

# **Bacsur Kálmán – Dr. Boda György**

## **Személyügyi kontrolling**

Írta:

© *Bacsur Kálmán* mestertanár, Általános Vállalkozási Főiskola, 2006

© *Dr. Boda György* tudományos munkatárs, Budapest Corvinus Egyetem, 2006

**Lektorálta:**

*Dr. Bencsik Andrea* egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem

*Tóth Attiláné Dr. CSc.* egyetemi docens, tanszékvezető, Nyugat-Magyarországi Egyetem

Kiadó: Boda & Partners Kft.

Felelős kiadó: Dr. Boda György

Kiadás éve: 2010. Budapest (második kiadás)

Nyomdai kivitelezés: Cypress Nyomdai Szolgáltató Kft.

ISBN: 978-963-06-8824-6

# Tartalom

Bevezetés.....	6
1. Az emberi erőforrások felértékelődése .....	9
1.1. Az emberi erőforrások felértékelődésének jelei.....	10
1.1.1. Új fogalmak jelennek meg .....	10
1.1.2. A szolgáltató szektor előretörése.....	13
1.1.3. Átalakul a vagyonszerkezete.....	14
1.1.4. Jelentősen eltér a vállalkozások piaci és könyv szerinti értéke.....	18
1.1.5. A költségszerkezet megváltozása.....	21
1.1.6. Mi van az emberi erőforrások felértékelődése mögött? .....	22
1.2. Az emberi erőforrások felértékelődésének következményei .....	24
1.2.1. A felértékelődés megnöveli a munkaerőköltséget .....	25
1.2.2. A felértékelődés menedzsment konzekvenciái .....	26
1.2.3. A felértékelődő munkaerő menedzselése komplexebbé válik .....	30
1.2.4. A versenyképesség felerősödése .....	35
1.2.5. Az emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenység a szervezeti hierarchiában feljebb tolódik .....	38
2. A személyügyi tevékenység fogalma, céljai, legfontosabb területei .....	40
2.1. Az emberi erőforrás menedzsment kialakulásának mérföldkövei .....	42
2.1.1. Személyzeti Adminisztráció.....	43
2.1.2. Személyzeti Menedzsment.....	43
2.1.3. Az emberi erőforrás és az emberi tőke fogalmának megjelenése .....	43
2.1.4. Az Emberi Erőforrás Menedzsment és az emberi tőke .....	45
2.1.5. Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment .....	46
2.1.6. További hazai megközelítések .....	48
2.2. A személyügyi tevékenység helye az EEM-ben .....	49
2.2.1. Az EEM értéklánc modellje .....	49
2.2.1.1. Stratégia, tervezés-kontrolling, rendszerek .....	50
2.2.1.2. Változásmenedzselés, szervezeti kultúra .....	51
2.2.1.3. Munkaerő áramlás a szervezetben.....	51

2.2.1.4.	Információ- és tudásmenedzsment .....	51
2.2.2.	A személyügyi tevékenység fogalma .....	52
2.2.3.	A személyügyi tevékenység feladatai .....	54
2.3.	A személyügyi tevékenység legfontosabb kérdéskörei .....	56
2.3.1.	A feladatcultúra előtérbe kerülése .....	56
2.3.2.	Az üzleti folyamatok újraszervezése .....	59
2.3.3.	Változások kezelése .....	61
2.3.4.	A EEM szerepek megváltozása .....	63
3.	A személyügyi kontrolling modellje .....	67
3.1.	A modell felállításának lépései .....	68
3.2.	A kontrolling fogalma .....	68
3.3.	A személyügyi kontrolling fogalma .....	70
3.4.	Személyügyi kontrolling modellje .....	72
3.4.1.	A modellel szemben támasztott követelmények .....	72
3.4.1.1.	A humán tőke értéke .....	73
3.4.1.2.	A humán tőke elemek kezelése: a balanced scorecard .....	78
3.4.1.3.	A BSC és a stratégiai projektek összekapcsolása .....	86
3.4.1.4.	A BSC összekapcsolása a szervezettel .....	90
3.4.1.5.	A humán tőkeelemek mérése .....	96
3.4.1.6.	A HR scorecard .....	98
3.4.2.	A személyügyi kontrolling modell összefoglalása .....	99
4.	A személyügyi tevékenység megtervezése .....	102
4.1.	A személyügyi tervezés általános algoritmusai .....	104
4.2.	A személyügyi terv algoritmusának finomítása .....	110
4.2.1.	Igazodás a termelés alkotóelemeihez .....	110
4.2.2.	A bérköltségek változó költségelemeinek erősítése .....	112
4.2.3.	Normázás, időmérleg .....	113
4.2.4.	Igazodás a szervezethez .....	118
4.2.5.	Igazodás a bérezésre és a béren kívüli juttatásokra vonatkozó külső és belső szabályozáshoz .....	122
4.2.6.	A projektköltségek részletes lebontása .....	124
4.2.7.	Hosszabb távú kitekintés .....	128
4.3.	A vállalati terv személyügyi terven kívüli változóinak finomabb beállítása .....	128

