mai szerepét, és megmutatni a legfontosabb kapcsolódási pontokat.

**Megállapítás 5.:** Kutatásom segítségével rávilágítottam, hogy a HR és a kontrolling terület számos ponton szorosan együttműködik. A mai modern vállalati szervezet része e két fontos terület funkcionális együttműködése, ezzel is elősegítve a vállalatok humánerőforrás gazdálkodását, illetve annak stratégiai szintre történő felemelését. Jelentős kapcsolat volt látható a gyakorlatban használt teljesítményértékelés és ahhoz kapcsolódó célok között, mint kommunikáció a vezetők és beosztottak között, a szervezeti és egyéni célok összehangolása, a munkavállalók megtartása, valamint elkötelezettségük és teljesítményük hosszútávú növelése.

## 7.ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Lezárva ezt az értekezésemhez kapcsolódó kutatási folyamatot, az alábbi új tudományos eredményeket fogalmaztam meg:

- Saját kutatásom segítségével megmutattam, hogy a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a digitalizációra. Ennek fontos eleme a vállalatirányítási rendszerek bevezetése, széleskörű alkalmazása, mely szoros összefüggést mutat a vállalati mérettel.
- A HR szakterület ennek bázisán vagy sziget-elven működteti a teljesítményértékelés funkcióját, mely összefüggésben van a tulajdonosi szerkezettel, jelen van nemcsak a külföldi, vagy egyes tulajdonú vállalatoknál, hanem a magyar magán, illetve állami tulajdonú gazdálkodó szervezetek életében is.
- Szoros kapcsolatot mutat a gazdálkodó szervezet mérete a digitalizáció fokával, a megfelelő ERP rendszerek jelenléte egyértelműen a magasabb számú munkavállalót foglalkoztató cégekre jellemzőbb, a nagyobb létszám is indokolja a jobb informatikai támogatottságot.
- A teljesítményértékelés egyértelmű igénye mellett az értékelés jellemzően az éves ciklust használja, sőt a válaszadók meghatározó része, 41 %-a továbbra is ezt jelölte meg a kívánt értékelési időszaknak. Ennek megfelelő, új, a korábbi módszert kiegészítő modell került kialakításra a rendszer optimalizálására és szinkronizálására. Az **új modell** kialakításából adódóan nemcsak nagyvállalati környezetben használható, a mai digitalizációs lehetőség mellett költséghatékony bevezetést tesz lehetővé, nem feltétlenül kapcsolódik ERP rendszer meglétéhez vagy annak bevezetéséhez.
- Kutatásom segítségével rávilágítottam, hogy a HR és a kontrolling terület számos ponton szorosan együttműködik. A mai modern vállalati szervezet része e két fontos terület funkcionális együttműködése, ezzel is elősegítve a vállalatok humánerőforrás gazdálkodását, illetve annak stratégiai szintre történő felemelését. Jelentős kapcsolat volt látható a gyakorlatban használt teljesítményértékelés és ahhoz kapcsolódó célok között, mint kommunikáció a vezetők és beosztottak, között, a szervezeti és egyéni célok összehangolása, a munkavállalók megtartása, valamint elkötelezettségük és teljesítményük hosszútávú növelése.

A mai vállalatirányítási modellekben már valamennyi szakterület együttműködése, integrációja elengedhetetlen az eredményes működéshez. A különböző, sokszor említett, gazdasági jellegű nehezítő tényezők mellett a képzett munkaerő hiánya, a generációk munkában betöltött szerepének gyökeres megváltozása új kihívások elé állítja a vállalatokat.

Az ösztönzés fontos eleme a munkaerő megtartásának, emellett a hatékonyság növelése is kikerülhetetlen célja a mai szervezeteknek. A fókusz a legtöbb esetben a főtevékenység köré épül. Egy nagy vállalat esetében a digitalizációs vívmányok már korábban elérhetőek voltak, az Ipar 4.0 előtt. Mostanra a technológia eljutott oda, hogy a gazdaság más szereplői is tudnak könnyedén HR támogató rendszert felépíteni. A teljesítményértékelés szélesebb körű használatának fontos kiegészítője a megfelelő intervallum és az ehhez párosuló szervezeten belüli kommunikáció.

Az új modell alkalmazása esetében a már meglévő rendszerek elengedőek lehetnek a módosított, a stratégiához, a tervezési ciklusokhoz idomuló TÉR működtetéséhez. Ahol ez az informatikai megoldás még nem került bevezetésre, ott a digitalizációnak köszönhetően rendelkezésre álló, akár felhőalapú rendszerek adják a megoldást a gyors bevezetéshez.

A projekt jellegű feladatok esetében az agilis szervezetek is azonnal bekapcsolhatók, a feladatokhoz tartozó teljesítményértékelési KPI-ok rögtön integrálhatóak, így az adott projektszervezet értékelése megtörténhet az előre meghatározott időszakokra. Nincsen szükség új informatikai fejlesztésekre, esetleg átszervezésre, vagy új munkacsoport kialakítására. Az érintett projekt vezetőjének bevonásával a teljesítményértékelés kiterjeszthető az adott projektre automatikusan.

Tekintettel a lerövidült tervezési ciklusokra – és a számtalan esetben akár projekt jellegű, gyors intézkedésekre, fejlesztésekre, – ezek valóban könnyen beépíthetőek a teljesítményértékelés folyamatába, hiszen a belső, vezetői egyeztetések kialakított agilis szervezetek, munkacsoportok tevékenységére rálátnak azok a közvetlen vezetők is, akiknek az értékelésbe ezeket az említett feladatokat, – illetve azok teljesülését – be kell tudniuk építeni az adott időszak minősítésébe. Az agilis munkacsoportok által levitt projektek esetében az lehet a mérföldkő, hogy a területileg illetékes vezető kap egy vállalaton belüli visszajelzést a közvetlen beosztottjának munkájáról, ez pedig a következő lépés lehet a 360 °-os értékelés kialakításához.

Összegezve tehát kiterjedt a kutatás a kontrolling, a HR, az informatika összefüggéseinek bemutatására a teljesítményértékelés tükrében. Tárgyalta a különböző méretű, tulajdonosi háttérű gazdálkodó szervezetek működésének hatását a teljesítményértékelésre. Láthatóvá tette a különböző teljesítményértékelési ciklusok jelenlétét a vállalatoknál, illetve ennek jelentős eltérését a mára lerövidült tervezési ciklusokkal és a projekt jellegű feladatok számának megnövekedésével járó feladatokkal. Mind a szakmai interjúk, mind a kérdőíves kutatás eredményei rávilágítottak egy új modell létjogosultságára, mely kihatással lehet a teljes vállalati működésre, illetve annak hatékonyságára.

A kutatás további folytatásának lehet egy lépcsője a reprezentatív forma, illetve a minél szélesebb körben alkalmazandó 360°-os módszer elterjedése a vállalatoknál, melyek a modern, digitalizáció adta lehetőségeket kihasználva időközben elérhetővé váltak. Az agilis szervezetek fontos eleme lesz a szinkronizált értékelési rendszer, mely lehetővé teszi a változások kezelését.

## 8. ÖSSZEFOGLALÁS

A teljesítményértékelés témakörével már többször is találkoztam, vezetőként, beosztottként és tanácsadóként, így a téma régóta foglalkoztatott. Láttam számos szervezetet belülről, megtapasztaltam az említett rendszer jó és rossz működését, magam is szembesültem a kérdéssel, vajon hogyan alkalmazható ez a rendszer úgy, hogy a korrektség mellett hatékony is tudjon lenni. Ebből kiindulva, az volt a célom a különböző vállalatoknál látott és alkalmazott módszereket megismerve, illetve azokat továbbfejlesztve, elkészülni egy könnyen alkalmazható modell a teljesítményértékelő rendszer hatékony használatára.

A szakirodalom széleskörben tárgyalja a teljesítményértékelés aktuális kérdéseit, felmerülő problémáit csakúgy, mint az itt megjelenő legújabb informatikai megoldásokat. Emellett a kutatás körülményeit számos új tényező módosította, kezdve a COVID, az alapanyaghiány, a háborús helyzet, valamint a gazdasági körülmények és környezet alapvető változásai, melyek csak az elmúlt 5 év során történtek. Ezek a körülmények felgyorsították a digitalizációt, az Ipar 4.0 hatásai intenzíven érvényesültek az említett területeken.

Az értekezés elkészítésekor arra törekedtem, hogy minél szélesebb spektrumot átfogó anyag készüljön el, melyben összesen több, mint hetvenezer munkavállaló esetében alkalmazott teljesítményértékelési rendszert ismerhettem meg, benne megtapasztalva az elveket, módszereket és a technológiát, mindezt különböző méretű és tulajdonosi struktúrájú, ERP rendszerrel támogatott, vagy anélkül operáló gazdálkodó szervezeteknél.

Mind az interjúk, mind a kérdőíves kutatás rávilágított arra, hogy a kontrolling szerepe megváltozott és felértékelődött. Hasonlóan történt mindez a humántőke esetében is. A kontrolling napjainkra már nemcsak a klasszikus gazdasági, pénzügyi szempontú adatgyűjtés, feldolgozás és ellenőrzés feladatkörét látja el. A teljes szervezet került a fókuszba, benne a humán erőforrás szakterülete, számos új tényezővel, mint a teljesítményértékelés. A kiélezett versenyben a munkavállalók és a munkáltatók részéről is megnőtt a jelentősége a teljesítmény szakszerű és rendszeres értékelésének. A tervezési ciklusok rövidülése, a feladatok sokrétűsége és a rövid teljesítési határidők új kihívások elé állították a cégeket. Az agilis szervezet, a projekt típusú feladatok és tervezési időszakok elvárják a vállalatától a nagyobb hatékonyságot, az összehangolt munkát, melyet a mai piaci körülmények között kell végezni, ehhez pedig a munkaerő megtartása – a megfelelő teljesítmény mellett – kulcskérdéssé vált.

A riportokban téma volt az adott vállalat informatikai, humán és kontrolling szervezetének működése, a használt rendszerek jellege, az értékelés módja, időszaka, beleértve a kapcsolódó egyéb személyügyi intézkedésekkel, megoldásokkal. A válaszok megmutatták a szándékot és az alkalmazott gyakorlatot.

A teljes kutatás és modellalkotás rávilágított arra, hogy egyértelmű igény mutatkozik a teljesítményértékelés használatára mindkét oldalról, csak az alkalmazott módszerben és időintervallumban tapasztalhatóak eltérések. Mivel a gazdasági körülmények már másfajta tervezést várnak el a vállalatoktól, egyértelműen a vállalat által meghatározott stratégiába és időintervallumokba kell igazodjon a humántőke menedzsment ezen funkciója, melynek működtetéséhez már modern digitalizációs megoldások állnak rendelkezésre.

## SUMMARY

I've come across the subject of performance appraisal several times, as a manager, subordinate, and consultant, so it's been a long-standing concern. I have seen many organisations from the inside, I have experienced the good and the bad of this system, and I have been confronted with the question of how to apply this system in a way that is both fair and effective. From this point of view, my aim was to create an easy-to-apply model for the effective use of a performance appraisal system, based on the methods seen and used in different companies, and to develop them further.

The literature covers a wide range of current issues and problems of performance appraisal, as well as the latest IT solutions emerging in this field. In addition, the research environment has been modified by several new factors, starting with COVID, shortages of raw materials, the war situation, and fundamental changes in economic conditions and environment that have occurred only in the last 5 years. These circumstances have accelerated the pace of digitalisation, with the effects of Industry 4.0 being intensively felt in these areas.

In preparing this thesis, I aimed to provide a broad spectrum of material, covering a total of more than 70,000 employee performance appraisal systems, experiencing the principles, methods and technology used in organisations of different sizes and ownership structures, with or without ERP systems.

Both the interviews and the questionnaire research have highlighted that the role of controlling has changed and has been valorised. The same was the case for human capital. Today, controlling is no longer only responsible for collecting, processing, and monitoring data from a classical economic and financial point of view. The focus has shifted to the whole organisation, including the human resource's function, with several new elements such as performance appraisal. In a highly competitive environment, the importance of professional and regular performance appraisals has increased for both employees and employers. The shortening of planning cycles, the multiplicity of tasks and short deadlines have created new challenges for companies. Agile organisations, project-type tasks and planning periods require companies to be more efficient and coordinated in today's market conditions, and to this end, the retention of staff, alongside good performance, has become a key issue.

The reports covered the operation of the IT, human resources and controlling organisation of the company, the type of systems used, the method and period of evaluation, including other related human resources measures and solutions. The responses showed the intention and the practices used.

The overall research and modelling revealed that there is a clear need for the use of performance appraisal from both sides, with only differences in the method and timeframe used. As economic circumstances now require companies to plan differently, there is a clear need to align this function of human capital management with the strategy and timeframes set by the company, and modern digitalisation solutions are now available to manage it.

