

A személyzetmenedzsment mint sikertényező

A 2. potsdami PERSONAL szimpóziumon Németország mint helyszín számára kreatív koncepciókat ismertettek. A stratégiai személyzetmenedzsment célja, hogy a személyzetgazdálkodási eszközök összehangolt alkalmazásával tartós versenyelőnyt érjen el. A HR-menedzsment elfogadását nem lehet olyan mutatókkal mérni, mint a motivációs index. A Saarbrücken-i képlet következőképp zsákutcába vezet, ha a személyzetisek programjaik gazdasági értelmét magyarázzák.

Tárgyszavak: személyzetmenedzsment; élethosszig tartó tanulás; képzés; foglalkoztathatóság; toborzás; humántőke.

A korszerű személyzetmenedzsment

Manapság sokat beszélnek Németországról, mint gazdasági helyszínről. Már sok munkahelyet áttelepítettek más országokba. Ez a modern szerkezetváltás és Németország látványos gazdasági erejének az ára. Sok minden szól a szerkezetváltás és annak továbbfolytatása mellett, de a Németország erősségeihez tartozó szorgalom, pragmatizmus és józanág mellett szükség van kreativitásra és fantáziára is ahhoz, hogy a nemzetek versenyében lépést lehessen tartani. Ehhez járul hozzá a személyzetmenedzsment, és ennek kérdéseivel foglalkozott a szeptember 28–29-én megrendezésre került 2. potsdami PERSONAL szimpózium.

Az elmúlt években a német vállalatok megértették, hogy felül kell vizsgálni költségstruktúrájukat és igazodni kell a nemzetközi verseny kihívásaihoz. Ennyiben a munka termelékenysége sok ágazatban továbbra is nagyon magas. Másrészt az innovációk megvalósításában Németország nem annyira jó. Nem egyszer a szabadalmi bejelentések szintje a probléma. Nyilvánvalóan többet kell tenni ahhoz, hogy a munkatársak ötletgazdagságát és kreativitását tartós innovatív struktúrákra koncentrálják, hogy az új termékeket sikeresen tudják kínálni a fontos világpiacokon.

Most azt a kérdést kell megválaszolni, mivel járulhat ehhez hozzá a korszerű személyzetmenedzsment. Ez egyaránt vonatkozik az ötletmenedzsmentre és a kreativitást támogató szervezeti struktúrák megteremtésére, amelyek megfelelő mozgásteret tesznek lehetővé.

Az előadások

A Deutsche Bundesbahn az elmúlt években sokat tett azért, hogy *szolgáltatásorientálttá* váljon és a közlekedési rendszerek versenyében lépést tudjon tartani. Ehhez jön az az elképzelés, hogy nemzetközileg szervezett mobilitáskonzernné alakuljon. Ebben fontos szerepet játszik a tőkepiaci képesség is. Bár még nem érték el a kitűzött célt, mégis egyértelmű előrelépésekről tudnak beszámolni: hiszen a személyzetmenedzsment hathatósan közreműködött a szakemberek és vezetők megnyerésében és fejlesztésében, valamint a modern kontrolling- és személyzetvezetési rendszerek kialakításában és megvalósításában.

A Thyssen-Krupp képviselője azt vázolta, hogyan alakult a *nemzetközi elkötelezettség* a németországi központ és a világ más régióiban lévő leányvállalatok vagy fuzionált vállalatok között, vagy a személyzeti-eknek ennek során mely irányba és milyen mértékben kell gondolkodásmódjukat megváltoztatni.

Döntő jelentősége van a teljesítőképességnek és teljesíteni akarásnak. Egyrészt jól képzett, sokoldalúan foglalkoztatható munkatársakra van szükség, ami elképzelhetetlen az élethosszig tartó tanulás és továbbképzés nélkül. A továbbképzés történhet a munkahelyen vagy munkahelyen kívül. Gyakori az ún. *blended learning*, ami számítógéppel támogatott, otthoni tanulás, a munkahelyen, munkahelyen kívüli üzemben vagy oktatási létesítményben folytatott oktatással kombinálva.