4.3.1.	A vállalati foglalkoztatási és bérpolitika kialakítása.....	128
4.3.2.	A fejlesztési portfólión belül az emberi beruházások (emberi erőforrás fejlesztő projektek) menedzsmentje.....	132
5.	Személyügyi kontrolling a gyakorlatban.....	136
5.1.	A személyügyi beszámoló fogalma.....	138
5.2.	A személyügyi beszámoló jellemzői.....	139
5.3.	A személyügyi tevékenységek részletes folyamatai .....	141
5.3.1.	A KERESÉS ÉS KIVÁLASZTÁS folyamata .....	142
5.3.2.	A FEJLESZTÉS ÉS TANÁCSADÁS folyamata .....	144
5.3.3.	Az ÖSZTÖNZÉS ÉS MEGTARTÁS folyamata .....	147
5.3.4.	Az ÁTHELYEZÉS ÉS KILÉPÉS folyamatrendszer .....	149
5.3.5.	A személyügyi tevékenység részletes értéklánca.....	150
5.4.	A személyügyi tevékenységekhez kapcsolódó folyamatok mérése.....	152
5.4.1.	A KERESÉS ÉS KIVÁLASZTÁS folyamatának mérése.....	152
5.4.2.	A FEJLESZTÉS ÉS TANÁCSADÁS folyamatának mérése .....	155
5.4.3.	Az ÖSZTÖNZÉS ÉS MEGTARTÁS folyamatainak mérése.....	159
5.4.4.	Az ÁTHELYEZÉS ÉS KILÉPÉS folyamat-összefüggéseinek mérése.....	162
5.4.5.	A személyügyi tevékenység átfogó hatékonyságának mérése.....	164
5.5.	A személyügyi beszámolás folyamata .....	168
5.6.	Esettanulmány: a SIDERITAS személyügyi beszámolójának kiértékelése.....	172
5.6.1.	A személyügyi beszámoló modellje.....	172
6.	A személyügyi kontrolling hatékonyságát növelő eszközök .....	176
6.1.	Integrált személyügyi informatikai rendszerek alkalmazása .....	177
6.1.1.	Az integrált személyügyi információs rendszerek alkalmazási céljai.....	178
6.1.2.	A személyügyi információs rendszer és a vállalati ERP rendszer integráltsága..	180
6.1.3.	Integrált személyügyi informatikai rendszerek bevezetése.....	182
6.1.4.	Integrált HR/személyügyi informatikai rendszerek Magyarországon .....	186
6.1.4.1.	mySAP ERP HCM.....	186
6.1.4.2.	ORACLE E-Business Suite HRMS .....	187
6.1.4.3.	Microsoft Dynamics NAV .....	188
6.1.4.4.	VT-Soft OPUS HUMÁN .....	188
6.1.4.5.	NEXON Humánügyviteli szoftverek .....	189
6.2.	Az EEM benchmarking.....	190

6.2.1.	A benchmarking típusai .....	192
6.2.2.	Benchmarking-modell, folyamat.....	194
6.2.3.	EEM Benchmarking.....	195
6.3.	A személyügyi kontrolling jövőbeni fejlődési tendenciái.....	196
Irodalom .....		197