## M1. Irodalomjegyzék

1. AMBRUS, T. – LENGYEL, L. (2011) Humán controlling eszközök a gyakorlatban. Complex kiadó, Budapest, 2011
2. ANSOFF, H. I. (1965): Corporate Strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill. pp.60-75;80-86.
3. ANTE, G., FACCHINI, F., MOSSA, G., DIGIESI, S. (2018): Developing a key performance indicators tree for lean and smart production systems. IFAC Papers Online Vol. 51 No. 11, pp. 13-18. Australian Institute of Project Management (2010): AIPM Professional Competency Standards For Project Management - Part A – Introduction
4. ANTONY, R.N. - V. GOVINDARAJAN (2006): *Management Control Systems* 12th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
5. ARMSTRONG, M. (1995): Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, London, 776 p., ISBN: 978 0 7494 5242 1
6. ARNO, D. B. – MEYSMAN D. C. - MOHAMED A. (2016): Introducing Data Science: Big data, machine learning, and more, using Python tools, Shelter Island, NY: Manning Publications Co., 17-35 p.
7. ARNOLD, C., D. KIEL, and K.-I. VOIGT. (2016) How the industrial Internet of things changes business models in different manufacturing industries. International Journal of Innovation Management 20 (8): 1–25.
8. BABBIE, E. (2015): The Practice of Social Research, Cengage Learning; 014 edition
9. BABOVIC, M. Example of HRM Strategy IKEA (2013) [https://www.slideshare.net/pixna/example-of-hrm-strategy-ikea?next\\_slideshow=1](https://www.slideshare.net/pixna/example-of-hrm-strategy-ikea?next_slideshow=1) Letöltés ideje 2021.04. 03.
10. BACSUR, K. – BODA, Gy. (2010): Személyügyi controlling, Firefly Outdoor Media, Budapest
11. BAJNAI, P. – FENYVES, V. (2021): A controlling szerepének és eszköztárának átalakulása a digitalizáció hatására. *Controller Info*, Vol. IX, No. 4, 2-8. p.
12. BALATON, K., TARI, E., (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Bologna – Tankönyvsorozat, Budapest: Aula Kiadó
13. BANGÓ, R. (2023), A teljesítményértékelés rendszere és jogkövetkezményei a közigazgatásban, <https://repozitorium.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/23129>
14. BARCLAY C., OSEI-BRYSON, K.M. (2009): Toward a more practical approach to evaluating programs: the multiobjective realization approach, *Project Management Journal*, Vol. 40, Issue 4, pp. 74-93.
15. BARNATT, C. (2017): 3D Printing: The Next Industrial Revolution. ExplainingTheFuture.com; CreateSpace Independent Publishing Platform.
16. BARNA, ZS. –VAJDA, G. A Humán controlling, mint új építőelem megjelenése a vállalatoknál In: Molnár, Dániel; Molnár, Dóra (szerk.) XXIV. Tavaszi Szél Konferencia 2021: Absztrakt kötet Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) (2021) 667 p. pp. 320-320. 1 p. Absztrakt / Kivonat (Könyvrészlet) | Tudományos [32163891] [Nyilvános]
17. BARNA, ZS. Teljesítményértékelés a bizonytalan és változó piacok In: Korcsmáros, Enikő; Filip, Ferdinánd (szerk.) 14th International Conference of J. Selye University. Section of Economics, Mathematics and Informatics. Conference Proceedings Komárno, Szlovákia: Janos Selye University (2023) 232 p. pp. 9-20, 12 p. DOI Konferenciaközlemény (Könyvrészlet) | Tudományos [33802102] [Nyilvános]

18. BARNA, ZS. Vezetői kontrolling HR támogatása (HR SUPPORT FOR MAGAGEMENT CONTROLLING), (2023). In: Imrich, Antalik; József, Poór; Zsuzsanna, Szeiner (szerk.) 15th International Conference of J. Selye. University Employment & Labor Market: Conference Proceedings Komárno, Szlovákia: J. Selye University (2023) 366 p. pp. 348-366., 19 p. Konferenciaközlemény (Könyvrészlet) | Tudományos [34491813] [Nyilvános]
19. BECKER, W. – SCHMID O. (2019) The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs Business Research <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00124-y>
20. BEER, M. – SPECTOR B. – LAWRENCE P. R. – MILLS D. Q. (1984): Managing Human Assets, 201 p, ISBN: 0-02-902390-4
21. BELYÓ, P. Személyügyi controlling (2019) <https://ajk.kre.hu/index.php/gazdasag-es-vezetestudomanyi-intezet/category/59-szemelyugyi-controlling-kontrolling-dr-belyo-pal.html?download=491:a-hr-controlling-feladata-kepletei> Letöltés ideje: 2021. 04. 04.
22. BLUMNÉ, B. K. – ZÉMAN, Z. (2014): Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák, *Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat* A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Vol. 6 No: 1-2, 440-442 p.
23. BODA, GY. – SZLÁVIK, P. (2005): *Kontrolling Rendszerek*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest 224-235. p.
24. BODNÁR, V. (1999): Controlling, avagy intézményesített eredménycentrikusság-A magyarországi üzleti szervezeteknél bevezetett controlling rendszerek összetevőik és rendszer szintű jellemzői. Ph. D értekezés Budapest Corvinus Egyetem.
25. BOKODI, M. – SZABÓ, Sz. – STRÉHLI-KLOTZ, G. – PETRÓ, Cs. (2013) Közzolgálati Humán Tükör Kutatás Strukturált interjú „Közzolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány ISBN 978-615-5269-39-4
26. BOKOR, A. (2007) Záró Kutatási Tanulmány – Humán Tükör Kutatás eredményei – visszajelzések a HR szervezetek működéséről (2007 évi kutatási forduló)
27. BOKOR, A. – BÍRÓ, K. – KOVÁTS, G. TAKÁCS, S. TOARNICZKY, A. (2005): Humán Tükör- körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről. Vezetéstudomány 2005/1
28. BOKOR, A. (1999): Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája. Ph. D értekezés, BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszék, Budapest
29. BOKOR, A. – SZÓTS-KOVÁTS K. – CSILLAG S. (2014): Emberi erőforrás menedzsment. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt., Budapest. 409 p., ISBN: 978-963-19-6834-7
30. BONCZ, I. (2015) Kutatásmódszertani alapismeretek PTE ETK, ISBN 978-963-642-826-6
31. BOROSOVÁ, É. (2024), Kis- és középvállalkozások menedzsmentje napjaink digitalizált VUCA ,Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar
32. BROMWICH, M. (1990): The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. Accounting, Organizations and Society. Vol. 15, No. 1–2, pp. 27-46.
33. BRYMAN, A. (1992): Research methods and organization studies. Routledge, London
34. BUNDERSON, J. S., BOUMGARDEN, P. (2009): Structure and learning in self-managed teams: why “bureaucratic” teams can be better learners. Organization Science, Vol. 21, No. 3, pp. 609–624.
35. BYARS L. L. – RUE L. W. (2006): Human Resource Management, McGraw-Hill, 429 p., ISBN: 0071115617 9780071115612
36. BYGALLE, L.E., JAHRE, M. (2009): Balancing value creating logics in construction, Construction Management and Economics, Vol. 27, No. 7, pp. 695–704.

37. CANTON, J. (2013): Global Futures Forecast 2013: The Top Trends That Will Shape the Coming Year. Institute for Global Futures.
38. CARDEN, L., EGAN, T. (2008): Does Our Literature Support Sectors Newer to Project Management? The Search for Quality Publications Relevant to Nontraditional Industries. *Project Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 6-27.
39. CHANDLER, A. D. (1962): Strategy and structure. Cambridge: MIT Press.
40. CHAPMAN, C. S. (2005): Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement. Oxford: Oxford University Press
41. CHIKÁN, A. (2005, 2009, 2017) *Vállalatgazdaságtan*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Aula Kiadó,
42. CSENDŐ, Cs. – FRAJNA-PILLER, A. – HORVÁTH, A. – KOLBE T. – KOVÁCS, T. – POÓR, J. (2016): Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben 2016. Kutatási zárójelentés, Budapest, 25. p. ISBN: 978-963-269-591-4
43. CZAKÓ, E. – WIMMER, Á. – ZOLTAYNÉ, PAPRIKA, Z. szerkesztette, (1999): Versenyben a világgal– A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői, p. 25-30. Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné, Paprika, Z. szerkesztette (2004): Versenyben a világgal– A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői. (kéziratban)
44. DAJNOKI, K. – HÉDER, M. (2017) „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84  
<http://real.mtak.hu/72149/1/dajnoki.pdf>
45. DAMA International (2009): The DAMA Guide to the Data Management Body of Knowledge (DAMA-DMBOK Guide) Technics Publications. Bradley Beach, NJ: The Data Management Association, 4-16p. 2. verzió (2014), Forrás: <https://www.dama.org/sites/default/files/download/DAMA-DMBOK2-Framework-V2-20140317-FINAL.pdf>
46. DELOITTE (2017): Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc2017-global-human-capital-trends-us.pdf> 2 017.09.27.
47. DOBÁK, M. (2006): Szervezeti formák és vezetés, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
48. DOBÁK, M. (1992): A divízióal szervezet. Budapest: Közgazdasági és jogi könyvkiadó
49. DUBE', L. – PARE, G., (2003) Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly Executive* 27 (4): 597–636. <https://www.jstor.org/stable/30036550>
50. EISENHARDT, K.M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–550.
51. EISENHARDT, K.M., and M.E. Graebner. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50 (1): 25–32.
52. ERDEI, E. (2019) Az Ipar 4.0 fejlődése, használata és kihívásai napjainkban, *Acta Carolus Robertus*, 2019. 9 (1) pp 49 – 63, DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.49
53. EURÓPAI BIZOTTSÁG (2021) [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/digital-solutions-during-pandemic\\_hu](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/digital-solutions-during-pandemic_hu) Letöltés: 2021. 05. 01.
54. ÉLTETŐ, A. – TÖLGYESSYNÉ, - SASS, M. (2021) A kapitalizmus változatai és az ipar 4.0 a visegrádi országokban. *Közgazdasági szemle*, 68 (5). pp. 490-514. ISSN 0023-4346 <http://doi.org/10.18414/KSZ.2021.5.490> Letöltés ideje: 2022.03.19
55. FANNING, K. (2016): Big Data and KPIs: A Valuable Connection. In: *Corporate Accounting and Finance*, Vol. 27, No. 3, 17-19. p.

56. FARKAS, F. – POÓR, J. – NORBERT F. E. – KAROLINY, M. (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 578 p., ISBN: 963-224-492-3
57. FELMÉRY, Z. (2015/1) Megkövetelt teljesítmény? *Közgazdász Fórum* OSZK [http://epa.oszk.hu/00300/00315/00112/pdf/EPA00315\\_kozgazdasz\\_2015\\_1\\_026-052.pdf](http://epa.oszk.hu/00300/00315/00112/pdf/EPA00315_kozgazdasz_2015_1_026-052.pdf)  
Letöltve 2021.02.12
58. FENYVES V. - BÁCS, Z. – LAURENTIU, D. - TARNÓCZI, T. (2018): Significance and possibilities of measuring intellectual capital based on accounting statements economics & working capital, 2018: 1-2 pp. 47-53., 7 p. (2018)
59. FIGURSKA, I. – MATUSKA, E. (2013): Employer branding as a human resources management strategy. In Human Resource Management & Ergonomics, vol. VII./2.
60. FODOR, A. (2020) Projektmenedzsment és üzleti elemzési trendek – milyen irányba változtathatja ezeket egy lehetséges válság? - A koronavírus a projektmenedzsment és üzleti elemzési folyamatokat sem hagyja érintetlenül  
[https://www.itbusiness.hu/technology/aktualis\\_lapszam/highway/a-koronavirus-a-projektmenedzsment-es-uzleti-elemzesi-folyamatokat-sem-hagyja-erintetlenul](https://www.itbusiness.hu/technology/aktualis_lapszam/highway/a-koronavirus-a-projektmenedzsment-es-uzleti-elemzesi-folyamatokat-sem-hagyja-erintetlenul) Letöltve: 2021. október 16. Projektcoach Consulting Forrás: ITB 2020. máj. 19.
61. GANDOSSY, E. et al (2004) Leading the way, Hewitt Assoc. LLC. ISBN 0-471-48301-X
62. GARTNER, INC. (2017): Big Data. IT Glossary. Forrás: <http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/> (Letöltve: 2019. 04. 11.)
63. GÁBOR, Á. – BARNA, ZS. – A HR funkciók szerepe a controlling fókuszú szervezetben DOI: 10.24387/CI.2021.1.6 <https://controllerinfo.hu/a-hr-funkciok-szerepe-a-controlling-fokusz-szervezetben/>
64. GÁL, Z. – SASS, M. – JUHÁSZ, Z. A külföldi közvetlentőke-befektetések és a válság hatása a fogadó gazdaságra: a visegrádi országok egyes szolgáltató ágazatainak vizsgálata [http://regscience.hu:8080/jspui/bitstream/11155/1272/1/gal\\_kulfoldi\\_2016.pdf](http://regscience.hu:8080/jspui/bitstream/11155/1272/1/gal_kulfoldi_2016.pdf)
65. GELEI, A., (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Ph. D értekezés, Budapest Corvinus Egyetem
66. GERMAIN, R., DRÖGE, C., DAUGHERTY, P. J. (1994): The effect of just-in-time selling on organizational structure: an empirical investigation. Journal of Marketing Research, Vol. 31, No. 4, pp. 471–483.
67. GLBREATH, R.D. (1986): Winning at Project Management, What works, what fails and why, John Wiley & Sons Inc., New York
68. GLASER, B. G., STRAUSS, A. L. (1967): The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine de Gruyter, New York
69. GONDA, GY. *Az Üzlet* (2019): A teljesítmény, az értékelés, mérése – technikák <https://azuzlet.hu/a-teljesitmeny-az-ertekeles-merese-technikak/> Download: 2021.02.12
70. GÖRCSI, G. (2017): Döntéstámogatás a menedzsment feladatok tükrében. Tudományterületek a multikulturalitás kontextusában. Branches of Sciences in Multicultural Context. 354 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2017.05.12 Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 129-138
71. GÖRÖG, M. (2008): Projektvezetés. Aula Kiadó, Budapest
72. GÖRÖG, M. (2013): Projektvezetés a szervezetekben. Panem Kiadó, Budapest.
73. GÖRÖG, M., - SMITH, N. J. (1999): Project Management for Managers. PMI Publications, Newtown Square.
74. GRANT, N. (2000): E-Business and Erp: Transforming the Enterprise. New York: John Wiley & Sons.

75. GRANT, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 10, pp. 109–122.
76. GRAY, C.G., LARSON, E.W. (2003): *Project Management – The managerial process*, McGraw – Hill/ Irwin Series, New York, 2. edGulyás, A. (2017): Forecasting 4.0: Miért érdemes a jövő előrejelzési módszerét használni? Forrás: Menedzsment és Controlling Portál, <https://www.controllingportal.hu/forecasting-4-0/>
77. GREGOR, S., MARTIN, M., FERNANDEZ, W., STERN, VITALE, M. (2006): The transformational dimension in the realization of business value from information technology, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 15, Issue 3, pp. 249-270.
78. GRIFFIN, A., HAUSER, J. R. (1996): Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 191–215.
79. GULATI, R. (2007): Silo busting. *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 5, pp. 98–108
80. GULYÁS, A. (2017): Forecasting 4.0: Miért érdemes a jövő előrejelzési módszerét használni? Forrás: Menedzsment és Controlling Portál.
81. GÜNTHER, E. (2008): *Ökologieorientiertes Management*. Stuttgart. Lucius&Lucius. Böhlau Verlag. Stuttgart Gelei, A., (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete. Ph. D értekezés, Budapest Corvinus Egyetem
82. GYENGE, B. - MÉSZÁROS, K. - TARI, K. (2019): Üzleti intelligencia (BI) alkalmazása a logisztikában. *Studia Mundi – Economica*, Vol. 6, No. 2, 46-58. p.
83. HAHN, D., Hungenberg, H. (2001): *PuK Planungs- und Kontrollrechnung*. 6. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag.
84. HANYECZ, L. (1999): Tervezés és controlling a vezetési, irányítási folyamatokban: *Vezetéstudomány XXX. ÉVF 1999. 07-08. szám 30-37p*
85. HANYECZ, L. (2006): *A controlling rendszere* Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.
86. HÁMORI, T. – BARNA, ZS. – BALOG, K. – ŠEBEN, Z. – POÓR, J. (szerk.) Amerikai világitástechnikai cég Közép-Kelet-Európában In: Blahó, A. – Czakó, E. – Poór, J. (szerk.) *Nemzetközi menedzsment*, Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó (2021) 592 p. Paper: 6. fejezet
87. HARRISON, F. (1976): How corporate planning responds to uncertainty. *Long Range Planning*. No. 9 Vol. 2 pp. 88-93.
88. HAWKING, P., SELITTO, C. (2010): Business Intelligence (BI) Critical Success Factors. 21st Australasian Conference on Information Systems, Brisbane
89. HEGEDŰS, Sz. – MOLNÁR, P. Közüemi vállalatok gazdálkodása NKE <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13804/Kozuzemi%20vallalatok%20gazdalkodasa.pdf?sequence=1> Letöltés ideje: 2021. 11. 28.
90. HEGEDŰS, Sz. (2020): A COVID-19 pandémia gazdasági hatásainak értékelése és elemzési lehetőségei vállalati teljesítménymutatók útján, In: *Csiszárík-Kocsir, Ágnes; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században X./2.: A környezeti változások és az új kihívások hatásai a szervezetek működésére*, Budapest, Magyarország Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar (2020) 354 p. pp. 61-69, 9 p. ISBN: 978-963-449-211-5
91. HETYEI, G. (2009): Enumeration by kernel positions *Advances in Applied Mathematics*. Vol. 42, No. 4, pp. 445-470.
92. HORNEY, N., PASMORE, B., O'SHEA, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *Human resource planning*. 33 (4), 34-42. <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>

93. HORVÁTH, P. (2008): Controlling - Út egy hatékony controllingrendszerhez - Út egy hatékony controllingrendszerhez ISBN: 9789632249407
94. HORVÁTH, P. (2011): Controlling. Vahlen, München
95. HORVÁTH, P. (1990): Controlling in Handbook of German Business Management. In: Handbook of German Business Management. Stuttgart: Poeschel.
96. HORVÁTH, P., Dobák, M. (1990): A controlling a sikeres vezetés eszköze. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
97. HUBER G. P. (1991): Organizational learning: the contributing processes and the literatures. Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp 88–115.
98. i-SCOOP. (2016): Digital transformation: online guide to digital business transformation. from i-SCOOP: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/> (Letöltve: 2023. január 1.)
99. IM, S., NAKATA, C. (2008): Crafting an environment to foster integration in new product teams. International Journal of Research in Marketing, Vol. 25, No. 3, pp. 164–172.
100. JACOBS, F. R., WESTON, F. C. (2006): Enterprise resource planning (ERP)—A brief history. Journal of Operations Management, Vol. 25, No. 2, pp. 357–363
101. JARJABKA, Á. (2009): A modern projektszervezetek vezetéseméleti összevetése, Vezetéstudomány, Vol. 40, No. 7-8, pp. 36-48.
102. JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. (1993): Market orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing, Vol. 57, No. 3, pp. 53–70.
103. JUHÁSZ I. – MATISCSÁKNÉ L. M. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás. Eszterházy Károly Főiskola Kiadója, Eger. TÁMOP-4.1.2-A/1-11/1-2011-0021, 185 p.
104. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Vol. 15, No. 4, pp. 83-88.
105. KABADAYI, S., EYUBOGLU, N., THOMAS, G. P. (2007): The performance implications of designing multiple channels to fit with strategy and environment. Journal of Marketing, Vol. 71, No. 4, pp. 195–211.
106. KHAN, M. - X. WU, - X. XU - W. DOU (2017): Big data challenges and opportunities in the hype of Industry 4.0, IEEE International Conference on Communications (ICC), 1-6 p.
107. KARMAZIN, GY. (2016): A logisztikai szolgáltatók stratégiai sikertényezői. Akadémiai Kiadó. Budapest
108. KAROLINY, M. né, – POÓR, J. (2010) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 5. átdolgozott kiadás* Budapest, CompLex Kiadó
109. KAROLINY, M. - POÓR, J. - SPISÁK, GY. (2000): Az emberierőforrás-menedzselés az üzletiszférában – tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál, in: Vezetéstudomány, p. 13-22;
110. KISSNÉ. András, K. (2013): A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése (Doktori (Phd) értekezés), Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 2013, p.166 DOI azonosító: 10.17625/NKE.2014.002
111. KOVÁCS, B. (2019) A controlling-folyamatok hatékonyságának mérése és növelése E-CONOM Online tudományos folyóirat [http://publicatio.uni-sopron.hu/1746/1/03\\_KovacsB\\_Econom\\_VIII1.pdf](http://publicatio.uni-sopron.hu/1746/1/03_KovacsB_Econom_VIII1.pdf) ISSN 2063-644X
112. KOVÁCS, L. – MARSI, E. (2018) *Bankmenedzsment, Banküzemtan*. Budapest: Magyar Bankszövetség
113. KOVÁCS, SZ. (2021) Teljesítménymérési módszerek összehasonlító elemzése Economica XII. évf. 3-4. sz. ISSN 2560-2322

114. KÖRMENDI, L. -Tóth, A. (2006): A controlling elmélete és gyakorlata. Budapest: Perfekt Kiadó
115. KRAUSS, F.G. (2018) Integritás az emberierőforrás-gazdálkodásban NKE KTI 2020. <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/15653/Integritas%20az%20emberieroforras-gazdalkodasban.pdf?sequence=1>
116. KRELL, E. (2013): Exploring What It Takes to Lead in the 21st Century, Baylor Business Review, <http://bbr.baylor.edu/exploring-leadership/> 2017.09.11.
117. KVALE, S. (1996): InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage, Thousand Oaks, California
118. LAÁB, Á. (2017) *Döntéstámogató számvitel – érthetően, szórakoztatóan* Wolters Kluwer Budapest 197o.
119. LO FRANCO, R. - COMPAGNO, G. (2018): Indistinguishability of Elementary Systems as a Resource for Quantum Information Processing. Phys. Rev. Lett. Vol. 120, 240403.
120. LYPAK, H. - RZHEUSKYI, A. - KUNANETS, N. - PASICHNYK, V. (2018): Formation of a consolidated information resource by means of cloud technologies. In: Problems of Infocommunications Science and Technology, PIC S and T, 157–160 p.
121. MARER, Pál (2002): Vállalati kultúrák: A GE Tungsram példája 1989–2002. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4642/1/VT\\_2003n7\\_8p50.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4642/1/VT_2003n7_8p50.pdf) (letöltve: 2021. 02. 16.)
122. MARSCH, P. (2017): *The New Industrial Revolution: Consumers, Globalization and the End of Mass Production*. Yale University Press.
123. MATE koronaHR kutatás eredményei (2021) <https://archive.uni-mate.hu/hu/magyar-gazdasag-szereploi-jobban-felkeszultek-jarvany-harmadik-hullamara> Letöltés: 2022.09.25.
124. MAYER-SCHÖNBERGER, V. - CUKIER, K. (2013): *Big Data: A revolution That will Transform How we Live, Work, and Think*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
125. MAYER - SCHÖNBERGER V. - KENNETH C. (2014:) *Big Data- Forradalmi módszer, amely megváltoztatja munkánkat, gondolkodásunkat és egész életünket*, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 11-17. p.
126. MÁTÉ, D. (2001) – *Az SAP integrált informatikai rendszer bevezetésének tapasztalatai*, SZIE GTK GIT, Gödöllő
127. MCKENNA E. – BEECH N. (1998): *Emberi erőforrás menedzsment*. Panem Kft., Budapest, 254 p., ISBN: 963-545-159-8
128. MENON, A., BHARADWAJ, S. G., ADIDAM, P. T., EDISON, S. W. (1999): Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 2, pp. 18–40.
129. MEREDITH, J.R., MANTEL, S.J. (2000): *Project Management*, J. Wiley&Sons, New York, 4th ed.
130. MILES, M.B., HUBERMAN, M.A. (1994): *Qualitative data analysis*. Sage, London
131. MOLNÁR, E. (2017): *Korabeli magyar reklám és pszichológia*. Szolnok, Magyarország: Alumni
132. MOSLEY, R. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.
133. MÖLLER, K. – ILLICH-EDLINGER, S. (2019): *Controlling-Prozessmodell 2.0*. CFO aktuell 1/2019
134. MÖLLER, K.–SCHAFFER, U. – VERBEETEN, F. (2020) Digitalization in management accounting and control: an editorial, *Journal of Management Control* 31:1–8 <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>