## Bevezetés

A Sideritas vezérigazgatója a HR Vezérigazgató kezdeményezésére egy rendkívüli vezetői értekezletet hívott össze. Rövid megnyitó után azonnal át is adta neki a szót, aki a következőkkel kezdte. „Mindannyiatoknak kiküldtem azt a HR beszámoló füzetet, amelyben a szokásos havi kontrolling jelentés HR blokkját részletesebben kidolgoztattam. Ebben olyan folyamatokat látok, amelyekre kiemelt figyelmet kell fordítanunk. A pénzügyi mutatóink önmagukban szépen alakulnak. Rövidtávon többnyire összhangban vannak a terveinkkel. Ezzel szemben számos balanced scorecard mutató, köztük kifejezetten számos HR mutató, nyugtalanító jelenségekre utal. Vevőink elégedettsége romlik és ez csak azért nem vezet a pénzügyi eredmények romlásához, mert a vevőink többsége túszerű és nem tud váltani. Viszont azonnal megteszi ezt, ha erre lehetősége nyílik. A vevőkkel közvetlenül a marketing terület foglalkozik, de az értékesítési menedzserrel közösen feltártuk, hogy a probléma mélyebb, és csak marketing eszközökkel nem orvosolható. A vevők elégedetlenségének fő oka ugyanis a nem megfelelő kiszolgálásban rejlik, amely egyaránt visszavezethető a személyzet felhígulására, a nem megfelelő motiváltságára és a nem hatékony működésére. Látom a magam felelősségét a probléma kialakulásáért, de az adott helyzetért a vállalat egészének működése a felelős. Felszámolása érdekében fontos HR döntéseket kell hoznunk, de csak HR eszközökkel a probléma nem oldható meg.”

Jelen tankönyv olvasója megnézheti ezt a beszámolót az 5. fejezet végén, amelyet ott részletesen bemutatunk és feldolgozunk. A HR vezérigazgató szavaiból azonban több is kiolvasható, mint amit a könyvet először kézbe vevő olvasó a beszámoló füzetben a (tankönyv feldolgozása nélkül) lát. Ott szükségszerűen csak a jelenség egy nagyon redukált képe jelenik meg, és ahhoz, hogy abból az idézett megállapítás kiolvasható legyen, sok egyéb ismeretre van szükség. A tankönyvet most feldolgozni szándékozó olvasó helyzete azon beteg helyzetéhez hasonlítható, aki kézhez kapja az orvos róla írt jelentését. Maga a jelentés többnyire érthetetlen a számára. Az orvosnak azonban nagyon sokat is elárul a beteg állapotáról, és azonnal tudja, hogy mi a teendő.

Tankönyvünk arra kívánja felkészíteni az olvasóját, hogy értse, mi áll egy ilyen beszámoló füzetben, hatékonyan részt tudjon venni annak előállításában, illetve abban a tevékenységben, amely a beszámoló füzet által jelzett problémák megoldása érdekében szükségessé válik.

A szerzők célja az, hogy a könyv feldolgozója **megértse** a beszámoló füzetet, illetve **hatékonyan részt tudjon venni** a vele kapcsolatos személyügyi tevékenységben. Tudatosan kerültük azt a megfogalmazást, hogy az olvasó **ilyet maga is el tudjon készíteni**, illetve ilyet a legfelsőbb szinten fel tudjon dolgozni. Az utóbbi szintet tekintjük a bolognai oktatási rendszer mester („master”) szintjének. Tankönyvünk azonban az alap („bachelor”) szint tankönyve. A mester szint jóval több ismeretet igényel. Célunk az, hogy a hallgató megértse, hogy mi egy ilyen beszámoló füzet inputja, mit tartalmaz annak outputja, hogy miként kell azt a rendszert működtetni, amely ilyen dokumentumokkal dolgozik. Egy ilyen rendszer kialakítása, jelentős továbbfejlesztése további és más jellegű stúdiumokat is igényel. Orvosi példánkhoz visszatérve, azt a gyakorló orvost tartjuk szem előtt, aki a beteg állapotáról írt jelentés alapján azonnal alkalmazni képes a legkorszerűbb orvosi eljárásokat, illetve felismeri, ha azok alapján cselekvésképtelen. Nem célunk azonban azon ismeretek tárgyalása, amely a kutató orvosi munkákhoz, illetve az új eljárások kifejlesztéséhez szükséges.