135. MURA, L. (2021). Innovation and marketing management of family businesses: Results of empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8(2), 56–66.  
<https://doi.org/10.37335/ijek.v8i2.118>
136. MUSINSZKI, Z. (2013): *Kontrolling oktatási segédlet logisztikai menedzser és logisztikai mérnök mesterszakos hallgatók számára*, Miskolc, 4 p.
137. MYERS, M.D. (2009) *Qualitative Research in Business & Management*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
138. NAGY, J. (2019) Az Ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – Vállalati interjúk alapján – *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* L. ÉVF. 2019. 1. SZ. ÁM/ ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.01.02 Letöltés ideje: 2021. 11. 28.  
[http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3869/1/VT\\_2019n1p14.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3869/1/VT_2019n1p14.pdf)
139. NEGASH, S., GRAY, P. (2008): Business Intelligence. In: F. Burstein, szerk. *Handbook on Decision Support Systems* Vol. 20, No. 2, pp. 150-152.
140. NEULINGER, Á. (2016) Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások korreferátum Simon Judit „Kutatás-módszertani trendek a marketingben” című tanulmányához *Vezetéstudomány* 66 XLVII. ÉVF. 2016. Marketingtudományi különszám / ISSN 0133-0179
141. NÉMETH, E.– SZIKSZAINÉ, K. M. (2020) Állami Számvevőszék Elemzés Budapest  
[https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/kozszfera\\_teljesitmenymerese\\_20200518.pdf?download=true](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/kozszfera_teljesitmenymerese_20200518.pdf?download=true) Letöltve 2021.02.12
142. OLSON, E. M., SLATER, S. F., HULT, G. T. M. (2005): The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 49–65
143. ONUKWUGHA, E. (2016): Big Data and Its Role in Health Economics and Outcomes Research: A Collection of Perspectives on Data Sources, Measurement, and Analysis. *PharmacoEconomics*, Vol. 34, No. 91.
144. OTLEY, D. (1999): Performance management: a framework for management control systems research. In: *Management Accounting Research*, Vol. 10, No. 4, 363-382. p.
145. OSMANAGIC- BEDENIK, N. – LALOVAC, B. (2007): Kontroling – faktor poslovnog uspjeha na primjeru hotelskih poduzeća. *Acta turistica*, 19 (1), pp. 83–99.
146. PATHÓNÉ VARGA, Zs. (2022), Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelés a közszolgáltatásban, a közszféra és egy multinacionális vállalat teljesítményértékelésének összehasonlítása <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/22827>
147. POLÓNYI, I. (2012) A hazai felsőoktatás állami finanszírozásának története 1990–2011. In: Temesi J. (ed.) *Felsőoktatás-finanszírozás. Nemzetközi tendenciák és a hazai helyzet*. Budapest, Aula Kiadó. pp. 199–254.
148. POÓR, J. (2009): *Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment* ISBN: 9789632249759
149. POÓR J. (2015): *Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment*, 282-299 p., In. Blahó A. – Czakó E. – Poór J. (2015): *Nemzetközi menedzsment*. 431 p, ISBN: 978-963-05-9536-0
150. POÓR, J. (2016) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* 4. bővített, Átdolgozott kiadás Akadémiai Kiadó Budapest
151. POÓR, J. – BALOGH, G. – DAJNOKI, K. – KAROLINY, M. – KÖMŰVES, ZS. – PATÓ G. – SZÜCS, B. – SZABÓ, SZ. (2021): Covid-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis, Kihívások és HR-válaszok, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 66 p, ISBN: 978-963-269-957-8
152. POÓR, J. – SCHOTTNER, K. – FRAJNA, P. A. – HÁRSKÚTI, J. – KIS-KÁLMÁN, D. (2019) *Változások az emberi erőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján* egy

- magyarországi empirikus kutatás tükrében Munkaügyi szemle 0541-3559 2064-3748 62 (2) pp. 8.-14. 2019
153. POÓR, J. – ROBERSON, M. (2003): Globális fejlődés: az emberi erőforrás menedzsment (EEM)eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején, in: Vezetéstudomány, p. 13- 19.
  154. POÓR et al. (2024), Az emberierőforrás-menedzsment legújabb globális, regionális és hazai sajátosságai a 2021–2022-es CRANET-kutatás fényében, Új Munkaügyi Szemle V. évfolyam 2024 / 2. sz.
  155. PORTFÓLIÓ (2020) <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200323/ez-a-koronavirus-5-legsulyosabb-gazdasagi-hatasa-magyarorszagon-es-europaban-421110> Letöltve: 2022. 09. 21.
  156. Projektmenedzsment-útmutató – PMBOK® Guide (2006): Akadémiai K., Budapest.
  157. Radó, I., 2019: Áttérés a pénzügyi számvittel integrált vezetői számvitelre az SAP S/4HANA
  158. RAJNAI, Z. - KOCSIS, I. (2018): Assessing industry 4.0 readiness of enterprises, 2018 IEEE 16th World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics (SAMI), IEEE, 225-230 p.
  159. RIMON, G. (2017): Six surprising truths about how digital transformation will change HR. Strategic HR Review, 16(2), 102-104.
  160. RÜSSMANN, M. - LORENZ, M. - GERBERT, P. - WALDNER, M. - JUSTUS, J. - ENGEL, P. – HARNISCH, M. (2015): Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. Boston Consulting Group, 9. <https://www.zvw.de/media.media.72e472fb-1698-4a15-8858-344351c8902f.original.pdf> Letöltés ideje: 2022.07.19.
  161. SAJTOS, L. – MITEV, A. (2007), SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv ISBN 9789639659087
  162. SETHI, R. (2000). New Product Quality and Product Development Teams. Journal of Marketing, 64, 1-14. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.1.17999>
  163. SIGGELKOW, N. (2007). Persuasion with case studies. Academy of Management Journal 50 (1): 20–24.
  164. SIMON, J. (2016) Kutatás-módszertani trendek a marketingben. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 47 (4). pp. 54-62. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.04.10
  165. SLOAN, A.P.Jr. (1963), My Years with General Motors, New York ISBN-13 978-0385042352
  166. STAKE, R.E. (1994): Case Studies. in: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): Handbook of qualitative research. Sage, Thousand Oaks, California
  167. SÜTŐ, D. (2017): A controlling fejlődéstörténete, helye és szerepe a gazdálkodó szervezetekben. In: International Journal of Engineering and Management Sciences, Vol. 2, No. 4, 466-477. p.
  168. STADLER G. (2015): Big Data - tömeges adatelemzés gyorsan, HTE Medianet, Vol 70 No: 1, 44-47 p.
  169. SZEGEDI, Z.– PREZENSZKI, J. (2010) *Logisztika – Menedzsment*, 4. átdolgozott, bővített kiadás, Kossuth Kiadó 371o
  170. SZIRAY, J., GAUL, G., ÉGERTNÉ, É. M. (2004): Vezetői információs rendszerek. Győr: Széchenyi István Egyetem.

171. SZÓKA, K. (2018): Az új üzleti modell kialakításának feladatai a kontroller számára a negyedik ipari forradalom kihívásaihoz igazodva. In: Gazdaság és Társadalom, Vol. 10, No. 2, 45-58. p.
172. SZŐRÖS, K. – KRESALEK, P. (2013): Üzleti tervezés. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola
173. SZUKITS, Á. – BODNÁR, V. (2019): A költségelemzéstől az adathasznosításig – a hazai vállalatok által használt controllingszerek alakulása az elmúlt ötven évben. In: Vezetéstudomány, Vol. 50, No. 12, 112-121. p.
174. SZŰCS, Á. (2017) Doktori értekezése A HR kontrolling szerepe a tudatos Emberi Erőforrás Menedzsmentben [http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/593/19/Sz%C5%B1cs%20%C3%81gnes\\_%C3%A9rtekez%C3%A9s\\_NYME\\_SZI%20GSDI.Text.Marked.pdf](http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/593/19/Sz%C5%B1cs%20%C3%81gnes_%C3%A9rtekez%C3%A9s_NYME_SZI%20GSDI.Text.Marked.pdf)
175. H. SZŰCS, H. - SZUKITS, Á. (2021) Üzleti intelligencia rendszerek felhasználói elfogadása egy hazai közép vállalat példáján. VEZETÉSTUDOMÁNY, 52 (10). pp. 28-41. ISSN 0133-0179 <https://real.mtak.hu/164431/>
176. TABESH, P. - MOUSHAVIDIM, E. - HASANI, S. (2019): Implementing big data strategies: A managerial perspective. In: Business Horizons, Vol. 3, No. 62, 347-358. p.
177. THALMEINER, G. – SUHAJDA, Á. – TÓTH, M. (2019): Teoretikus kontrolling szemléletek. In: Controller Info, Vol. 7, No. 2, 23-29. p.
178. THOMAS, A. (2017): 5 Things Successful Companies Do to Retain Top Talent <http://www.selectinternational.com/blog/bid/148239/5-things-successful-companies-do-to-retain-top-talent>
179. TORMA, A. (2011) Környezetmenedzsment rendszerek [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021\\_Kornyeztmenedzsment\\_rendszerek/ch07s02.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyeztmenedzsment_rendszerek/ch07s02.html) Letöltve: 2021.október 18.
180. TROY, L. C., HIRUNYAWIPADA, T., PASWAN, A. K. (2008): Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. Journal of Marketing, Vol. 72, No. 6, pp. 132–146.
181. TROY, L. C., SZYMANSKI, D. M., VARADARAJAN, P. R. (2001): Generating new product ideas: an initial investigation of the role of market information and organizational characteristics. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29, No. 1, pp. 89–101.
182. ULRICH D. (1998): Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering result. Harvard Business School Press, Boston, 304 p, ISBN: 978-0875847191
183. YIN, R.K. (2014). Case study research: design and method, 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc
184. VAJDA, G. – THALMEINER, G. – NAGY, G. M. (2021): Data Asset Management and representations in a large enterprise environment. FINTELLIGENCE Conference Aspect of Financial Literacy tanulmánykötet.
185. VAKHAL, P. (2022). Újra osztják a lapokat a világon, [www.portfolio.hu](http://www.portfolio.hu) <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220203/ujraosztjak-a-lapokat-a-vilagon-itt-vannak-magyarorszag-erossegei-es-gyengesegei-524327>
186. VANCIL, R. F. – LORANGE, P. (1977): Strategic planning systems. New York. Prentice Hall. Englewood Cliffs. NJ. p. 264.
187. VERESNÉ, Dr Somosi M. – HOGYA, O. (2011) A teljesítménymenedzsment, Digitális Tankönyvtár [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049\\_02\\_teljesitmenymenedzsment/3026/index.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/3026/index.html) Letöltve 2021.02.12

188. VILÁGGAZDASÁGI FÓRUM, WEF (2020) Versenyképességi jelentés <https://kopint-tarki.hu/wp-content/uploads/2020/12/wef2020.pdf> Letöltve 2022.02.11
189. VORHIES, D. W., MORGAN, N. A. (2003): A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp. 100–115.
190. VUKO, T. – OJVAN, I. (2013): Controlling and business efficiency. *Croatian Operational Research Review (CRORR)*, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zMA3EvLemD4J:https://hrcak.srce.hr/file/143327+&cd=11&hl=en&ct=clnk&gl=at> (letöltve: 2018.09.25.)
191. WEBER, J., SCHÄFFER, U. (1999): Sicherstellung von Rationalität von Führung als Aufgabe der Controlling? In.: *DBW*. 59. Jg. (1999): Heft 6. pp. 734-747
192. WHITE, T. (2012): *Hadoop: The Definitive Guide*, Third Edition, O'Reilly Media, Inc. Sebastopol 17-22 p.
193. WOLTERS KLUWER jogtár 89/2019 (IV.23) sz. Kormányrendelet [https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900089.KOR&searchUrl=/gyorskereso%3Fpagenu m%](https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900089.KOR&searchUrl=/gyorskereso%3Fpagenu m% Letöltve 2021.02.12) Letöltve 2021.02.12
194. ZÉMAN, Z., GACSI, R., LUKÁCS, J., HAJÓS, L. (2013): Management control system in banks, *Bank Controlling*, Vol. 21 No. 3 pp. 14-17
195. ZÉMAN, Z. (2016): A kontrolling fejlődésének főbb irányzatai. *Társadalom és Gazdaság*, Vol. 2, No. 1, pp. 77-92.
196. ZÉMAN, Z., Tóth, A. (2017): *Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment*. Akadémiai Kiadó. Budapest.
197. CreativeHRM (2013) <https://www.slideshare.net/CreativeHRM/hr-strategy-what-is-it-why-do-we-need-it> Letöltés ideje 2021. 04. 03.
198. SAP SuccessFactors for banking <https://www.sap.com/documents/2018/11/28d31f2c-727d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html> Download: 2021.04.07
199. SAP SuccessFactors for banking <https://news.sap.com/2020/07/eurobank-sap-successfactors-employee-engagement/> Download: 2021.04.07
200. SAP products <https://www.sap.com/products/workforce-analytics.html?pdf-asset=12e85371-c37c-0010-82c7-eda71af511fa&page=4> Download: 2021.11.02
201. Greater Bank story: <https://www.sap.com/documents/2018/11/28d31f2c-727d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html> <https://www.greater.com.au/about-us/> Download: 2021.11.02.
202. SPSS Base 12.0 User's Guide ISBN 0-13-109676-1 by SPSS Inc. Chicago, IL. USA

## M2. Irodalomjegyzék – Saját publikációk MTMT szerint

1.  
BARNA, Z. (2024b). THE ABSENCE OF CONTROLLING AS A SEPARATE ORGANISATIONAL UNIT IN BUSINESS ORGANISATIONS. CONTROLLER INFO.
2.  
CSEKŐ, K., KUMAR, M., SEMJÉN, B., SÁRKÖZY, H. & BARNA, ZS. (2024). Industry 4.0, Artificial Intelligence and Sustainability: A Bibliometric Review. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-), 70.
3.  
BARNA, Z. (2024a). Teljesítményértékelés - Vélemények és a gyakorlat összefüggései. POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT.
4.  
József, P., Zdeněk, C., Silvia, T. K., Erika, V., Erika, S. H., Tibor, Z., ... Tibor, Z. (2024). FACTORS THREATENING CORPORATE ORGANISATIONAL STABILITY – OR GOVERNANCE, MANAGEMENT AND HR IN THE SHADOW OF WAR (INDUSTRY-AGRICULTURE-SERVICESOTHER SECTORS). (P. József, C. Zdeněk, T. K. Silvia, V. Erika, S. H. Erika, Z. Tibor, & I. K. Éva, Eds.).
5.  
Balázs, K., BARNA, Z., Boros, J., Zdeněk, C., Dajnoki, K., Kálmán, B. G., ... Zsigmond, T. (2024). A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK – AVAGY GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT ÉS HR A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN (IPAR-MEZŐGAZDASÁG-SZOLGÁLTATÁSOK-EGYÉB TERÜLETEK) - FACTORS THREATENING CORPORATE ORGANISATIONAL STABILITY – OR GOVERNANCE, MANAGEMENT AND HR IN THE SHADOW OF WAR (INDUSTRY-AGRICULTURE-SERVICESOTHER SECTORS).
6.  
BARNA, Z. (2023a). A SZAKMAI GYAKORLAT SZEREPE AZ ELHELYEZKEDÉSBEN. In Tanulmányok a Diplomás Pályakövető Rendszer 2010 és 2021 közötti kutatásainak eredményeiből (pp. 169–184).
7.  
BARNA, Z. (2023c). VEZETŐI KONTROLLING HR TÁMOGATÁSA (HR SUPPORT FOR MAGAGEMENT CONTROLLING). In 15TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF J. SELYE UNIVERSITY EMPLOYMENT AND LABOR MARKET (pp. 348–366).
8.  
BARNA, Z. (2023b). KONTROLLING FUNKCIÓK ÉS ÚJ KIHÍVÁSOK. In Társadalmi-gazdasági turbulenciák hatásai a tanácsadásra. (pp. 39–39).
9.  
BARNA, ZS. (2023). New Times in Performance Evaluation. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION, 9(4), 21–34. <http://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.94.1002>

10.

BARNA, Z. (2023). RÉGI SÉMÁK, ÚJ HELYZETEK – PROJEKTKIHÍVÁSOK A MEGVÁLTOZOTT KÖRNYEZETBEN. In Megújulás és növekedés a Covid árnyékában (pp. 17–28).

11.

BARNA, Z. (2023). TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A BIZONYTALAN ÉS VÁLTOZÓ PIACON. In 14th International Conference of J. Selye University. Section of Economics, Mathematics and Informatics. Conference Proceedings (pp. 9–20). <http://doi.org/10.36007/4492.2023.09>

12.

POÓR, J., SZABÓ, K., BALOG, K., BARNA, ZS. & HÁMORI, T. (2023). Hungary – An American Transnational MNC in Hungary: Past, Present and Future of HRM Evolution. In The Global Human Resource Management Casebook (pp. 75–84).

13.

BALOG, K., BARNA, Z., BOROS, J., BRUDER, E., DAJNOKI, K., HOLLÓSY-VADÁSZ, G., ... HÁMORI, T. (2022). A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők.

14.

BARNA, Zs., VAJDA, G., & ZÉMAN, Z. (2022). THE IMPACT OF DIGITALIZATION AND INDUSTRY 4.0 ON CONTROLLING AND PERFORMANCE EVALUATION. In NEW ASPECTS OF FINANCIAL LITERACY (pp. 5–25).

15.

BARNA, Zs., (2022). HUMAN PERFORMANCE ASSESSMENT METHODS IN THE PUBLIC AND COMPETITIVE SECTORS IN THE CONTEXT OF DIGITAL INDUSTRY 4.0. ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE, 11(1), 18–32.

16.

BARNA, Z. (2022a). BIZONYTALANSÁG ÉS VÁLTOZÁS -DIGITALIZÁCIÓ: A KONTROLLINGTÓL a teljesítményértékelésig. In A gazdasági fejlődés aktuális kérdései a visegrádi országokban: A közeledés és/vagy távolodás trendjei. Online konferencia a Tomori Pál Főiskolán 2022. április 29-én. (pp. 11–11).

17.

BARNA, Z. (2022c). Digitalization – From Controlling to performance evaluation in the light of Industry 4.0. <http://doi.org/10.5281/zenodo.6351741>

18.

BARNA, Z. (2022b). Digital Human Performance Evaluation in the Public and Private Sectors. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION, 8(5), 7–13. <http://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.85.1001>

19.

BARNA, Z. (2021). A COVID HATÁSA A VÁLLALATI PROJEKTMUNKÁRA. In Az emberierőforrás-menedzsment aktuális globális, regionális és helyi kihívásai és a COVID-19 (pp. 150–161).

20.

BARNA, Zs., & VAJDA, G. (2021). Banking sector's human performance management. In Aspects of Financial Literacy (pp. 403–416).

21.

BARNA, Z. (2021c). Financial Sector's Human Performance Management. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION, 8(1), 37–44. <http://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.81.1003>

22.

BARNA, Z. (2021b). COVID Effect onto the Corporate Project Work. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION, 7(6), 16–24. <http://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.76.1002>

23.

BARNA, Z. (2021a). A COVID hatása a vállalati projekt munkára. In CRANET ONLINE KONFERENCIA 2021 PROGRAM (pp. 16–16).

24.

BARNA, Z., & Vajda, G. (2021). A Humán controlling, mint új építőelem megjelenése a vállalatoknál. In XXIV. Tavasz Szél Konferencia 2021: Absztrakt kötet (pp. 320–320).

25.

Hámori, T., BARNA, Z., Balog, K., Šeben, Z., & Poór, J. (2021). Amerikai világítástechnikai cég Közép-Kelet-Európában. In Nemzetközi menedzsment (pp. 504–517).

26.

GÁBOR, Á., & BARNA, Z. (2021). A HR funkciók szerepe a controlling fókuszú szervezetben. CONTROLLER INFO, 9(1), 30–31. <http://doi.org/10.24387/CI.2021.1.6>

### M3. Ábrajegyzék

1. ábra ERP-szoftvert használó vállalatok, 2019 (%).....	6
2. ábra Controlling koncepció .....	17
3. ábra Controlling feladatkörök .....	18
4. ábra A 360 fok felépítése.....	33
5. ábra SMART célok.....	34
6. ábra Controlling szabályozó kör .....	39
7. ábra Big Data adatok változatossága és komplexitása .....	41
8. ábra A digitalizáció forradalma .....	46
9. ábra Az egymást követő ipari forradalmak hatása a termelésre .....	46
10. ábra Controlling folyamatára .....	47
11. ábra A HR feladatai, megoszlásuk arányából nézve .....	47
12. ábra Fombrun stratégiai modellje és HR rendszerei.....	49
13. ábra Projektmanagement – Különböző módszertanok különbségei.....	52
14. ábra A járványkezelési Versenyképességi Mutató eredményei, 2020.....	56
15. ábra Versenyképességi index 2021. szeptemberében.....	58
16. ábra A vállalatok főtevékenységi körei .....	70
17. ábra A kutatás vállalati méretekre vonatkozó válaszai.....	70
18. ábra Az emberi erőforrás menedzsment értéklánc modellje .....	75
19. ábra ERP rendszerre vonatkozó válaszok.....	112
20. ábra Controlling modulra vonatkozó válaszok.....	113
21. ábra HR modullal rendelkező vállalatok.....	113
22. ábra A HR modul és TÉR használatának összefüggése .....	114
23. ábra A HR szakterület létszáma .....	114
24. ábra A HR szakterülethez kapcsolódó tevékenységek .....	117
25. ábra A TÉR megléte és működése a válaszadóknál .....	118
26. ábra Munkaerőhiány a megkérdezett vállalatoknál .....	118
27. ábra Munkaerőhiány hatása.....	119
28. ábra A TÉR céljainak fontossága .....	120
29. ábra Egyéni vélemények a TÉR kapcsán .....	121
30. ábra Vélemények a TÉR szervezeti alkalmazásáról .....	121
31. ábra Egyéni értékelési időszakok a válaszadóknál.....	122
32. ábra Szervezeti egységek értékelési időszaka .....	122
33. ábra A vállalati tervezés jelentősége és összefüggései.....	135
34. ábra Új modell: szinkronizált tervezési ciklusok.....	136
35. ábra Controlling összefüggései és módosított controlling modell .....	137
36. ábra Az új TÉR-EVO által érintett működési területek.....	139
37. ábra Menedzsment alapfunkciók bővülése.....	139

## M4. Táblázatjegyzék

1. táblázat A humán kontrolling és TÉR összefüggései .....	31
2. táblázat Informatikai megoldások összehasonlítása .....	43
3. táblázat Meghatározó források a kutatáshoz .....	60
4. táblázat A szakmai interjúk összefoglaló táblázata .....	62
5. táblázat A 36 kérdésből álló kérdőív felépítése és jellemzői.....	67
6. táblázat A vállalati méretek és a kontrolling összefüggései .....	71
7. táblázat A kvalitatív és a kvantitatív kutatás közötti különbségek.....	74
8. táblázat Az 1. interjú alapadatai .....	84
9. táblázat A 2. interjú alapadatai .....	90
10. táblázat A 3. interjú alapadatai .....	93
11. táblázat A 4. interjú alapadatai .....	96
12. táblázat HR rendszerek tartalomigénye.....	99
13. táblázat Az 5. interjú alapadatai .....	101
14. táblázat A célkitűzések és akciótervek .....	102
15. táblázat A célkitűzések teljesítése .....	103
16. táblázat Kulcskompetenciák.....	103
17. táblázat Kulcskompetenciák értékelése.....	104
18. táblázat Értékelés részletes indokolása.....	105
19. táblázat Értékelés kulcskompetenciák alapján .....	105
20. táblázat A 6. interjú alapadatai .....	107
21. táblázat A kontrolling típusai a tevékenységük fókusza alapján.....	109
22. táblázat A 7. interjú alapadatai .....	111
23. táblázat A humánterület fontosabb feladatai .....	115
24. táblázat Keresztábra ERP és vállalati méret összefüggései .....	123
25. táblázat Keresztábra TÉR és vállalati méret összefüggései.....	124
26. táblázat Keresztábra - TÉR és Tulajdonosi struktúra összefüggései .....	124
27. táblázat TÉR és munkavállalói elégedettség összefüggése a különböző vállalati méretben.....	125
28. táblázat TÉR kapcsán visszajelzett pozitív gondolatok.....	129
29. táblázat A különböző méretű és tulajdonosi szerkezetű szervezetben használt TÉR rendszer .....	130
30. táblázat A TÉR eltérő értékelési időszaka a különböző tulajdonosi szerkezetű vállalatoknál .....	132

## M5. A kérdőív



14/1. szakasz

### HR és kontrolling kutatás – Doktori értekezés

A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola PhD hallgatójaként szeretném szíves segítségét kérni kutatási témám kapcsán!

Értekezésem a különböző tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatoknál alkalmazott humán teljesítmény értékelő és teljesítmény-kontrolling rendszerek, valamint azok gazdasági hatásával foglalkozik.

A kérdőív kitöltése, – mely mindössze negyedórát vesz igénybe – természetesen önkéntes és anonim.

Kérem, hogy az ív kitöltésével segítse tudományos kutató munkámat!

Értekezésem a különböző tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatoknál alkalmazott humán teljesítmény értékelő és teljesítmény-kontrolling rendszerek, valamint azok gazdasági hatásával foglalkozik.

### Informatika

1/38. Rendelkezik-e az Ön válaszaiban szereplő cég vállalatirányítási rendszerrel? \*

- ☐ Igen
- ☐ Nem

2/38. Rendelkezik-e az Ön válaszaiban szereplő cég kontrolling modullal? \*

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Igen, de „sziget-elven” működik

3/38. Rendelkezik-e az Ön válaszaiban szereplő cég HR modullal? \*

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Igen, de „sziget-elven” működik

Amennyiben a válasz nemleges, úgy a 4. kérdés kimarad.