A tankönyv tartalmának összeállítása során két fontos szemponttal kívántuk gazdagítani az emberi erőforrás menedzsment, illetve a személyügyi tevékenység oktatását. Az emberi erőforrások fogalmát:

1. következetesen összekapcsoltuk az emberi befektetésekkel, illetve
2. beillesztettük az üzleti tevékenységek folyamatába (tervezés, beszámolás és konkrét beavatkozások kidolgozása).

Reméljük, ezzel érdemben segítjük a hallgatók és az emberei erőforrás menedzsment területén dolgozó szakemberek munkáját.

A tankönyv 6 fejezetre tagolódik. Elméleti alapozással indít (1-es, 2-es és 3-as fejezet), majd a személyügyi tevékenységet lebontja az alapfolyamatokig (4-es és 5-ös fejezet), végül összefoglalja a személyügyi kontrolling hatékonyságát növelő eszközöket (6-os fejezet). Mind a hat fejezet elején összefoglaltuk a fejezetek által tárgyalt kérdéseket, amelyek a leírt ismeretek elsajátításának önellenőrzését is segítik.

Az elméleti alapozó fejezetek közül az 1-es az emberi erőforrások felértékelődésének okait, jellemzőit mutatja be, a 2-es a személyügyi tevékenység fejlődését és tartalmát foglalja össze, míg a 3-as fejezet a személyügyi kontrolling általános működési modelljét írja le.

A gyakorlati személyügyi kontrollingot tárgyaló fejezetekben (4-es és 5-ös) először a tervezést, majd a beszámolás alapját jelentő személyügyi folyamatokat, illetve magát a beszámolási tevékenységet tárgyaljuk.

Ha valaki csak a gyakorlati ismereteket akarja áttekinteni, a könyv feldolgozását kezdheti a 4-es és 5-ös fejezetekkel. Az elméleti alapokra mindig visszautalunk. Természetesen hátrányban lesz az az olvasó, aki az emberi erőforrás menedzsment és a kontrolling tevékenység alapjaival nincs tisztában.

Ez a tankönyv a HEFOP „Globális BSc az üzleti képzésben” című projekt keretében készült, az Üzleti képzési ág BSc mintatantervében szereplő Személyügyi kontrolling című tantárgy oktatásához. A fent jelzett projekt 29, a gazdasági felsőoktatásban jelen lévő felsőoktatási intézmény konzorciumából áll, és a tankönyvet elsősorban a 29 intézmény Emberi erőforrás (humán erőforrás) szakokon illetve szakirányokon tanuló hallgatóinak készítettük, de úgy gondoljuk a pénzügy-számvitel, illetve kontrolling szakokon, szakirányokon is használható az ismeretek bővítésére. Véleményünk szerint ez a tankönyv a HR szakemberek számára is tud hasznosítható ismereteket nyújtani, ezzel összefüggésben jeleznünk kell, hogy ez alapvetően „bachelor” szintű oktatásra szánt tankönyv és nem személyügyi kontrolling kézikönyv.

A tankönyv készítésekor alapoztunk a BSc szintű képzés során – ezen tantárgyat megelőző tantárgyakban – az emberi erőforrás menedzsment és a személyügyi tevékenység tárgyában megszerzett ismeretekre. A könyv megértését jelentős mértékben segíti, ha az olvasó az emberi erőforrás menedzsment és személyügyi ismereteken túlmenően rendelkezik pénzügyi, számviteli, könyvviteli, statisztikai esetleg kontrolling alapismeretekkel is, de ezek nem feltétlenül szükségesek a tankönyv megértéséhez. Tankönyvünkben sok olyan gyakorlati ismeret van, amely a hazai jogszabályi környezet alkalmazásának képességét tételezi fel (számviteli, adózási, társadalombiztosítási, munkaügy-statisztikai stb. jogszabályok), de a könyv terjedelme miatt ezek részletes ismertetésére nincs lehetőségünk. Ugyanakkor – ahol ezen ismeretekre alapvetően szükség van – lábjegyzetben jelöltük a kapcsolódó fontosabb jogszabályokat.

A megcélzott „bachelor” képzési szinthez és annak céljához alkalmazkodva az elméleti ismereteket gyakorlati példákkal színesítettük, ezáltal elősegítve, hogy a szint képzési céljának megfelelően a gyakorlatban alkalmazható ismereteket nyújtsunk.