4/38. A HR modul segítségével végeznek-e teljesítményértékelést?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

### HR

5/38. A HR szakterület milyen létszámmal látja el a feladatait? \*

- ☐ 1 - 5 fő
- ☐ 5 fő felett

6/38. Az alábbi, HR szakterülethez kapcsolódó tevékenységek esetében, kérem jelölje meg azok jelentőségét az Ön által említett gazdasági szervezetnél. \*

(1- Alacsony jelentőségű, vagy nincs 5 – Nagy jelentőséggel bír)

1      2      3      4      5

Beilleszkedés vagy távozás követése

(HR interjú 1 hónap után vagy távozáskor)

Egészségmegőrzés

Employer branding

HR controlling

Humán partner alkalmazása

Karriertervezés, karriermenedzsment

Képzés, fejlesztés, oktatás

Kompetenciamenedzsment

Létszámtervezés

Megtartásmenedzsment, fluktuációfigyelés

Munkahelyi well-being

Munkakörök kialakítása

(A munkakörök tervezése és értékelése)

Munkaügyi kapcsolatok rendszere

Munkavédelem

Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment

Toborzás, kiválasztás

### **A válaszokban szereplő gazdálkodó szervezet jellemzői**

7/38. Melyik típusú munkaerőállomány jellemző az Ön vállalatára? \*

- ☐ Nagyobb arányban szellemi munkát végző
- ☐ Nagyobb arányban fizikai munkát végző
- ☐ Szellemi és fizikai munkát hasonló arányban végző

8/38. Szervezetük jelenlegi működése során tapasztalható-e munkaerőhiány? \*

- ☐ Igen

- Nem

Amennyiben a válasz nemleges, úgy a 9. kérdés kimarad.

9/38. Amennyiben tapasztalható munkaerőhiány, hogyan értékelné, mely területeken, milyen mértékben jelent nehézséget a szervezetük szempontjából?

(1- Alacsony jelentőségű, vagy nincs 5 – Nagy jelentőséggel bír)

	1	2	3	4	5
Alacsonyabb dolgozói elkötelezettség					
Csökkenő kreativitás és innovációs képesség					
Magasabb bérköltség					
Magasabb dolgozói fluktuáció					
Ügyfélkiszolgálás képességének csökkenése					
Versenyképesség és termelékenység megőrzése					

10/38. Működik az Önök vállalatánál teljesítményértékelési rendszer? \*

- Igen
- Nem

Amennyiben a válasz nemleges, úgy a 11. kérdés kimarad.

11/38. Kérem jelölje a teljesítményértékelés céljait a fontosság alapján az Önök vállalatánál!

(1- Alacsony jelentőségű, vagy nincs 5 – Nagy jelentőséggel bír)

	1	2	3	4	5
A munkavállalói motiváció fenntartása					
Fluktuáció csökkentése					
Hosszútávú teljesítmény növelése					
Kompetenciafejlesztés					
Munkavállalói elégedettség biztosítása					
Munkavállalói önismeret fejlesztése a visszajelzések által					
Munkavállalók elkötelezetté (munka és szervezet iránt) tétele					
Munkavállalók megtartása, lojalitás növelése					
Nagyobb felelősség biztosítása a munkavállalónak					
Potenciális munkavállalók vállalathoz vonzása					
Szervezeti és egyéni célok összehangolása					

Tudásbővítés

Utánpótlás tervezés

Vezető és alkalmazott közötti kommunikáció erősítése és bizalom növelése

Vezetői utánpótlási rendszer segítése

### Válaszadói vélemény

Egyetért-e Ön az alábbi, az egyénre és a szervezeti egységekre vonatkozó teljesítményértékelési kérdésekkel:

12/38. Szükségesnek tartja-e az egyéni teljesítmény értékelését? \*

- ☐ Igen
- ☐ Nem

13/38. Fontosnak tartja-e, hogy maga a teljesítmény értékelése járjon további előnnyel vagy hátránnyal az értékeltre vonatkozóan? \*

- ☐ Igen
- ☐ Nem

14/38. Szükségesnek tartja-e, hogy a vállalat egészére vonatkozóan kerüljön alkalmazásra a teljesítményértékelés rendszere? \*

- ☐ Igen
- ☐ Nem

15/38. Milyen időszakonként tartja szükségesnek az egyénre vonatkozó teljesítmény értékelését? \*

- ☐ negyedéves
- ☐ féléves
- ☐ éves
- ☐ egyéb

16/38. Kinek a feladata az értékelt személy tájékoztatása az értékelés eredményéről? \*

- ☐ közvetlen szakmai vezető
- ☐ HR szakterület
- ☐ felsővezetők
- ☐ egyéb

17/38. Szükségesnek tartja-e a szervezeti egységek külön értékelését is a vállalaton belül? \*

- ☐ Igen
- ☐ Nem

**A válaszokban szereplő gazdálkodó szervezetre jellemző gyakorlat a teljesítményértékelés kapcsán**

Kérem az alábbiak szerint határozza meg az Önök vállalatára jellemző gyakorlatot a teljesítményértékelés kapcsán:

19/38. Értékelik-e az Önök vállalatánál az egyéni teljesítményt? \*

- ☐ Igen
- ☐ Nem

Amennyiben a válasz nemleges, úgy a 20. 21. 22. 23. 24. és 25. kérdés kimarad.

20/38. Jár-e előnnyel vagy hátránnyal az értékeltre vonatkozó pozitív vagy negatív értékelési eredmény?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

21/38. Az Önök vállalatánál a teljes szervezetre vonatkozóan alkalmazzák a teljesítményértékelést – nemcsak egyéni, hanem szervezeti egységekre vonatkozóan?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

22/38. Milyen időszakonként értékeli Önök az egyéni teljesítményt?

- ☐ negyedéves
- ☐ féléves
- ☐ éves
- ☐ egyéb

23/38. Milyen időszakonként értékeli Önök a szervezeti egységek teljesítményét?

- ☐ negyedéves
- ☐ féléves
- ☐ éves
- ☐ egyéb

24/38. Kinek a feladata Önöknél az értékelt személy tájékoztatása az értékelés eredményéről?

- ☐ közvetlen szakmai vezető

- HR szakterület
- felsővezetők
- egyéb

25/38. Kinek a feladata Önöknél a szervezeti egységek értékelésekor az egységek vezetőjének tájékoztatása az értékelés eredményéről?

- közvetlen szakmai felsővezető
- HR szakterület vezetője
- felsővezetők
- egyéb

26/38. Milyen kifejezések jutnak eszébe, mit jelent Önnek, ha meghallja azt, hogy „TÉR – Teljesítményértékelési rendszer”? Írja le az első 3 gondolatát! \*

A beírt űrlapadatok mentéséhez [jelentkezzen be a Google-fiókjába](#). További információ

\*Kötelező

### Demográfiai kérdések

Kérem a kutatás pontosságának növelése érdekében válaszoljon az alábbi kérdésekre!

27/38. Neme?

- Nő
- Férfi
- Egyéb

28/38. Életkora?

- 20 – 38 év közötti
- 38 – 40 éves
- 40 – 50 éves
- 50 év feletti

29/38. Kérem, jelölje a legmagasabb iskolai végzettségét!

- Érettségi
- OKJ felsőfokú képzés
- BA/BSc diploma
- MA/MSc oklevél
- PhD fokozat
- Egyéb

30/38. Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

- ☐ Kevesebb, mint egy éve
- ☐ 1 – 3 éve
- ☐ 4 – 6 éve
- ☐ 7 vagy több éve

31/38. Kérem, jelölje beosztását!

- ☐ Tulajdonos
- ☐ Felsővezető
- ☐ HR vezető v. Kontrolling területen vezető v. dolgozó
- ☐ Középvezető
- ☐ Szellemi foglalkozású beosztott
- ☐ Egyéb:

32/38. Kérem jelölje a vállalat székhelyét a felsorolt vármegyék között!

Kiválasztás legördülőből

33/38. Kérem jelölje a vállalat tevékenységének helyét! \*

- ☐ helyben,
- ☐ megye-szintű,
- ☐ országos,
- ☐ nemzetközi

34/38. Kérem, jelölje a vállalati fő tevékenységi kört/köröket! \*

- ☐ Egyéb feldolgozóipar
- ☐ Egyéb iparág és szolgáltatás
- ☐ Élelmiszer, ital, termékek gyártása
- ☐ Építőipar
- ☐ Fa és papír termékek gyártása
- ☐ Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek,
- ☐ Műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása
- ☐ Gépek és berendezések gyártása
- ☐ Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás
- ☐ Járműgyártás
- ☐ Kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása, illetve bányászat és kőfejtés
- ☐ Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás
- ☐ Mezőgazdaság, vadászat, erdőszet, halászat,
- ☐ Nagy- és kiskereskedelem
- ☐ Oktatás
- ☐ Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- ☐ Szálláshely-szolgáltatás, könyvkiadás, műsorszórás
- ☐ Szállítás és raktározás

- Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása
- Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, és az egyéb adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek
- Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások
- Textilipar
- Vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása
- Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás

35/38. Kérem, jelölje a tulajdonosi struktúrát! \*

- Magyar, állami tulajdonban lévő
- Magyar, magántulajdonban lévő
- Külföldi tulajdonban lévő
- Vegyes tulajdonban lévő

36/38. Kérem jelölje be a vállalat méretét a munkavállalók száma alapján! \*

- Mikroállalkozás (1-9 főig)
- Kisvállalkozás (10-49 főig)
- Középvállalkozás (50-249 főig)
- Nagyvállalat (250 főtől)

37/38. A vállalat neve: (Nem kötelező megadni!)

Saját válasz

Amennyiben igényt tart a kutatás lezárása után kapott eredményekre, kérem, adja meg az email címét!

Saját válasz

Ha bármilyen észrevétele, megjegyzése van a kutatással kapcsolatosan, kérem írja le, vagy legyen szíves emailben jelezni felém! ([info@barnazsolt.hu](mailto:info@barnazsolt.hu))

Köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet!

Saját válasz

Vissza

Küldés

M6. Leíró statisztika a kérdőívhez

1/36. Rendelkezik-e az Ön válaszaiban szereplő cég vállalatirányítási rendszerrel					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	330,2	70,1	70,1	70,1
	Nem	140,8	29,9	29,9	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

2/36. Rendelkezik-e az Ön válaszaiban szereplő cég kontrolling modullal?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	254,8	54,1	54,1	54,1
	Nem	179,9	38,2	38,2	92,3
	Igen, de sziget-elven működik	35,8	7,6	7,6	99,9
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

3/36. Rendelkezik-e az Ön válaszaiban szereplő cég HR modullal?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	221,8	47,1	47,1	47,1
	Nem	188,9	40,1	40,1	87,2
	Igen, de sziget-elven működik	59,8	12,7	12,7	99,9
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

4/36. A HR modul segítségével végeznek-e teljesítményértékelést?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	275,5	58,5	58,5	58,5
	Nem	195,5	41,5	41,5	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

5/36. A HR szakterület milyen létszámmal látja el a feladatait?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	1-5 fő között	285,0	60,5	60,5	60,5
	5 fő felett	186,0	39,5	39,5	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

**6/36. Az alábbi, HR szakterülethez kapcsolódó tevékenységek esetében, kérem jelölje meg azok jelentőségét az Ön által említett gazdasági szervezetnél.**

<b>Toborzás, kiválasztás</b>					
<b>Valid</b>		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative percent</b>
	Nagy jelentőséggel bír	138,0	29,3	29,3	29,3
		123,0	26,1	26,1	91,7
		108,0	22,9	22,9	49,0
		63,0	13,4	13,4	44,6
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	39,0	8,3	8,3	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

<b>Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment</b>					
<b>Valid</b>		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative percent</b>
	Nagy jelentőséggel bír	132,0	28,0	28,0	28,0
		129,0	27,4	27,4	91,7
		105,0	22,3	22,3	49,7
		66,0	14,0	14,0	44,6
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	39,0	8,3	8,3	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

<b>Munkavédelem</b>					
<b>Valid</b>		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative percent</b>
	Nagy jelentőséggel bír	162,0	34,4	34,4	34,4
		123,0	26,1	26,1	86,6
		105,0	22,3	22,3	48,4
		18,0	3,8	3,8	39,5
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	63,0	13,4	13,4	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

<b>Munkaügyi kapcsolatok rendszere</b>					
<b>Valid</b>		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative percent</b>
	Nagy jelentőséggel bír	69,0	14,6	14,6	14,6
		129,0	27,4	27,4	86,0
		129,0	27,4	27,4	54,8
		78,0	16,6	16,6	58,0
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	66,0	14,0	14,0	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Munkakörök kialakítása, (A munkakörök tervezése, értékelése)					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	81,0	17,2	17,2	17,2
		141,0	29,9	29,9	86,0
		102,0	21,7	21,7	51,6
		81,0	17,2	17,2	52,9
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	66,0	14,0	14,0	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Munkahelyi well-being					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	51,0	10,8	10,8	10,8
		123,0	26,1	26,1	82,8
		138,0	29,3	29,3	55,4
		78,0	16,6	16,6	63,1
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	81,0	17,2	17,2	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Megtartásmenedzsment, fluktuációfigyelés					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	72,0	15,3	15,3	15,3
		120,0	25,5	25,5	83,4
		129,0	27,4	27,4	52,9
		72,0	15,3	15,3	59,2
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	78,0	16,6	16,6	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Létszámtervezés					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	129,0	27,4	27,4	27,4
		156,0	33,1	33,1	86,6
		63,0	13,4	13,4	46,5
		60,0	12,7	12,7	39,5
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	63,0	13,4	13,4	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Kompetenciamenedzsment					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	51,0	10,8	10,8	10,8
		120,0	25,5	25,5	80,3
		138,0	29,3	29,3	54,8
		69,0	14,6	14,6	63,7
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	93,0	19,7	19,7	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Képzés, fejlesztés, oktatás					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	141,0	29,9	29,9	29,9
		138,0	29,3	29,3	89,8
		96,0	20,4	20,4	49,7
		48,0	10,2	10,2	40,8
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	48,0	10,2	10,2	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Karriertervezés, karriermenedzsment					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	54,0	11,5	11,5	11,5
		102,0	21,7	21,7	72,0
		108,0	22,9	22,9	44,6
		75,0	15,9	15,9	66,9
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	132,0	28,0	28,0	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Humán partner alkalmazása					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	84,0	17,8	17,8	17,8
		102,0	21,7	21,7	72,6
		81,0	17,2	17,2	38,9
		75,0	15,9	15,9	60,5
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	129,0	27,4	27,4	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

HR controlling					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	66,0	14,0	14,0	14,0
		108,0	22,9	22,9	77,7
		117,0	24,8	24,8	47,8
		75,0	15,9	15,9	63,1
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	105,0	22,3	22,3	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Employer branding					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	63,0	13,4	13,4	13,4
		123,0	26,1	26,1	77,7
		105,0	22,3	22,3	48,4
		75,0	15,9	15,9	60,5
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	105,0	22,3	22,3	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Egészségmegőrzés					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	96,0	20,4	20,4	20,4
		150,0	31,8	31,8	86,0
		87,0	18,5	18,5	50,3
		72,0	15,3	15,3	47,8
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	66,0	14,0	14,0	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Beilleszkedés vagy távozás követése (HR interjú 1 hónap után és távozáskor)					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	81,0	17,2	17,2	17,2
		108,0	22,9	22,9	73,2
		93,0	19,7	19,7	42,7
		63,0	13,4	13,4	59,9
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	126,0	26,8	26,8	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

7/36. Melyik típusú munkaerőállomány jellemző az Ön vállalatára?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagyobb arányban szellemi munkát végző	230,8	49	49	49
	Nagyobb arányban fizikai munkát végző	126,2	26,8	26,8	75,8
	Szellemi és fizikai munkát hasonló arányban végző	114,0	24,2	24,2	100
	<b>Total</b>	471			

8/36. Szervezetük jelenlegi működése során tapasztalható-e munkaerőhiány?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	350,9	74,5	74,5	74,5
	Nem	120,1	25,5	25,5	100
	<b>Total</b>	471			

9/36. Amennyiben tapasztalható munkaerőhiány, hogyan értékelné, mely területeken, milyen mértékben jelent nehézséget a szervezetük szempontjából?					
Versenyképesség és termelékenység megőrzése					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	114,0	24,2	24,2	24,2
		144,0	30,6	30,6	92,4
		123,0	26,1	26,1	56,7
		54,0	11,5	11,5	45,2
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	36,0	7,6	7,6	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Ügyfélszolgálat képességének megőrzése					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	66,0	14,0	14,0	14,0
		132,0	28,0	28,0	87,9
		126,0	26,8	26,8	54,8
		90,0	19,1	19,1	58,0
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	57,0	12,1	12,1	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Magasabb dolgozói fluktuáció					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	105,0	22,3	22,3	22,3
		117,0	24,8	24,8	88,5
		138,0	29,3	29,3	54,1
		57,0	12,1	12,1	52,9
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	54,0	11,5	11,5	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Magasabb bérköltség					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	171,0	36,3	36,3	36,3
		123,0	26,1	26,1	91,1
		81,0	17,2	17,2	43,3
		54,0	11,5	11,5	37,6
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	42,0	8,9	8,9	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Csökkenő kreativitás és innovációs képesség					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	27,0	5,7	5,7	5,7
		144,0	30,6	30,6	91,7
		177,0	37,6	37,6	68,2
		84,0	17,8	17,8	63,7
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	39,0	8,3	8,3	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

Alacsonyabb dolgozói elkötelezettség					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	81,0	17,2	17,2	17,2
		141,0	29,9	29,9	86,6
		129,0	27,4	27,4	57,3
		57,0	12,1	12,1	52,9
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	63,0	13,4	13,4	100,0
	<b>Total</b>	471,0			

11/36. Kérem jelölje a teljesítményértékelés céljait a fontosság alapján az Önök vállalatánál!					
Vezető utánpótlási rendszer segítség					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	54,0	15,0	15,0	15,0
		87,0	24,2	24,2	85,8
		111,0	30,8	30,8	55,0
		57,0	15,8	15,8	60,8
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	51,0	14,2	14,2	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

Vezető és alkalmazott közötti kommunikáció erősítése és a bizalom növelése					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	108,0	30,0	30,0	30,0
		105,0	29,2	29,2	95,8
		87,0	24,2	24,2	53,3
		45,0	12,5	12,5	40,8
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	15,0	4,2	4,2	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

Utánpótlás tervezés					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	45,0	12,5	12,5	12,5
		93,0	25,8	25,8	87,5
		120,0	33,3	33,3	59,2
		57,0	15,8	15,8	61,7
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	45,0	12,5	12,5	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

Tudásbővítés					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	75,0	20,8	20,8	20,8
		102,0	28,3	28,3	96,7
		117,0	32,5	32,5	60,8
		54,0	15,0	15,0	50,8
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	12,0	3,3	3,3	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

Szervezeti és egyéni célok összehangolása					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	105,0	29,2	29,2	29,2
		111,0	30,8	30,8	97,5
		75,0	20,8	20,8	51,7
		60,0	16,7	16,7	40,0
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	9,0	2,5	2,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>360,0</b>			

Potenciális munkavállalók vállalathoz vonzása					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	36,0	10,0	10,0	10,0
		102,0	28,3	28,3	88,3
		99,0	27,5	27,5	55,8
		81,0	22,5	22,5	61,7
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	42,0	11,7	11,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>360,0</b>			

Nagyobb felelősség biztosítása a munkavállalóknak					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	75,0	20,8	20,8	20,8
		93,0	25,8	25,8	94,2
		144,0	40,0	40,0	65,8
		27,0	7,5	7,5	53,3
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	21,0	5,8	5,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>360,0</b>			

Munkavállalók megtartása, lojalitás növelése					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	90,0	25,0	25,0	25,0
		117,0	32,5	32,5	95,8
		114,0	31,7	31,7	64,2
		24,0	6,7	6,7	42,5
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	15,0	4,2	4,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>360,0</b>			

Munkavállalók elkötelezettsége (munka és szervezet iránt)					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	84,0	23,3	23,3	23,3
		138,0	38,3	38,3	94,2
		87,0	24,2	24,2	62,5
		30,0	8,3	8,3	38,3
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	21,0	5,8	5,8	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

Munkavállalói önismeret fejlesztése a visszajelzések által					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	69,0	19,2	19,2	19,2
		108,0	30,0	30,0	95,8
		123,0	34,2	34,2	64,2
		45,0	12,5	12,5	50,8
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	15,0	4,2	4,2	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

Munkavállalói elégedettség biztosítása					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	87,0	24,2	24,2	24,2
		132,0	36,7	36,7	96,7
		90,0	25,0	25,0	61,7
		39,0	10,8	10,8	39,2
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	12,0	3,3	3,3	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

Kompetenciafejlesztés					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	90,0	25,0	25,0	25,0
		135,0	37,5	37,5	97,5
		93,0	25,8	25,8	63,3
		33,0	9,2	9,2	37,5
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	9,0	2,5	2,5	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

Hosszútávú teljesítmény növelése					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	54,0	15,0	15,0	15,0
		87,0	24,2	24,2	85,8
		111,0	30,8	30,8	55,0
		57,0	15,8	15,8	60,8
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	51,0	14,2	14,2	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

Fluktuáció csökkentése					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	63,0	17,5	17,5	17,5
		102,0	28,3	28,3	94,2
		117,0	32,5	32,5	60,8
		57,0	15,8	15,8	54,2
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	21,0	5,8	5,8	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

A munkavállalói motiváció fenntartása					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Nagy jelentőséggel bír	102,0	28,3	28,3	28,3
		123,0	34,2	34,2	95,0
		78,0	21,7	21,7	55,8
		39,0	10,8	10,8	37,5
	Alacsony jelentőségű vagy nincs	18,0	5,0	5,0	100,0
	<b>Total</b>	360,0			

12/36. Szükségesnek tartja-e az egyéni teljesítmény értékelését?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	455,9	96,8	96,8	96,8
	Nem	15,1	3,2	3,2	100
	<b>Total</b>	471			

13/36. Fontosnak tartja-e, hogy maga a teljesítmény értékelése járjon további előnnyel vagy hátránnyal az értékeltre vonatkozóan?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	420,1	89,2	89,2	89,2
	Nem	50,9	10,8	10,8	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

14/36. Szükségesnek tartja-e, hogy a vállalat egészére vonatkozóan kerüljön alkalmazásra a teljesítményértékelés rendszere?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	420,1	89,2	89,2	89,2
	Nem	50,9	10,8	10,8	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

15/36. Milyen időszakonként tartja szükségesnek az egyénre vonatkozó teljesítmény értékelését?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Negyedéves	126,2	26,8	26,8	26,8
	Féléves	140,8	29,9	29,9	56,7
	Éves	188,9	40,1	40,1	96,8
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

16/36. Kinek a feladata az értékelt személy tájékoztatása az értékelés eredményéről?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Közvetlen szakmai vezető	381,0	80,9	80,9	80,9
	Felsővezetők	59,8	12,7	12,7	93,6
	HR szakterület	15,1	3,2	3,2	96,8
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

17/36. Szükségesnek tartja-e a szervezeti egységek külön értékelését is a vállalaton belül?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	372,1	79	79	79
	Nem	98,9	21	21	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

18/36. Értékelik-e az Önök vállalatánál az egyéni teljesítményt?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	359,8	76,4	76,4	76,4
	Nem	111,2	23,6	23,6	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

19/36. Jár-e előnnyel vagy hátránnyal az értékeltre vonatkozó pozitív vagy negatív értékelési eredmény?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	368,8	78,3	78,3	78,3
	Nem	102,2	21,7	21,7	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

20/36. Az Önök vállalatánál a teljes szervezetre vonatkozóan alkalmazzák a teljesítményértékelést – nemcsak egyéni, hanem szervezeti egységekre vonatkozóan?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Igen	207,0	57,5	57,5	57,5
	Nem	153,0	42,5	42,5	100
	<b>Total</b>	<b>360</b>			

21/36. Milyen időszakonként értékelik Önök az egyéni teljesítményt?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Negyedéves	74,9	20,8	20,8	20,8
	Féléves	96,1	26,7	26,7	47,5
	Éves	180,0	50	50	97,5
	<b>Total</b>	<b>360</b>			

22/36. Milyen időszakonként értékeli Önök a szervezeti egységek teljesítményét?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Negyedéves	81,9	22,76	22,76	22,76
	Féléves	46,8	13,01	13,01	35,77
	Éves	146,3	40,65	40,65	76,42
	Nincs	79,0	21,95	21,95	98,37
	<b>Total</b>	<b>360</b>			

23/36. Kinek a feladata Önöknél az értékelt személy tájékoztatása az értékelés eredményéről?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Közvetlen szakmai vezető	290,9	80,8	80,8	80,8
	Felsővezetők	51,1	14,2	14,2	95
	HR szakterület	18,0	5	5	100
	<b>Total</b>	<b>360</b>			

24/36. Kinek a feladata Önöknél a szervezeti egységek értékelésekor az egységek vezetőjének tájékoztatása az értékelés eredményéről?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Felsővezetők	169,7	47,15	47,15	47,15
	Közvetlen szakmai felsővezető	99,5	27,64	27,64	74,79
	HR szakterület	29,3	8,13	8,13	82,92
	Nincs	58,5	16,26	16,26	99,18
	<b>Total</b>	<b>360</b>			

25/36. Milyen kifejezések jutnak eszébe, mit jelent Önnek, ha meghallja azt, hogy „TÉR – Teljesítményértékelési rendszer”? Írja le az első 3 gondolatát!

Tekintettel a kérdőív által összefogott komplex témakörre, lehetőséget biztosítottam a válaszadók számára, hogy egyéni vélemények, tapasztalatok, javaslatok is elhangozzanak TÉR kapcsán, mely külön került kiértékelésre. A válaszadók száma 471 volt.

26/36. Demográfiai kérdések - A válaszadó neme					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Férfi	293,9	62,4	62,4	62,4
	Nő	177,1	37,6	37,6	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

27/36. Demográfiai kérdések - A válaszadó életkora					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	20-30 év közötti	63,1	13,4	13,4	13,4
	30-40 év közötti	35,8	7,6	7,6	21
	40-50 év közötti	179,9	38,2	38,2	59,2
	50 év feletti	192,2	40,8	40,8	100
	<b>Total</b>	471			

28/36. Demográfiai kérdések - A válaszadó végzettsége					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Felsőfokú	425,8	90,4	90,4	90,4
	Középfokú	45,2	9,6	9,6	100
	<b>Total</b>	471			

29/36. Demográfiai kérdések - Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Kevesebb, mint 1 éve	48,0	10,2	10,2	10,2
	1-3 éve	107,9	22,9	22,9	33,1
	4-6 éve	72,1	15,3	15,3	48,4
	7 vagy több éve	243,0	51,6	51,6	100
	<b>Total</b>	471			

30/36. Demográfiai kérdések - A válaszadó beosztása					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Tulajdonos	72,1	15,3	15,3	15,3
	Felsővezető	120,1	25,5	25,5	40,8
	Középvezető	126,2	26,8	26,8	67,6
	Szellemi foglalkozású beosztott	131,9	28	28	95,6
	<b>Total</b>	471			

31/36. Kérem jelölje a vállalat székhelyét a felsorolt vármegyék között!					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Budapest	330,0	70,1	70,1	70,1
	Pest vármegye	93,0	19,7	19,7	89,8
	Fejér vármegye	27,0	5,7	5,7	95,5
	Egyéb	21,0	4,5	4,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>471,0</b>			

32/36. Demográfiai kérdések - Kérem jelölje a vállalat tevékenységének helyét					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Helyben	59,8	12,7	12,7	12,7
	Megye szintű	11,8	2,5	2,5	15,2
	Országos	273,2	58	58	73,2
	Nemzetközi	126,2	26,8	26,8	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

33/36. Kérem jelölje a vállalat főtevékenységi körét/köreit					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Egyéb iparág és szolgáltatás	159,0	33,8	33,8	33,8
	Nagy- és kiskereskedelem	117,0	24,8	24,8	58,6
	Szállítás és raktározás	48,0	10,2	10,2	68,8
	Távközlés, informatika	45,0	9,6	9,6	78,3
	Pénzügyi	39,0	8,3	8,3	86,6
	Egyéb	63,0	13,4	13,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>471,0</b>			

34/36. Demográfiai kérdések - Kérem jelölje a tulajdonosi struktúrát					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
	Magyar, állami	98,9	21	21	21
	Magyar, magán	221,8	47,1	47,1	68,1
	Külföldi	122,9	26,1	26,1	94,2
	Vegyes	27,3	5,8	5,8	100
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

<b>35/36. Demográfiai kérdések - Kérem jelölje a vállalat méretét a munkavállalók száma alapján</b>					
<b>Valid</b>		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative percent</b>
	Mikrovállalkozás (1-9 fő)	<b>57,0</b>	<b>12,1</b>	<b>12,1</b>	<b>12,1</b>
	Kisvállalkozás (10-49 fő)	<b>90,0</b>	<b>19,1</b>	<b>19,1</b>	<b>31,2</b>
	Középvállalkozás (50-249 fő)	<b>111,2</b>	<b>23,6</b>	<b>23,6</b>	<b>54,8</b>
	Nagyvállalat (250 főtől)	<b>212,9</b>	<b>45,2</b>	<b>45,2</b>	<b>100</b>
	<b>Total</b>	<b>471</b>			

## M7. Összefüggés elemzés

Keresztábra - ERP és vállalati méret összefüggései

ERP \* Vállalati m.

**Keresztábra**

			Vállalati méret				Összesen
			mikrovállalkozás	kisvállalkozás	középvállalkozás	nagyvállalat	
ERP	nem	Érték	45	47	30	14	136
		Százalék					
		ERP	33,1%	34,6%	22,1%	10,3%	100,0%
		Százalék					
	igen	Vállalati méret	73,8%	58,8%	25,6%	6,6%	28,9%
		Érték	16	33	87	199	335
		Százalék	4,8%	9,9%	26,0%	59,4%	100,0%
		Százalék					
	Összesen	Vállalati méret	26,2%	41,3%	74,4%	93,4%	71,1%
		Érték	61	80	117	213	471
		Százalék	13,0%	17,0%	24,8%	45,2%	100,0%
		Százalék					
		Vállalati méret	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	146,817(a)	3	0,000
Likelihood Ratio	151,031	3	0,000
Linear-by-Linear Association	144,120	1	0,000
N of Valid Cases	471		

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,558			0,000
	Cramer's V	0,558			0,000
	Contingency Coefficient	0,487			0,000
Ordinal by Ordinal	Gamma	0,782	0,036	13,123	0,000
	Spearman Correlation	0,543	0,036	13,997	,000(c)
	Pearson's R	0,554	0,037	14,402	,000(c)
N of Valid Cases		471			

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

## Keresztábra – TÉR és vállalati méret összefüggései

TER \* ValMeret

Keresztábra

			Vállalati méret				Összesen
			mikrovállalkozás	kisvállalkozás	középvállalkozás	nagyvállalat	
TER	nem	Érték	45	40	29	28	142
		Százalék	31,7%	28,2%	20,4%	19,7%	100,0%
		TER					
	igen	Százalék	73,8%	50,0%	24,8%	13,1%	30,1%
		Váll.Méret					
		Érték	16	40	88	185	329
		Százalék	4,9%	12,2%	26,7%	56,2%	100,0%
		TER					
		Százalék	26,2%	50,0%	75,2%	86,9%	69,9%
	Összesen	Váll.Méret					
		Érték	61	80	117	213	471
		Százalék	13,0%	17,0%	24,8%	45,2%	100,0%
		TER					
		Százalék	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Váll.Méret					

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	100,927(a)	3	0,000
Likelihood Ratio	98,698	3	0,000
Linear-by-Linear Association	97,917	1	0,000
N of Valid Cases	471		

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,463			0,000
	Cramer's V	0,463			0,000
	Contingency Coefficient	0,420			0,000
Ordinal by Ordinal	Gamma	0,657	0,049	9,797	0,000
	Spearman Correlation	0,435	0,041	10,473	,000(c)
	Pearson's R	0,456	0,042	11,110	,000(c)
N of Valid Cases		471			

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

## Keresztábra - TÉR és Tulajdonosi struktúra összefüggései

TER \* Tulstruk

**Keresztábra**

			Tulajdonosi struktúra				Összesen
			Külföldi	vegyes	Magyar, magán	Magyar, állami	
TER	nem	Érték	8	9	102	23	142
		% within TER	5,6%	6,3%	71,8%	16,2%	100,0%
		% within Tulstruk	6,6%	31,0%	45,9%	23,5%	30,1%
	igen	Count	114	20	120	75	329
		% within TER	34,7%	6,1%	36,5%	22,8%	100,0%
		% within Tulstruk	93,4%	69,0%	54,1%	76,5%	69,9%
	Összesen	Count	122	29	222	98	471
		% within TER	25,9%	6,2%	47,1%	20,8%	100,0%
		% within Tulstruk	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60,636(a)	3	0,000
Likelihood Ratio	68,541	3	0,000
Linear-by-Linear Association	22,199	1	0,000
N of Valid Cases	471		

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,359			0,000
	Cramer's V	0,359			0,000
	Contingency Coefficient	0,338			0,000
Ordinal by Ordinal	Gamma	-0,297	0,067	-4,250	0,000
	Spearman Correlation	-0,172	0,040	-3,777	,000(c)
Interval by Interval	Pearson's R	-0,217	0,036	-4,822	,000(c)
N of Valid Cases		471			

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Keresztábra - Vállalati méret - munkavállalói elégedettség összefüggései

ValMeret \* Fmvelege

Keresztábra

			TÉR Munkavállalói elégedettség					Összesen
			nem	szinte nem	közép	kevésbé igen	igen	
ValMeret	mikrovállalkozás	Érték	0	0	7	2	11	20
		Százalék ValMeret	0,0%	0,0%	35,0%	10,0%	55,0%	100,0%
		Százalék Fmvelege	0,0%	0,0%	9,0%	1,6%	13,4%	6,0%
	kisvállalkozás	Érték	0	0	8	21	11	40
		Százalék ValMeret	0,0%	0,0%	20,0%	52,5%	27,5%	100,0%
		Százalék Fmvelege	0,0%	0,0%	10,3%	16,7%	13,4%	12,0%
	középvállalkozás	Érték	7	3	13	40	24	87
		Százalék ValMeret	8,0%	3,4%	14,9%	46,0%	27,6%	100,0%
		Százalék Fmvelege	70,0%	8,3%	16,7%	31,7%	29,3%	26,2%
	nagyvállalat	Érték	3	33	50	63	36	185
		Százalék ValMeret	1,6%	17,8%	27,0%	34,1%	19,5%	100,0%
		Százalék Fmvelege	30,0%	91,7%	64,1%	50,0%	43,9%	55,7%
Összesen		Érték	10	36	78	126	82	332
		Százalék ValMeret	3,0%	10,8%	23,5%	38,0%	24,7%	100,0%
		Százalék Fmvelege	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	53,057(a)	12	0,000
Likelihood Ratio	59,369	12	0,000
Linear-by-Linear Association	15,885	1	0,000
N of Valid Cases	332		

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,400			0,000
	Cramer's V	0,231			0,000
	Contingency Coefficient	0,371			0,000
Ordinal by Ordinal	Gamma	-0,296	0,068	-4,276	0,000
	Spearman Correlation	-0,228	0,052	-4,252	,000(c)
Interval by Interval	Pearson's R	-0,219	0,048	-4,079	,000(c)
N of Valid Cases		332			

## M8. Alkalmazott interjúvázlat

Bevezető rész kérdései:

- Milyen tevékenységi kört érint a vállalat működése?
- Mik a fontosabb jellemzői a cégnek?
- Milyen tulajdonosi háttérrel rendelkezik a gazdálkodó szervezet?
- Milyen jellegű működési modell mentén tevékenykedik a cég?

Szervezetben működő gazdálkodásszervezési folyamatok és módszerek bemutatása

- Hogyan működik az adott szervezeti egység, mivel foglalkozik?
- Milyen folyamatok határozzák meg a tevékenységét?
- Milyen informatikai megoldások támogatják az adott szakterület munkáját?

Kontrolling terület és annak tevékenységének ismertetése

- Mi a vállalkozás controlling stratégiája?
- Milyen módszerekkel történik a monitoring tevékenység végzése?
- Hogyan kerül integrálásra a humán szakterület controlling munkája?

Humán terület bemutatása

- Milyen szervezeti felépítésben végzi a humánerőforrás menedzsment a munkát?
- Alkalmaz-e humán partneri rendszert?
- Milyen tényezőkre terjed ki a humán terület működése?
- Mennyire hangsúlyos a modern módszerek alkalmazása a szakmai kihívásoknál?

TÉR monitoring folyamata, valamint módszereinek és eszközeinek bemutatása

- Alkalmazzák-e a teljesítményértékelést?
- Mire fókuszál az értékelési rendszer?
- Érinti-e a teljesítmény értékelése az egyének mellett a szervezeti egységeket is?
- Milyen értékelő módszereket alkalmaznak az egyéni teljesítményértékelésre?
- Milyen időintervallum mentén történik a teljesítmény értékelése?
- Milyen értékelő módszereket alkalmaznak a projektek teljesítményértékelésére?
- Alkalmazzák-e a 360° módszerét?
  - ha igen, azt hogyan támogatja a digitalizációs módszerek használata?
- Melyek azok az alapvető módszerek, amelyek mentén az teljesítmény osztályozás és értékelése történik?
- Mennyire felkészült a szervezet, mind vezetői, mind informatikai oldalról a rendszer alkalmazására?
- Milyen tervek mentén kívánják fejleszteni a jelenleg alkalmazott módszereket, megoldásokat?
- Hogyan látja maga az interjúalany a teljesítményértékelésben rejlő lehetőségeket, mennyiben tér el az adott vállalat az ő személyes véleményétől, meggyőződésétől?

## M9. Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnék köszönetet mondani Témavezetőimnek, Alma Materem a MATE oktatóinak, tanárainak, munkatársainak, hogy a keretfeltételeket biztosították számomra. Tudásukkal, tapasztalatukkal hozzájárultak szakmai fejlődésemhez és az értekezés elkészítéséhez.

Külön köszönet jár azoknak, akik információkkal, tapasztalatokkal, anyagokkal segítették a kutatómunkát, megválaszolták a kutatáshoz kapcsolódó kérdőív kérdéseit, rendelkezésemre álltak a szakmai interjúk alkalmával.

Köszönöm Családomnak, hogy támogatták az eltelt közel négyéves időszak munkáját a mindennapokban is.

Barna Zsolt

PhD hallgató  
MATE GRTDI