A továbbképzési piac összességében mélyreható változásban van. Ez nemcsak technológiai változással és azzal a kényszerrel függ össze, hogy kevés költség- és időráfordítás mellett összetett képzési egységeket kínáljanak, hanem a *képzési rendszer* változásával is. A felsőfokú oktatás átállítása bachelor- és masterprogramokra, egyre inkább továbbképzési mestereket eredményez. Egyrészt nem minden bachelorvégzett megy tovább masterképzésre. Másrészt különböző változások oda vezetnek, hogy az első szakmai végzettség után kompakt továbbképzésre is szükség van a munkatársak vezetése, a coaching vagy a személyzetfejlesztés területén.

De megfelelő *ösztönző rendszerek* is kellenek ahhoz, hogy az embereket elkötelezettségre és kötődésre lehessen ösztönözni. Ez végső

soron személyiség kérdése, aminek érték-hozzájárulását gyakran még nagyon alábecsülik. Ilyen értelemben a megfelelő emberek megtalálásának következményei vannak úgy a személyzeti marketingre, mint a professzionális toborzásra is. Sok minden utal arra, hogy az igazi tehetségeket nem fedezik fel és a tehetségmenedzsment nem kap megfelelő helyértéket. Ez a humántőke-menedzsmentnek is fontos része.

Összességében kulcskérdés, hogyan tudjuk nemzetközi összehasonlításban fenntartani vagy javítani a foglalkoztatásképességet. A kulcsszó a *foglalkoztathatóság*. A FESTO KG-t ebben az összefüggésben már hosszabb ideje ismerik koncepciójáról. Végző soron az egész vállalat sikerével a nemzetközi foglalkoztathatóság szimbóluma. A szimpóziumon a FESTO személyzetise ezekről a problémakörökről, valamint a reális megoldási lehetőségekről tartott előadást.

Sokan még nincsenek tisztában a *demográfiai váltás* következményeivel. Még akkor is, ha egyes prognózisok kijózanító képet mutatnak, aligha van átfogó és tartós koncepció az idősebb munkatársak számára. Ebben a vonatkozásban főleg a személyzetfejlesztés, bérezés, munkaidő és egészség területei fontosak. Még mindig ritkák az olyan üzemi példák, amikor az idősebb munkatársak valóban reális esélyt kapnak. A demográfiai váltás pedig mindenképpen bekövetkezik. Ezért érdemes foglalkozni az idősebb munkatársak fokozott foglalkoztatásának esélyeivel és kockázataival, de lehetőségeivel és határaival is.

A workshopok

A különböző munkatársak közötti meggyőző kiegyenlítés megköveteli a személyzeti osztályoktól a kreatív megoldásokra törekvést. Ez egyaránt érinti az idősek és fiatalok, a férfiak és nők közötti viszonyt és a család és hivatás közötti kiegyenlítést: a munka–élet egyensúlyt. Ennyiben azt a kérdést vizsgálják, hogy itt tényleg mutatkozik-e változás. A férfiak ténylegesen igénybe fogják-e venni a gyermekápolási szabadság lehetőségét? Hogyan reagálnak erre az üzemek? Továbbra is karriertöréssel jár-e, ha a partner túl sokat foglalkozik otthon gyermekével?

Ha Németországnak, mint helyszínnek nemzetközileg vonzónak kell maradni, ez érinti a kultúrák közötti kapcsolatot is:

- egyrészt növekszik a külföldi tevékenység jelentősége és ezzel együtt többek között a kulturális keretfeltételek kidolgozásának a jelentősége;
- másrészt Németországban is egyre több különböző nemzetiségű ember dolgozik.

Összességében az a kérdés, milyen esélyeink vannak a multikulturális menedzsmentben. Ez egyértelműen több mint az egyes régiókban nyilvánvalóvá vált idegenellenesség.

Itt elsősorban a vállalatokon és hivatalokon belüli másság kezeléséről van szó. Hogyan lehet egészséges kiegyenlítést teremteni egyrészt a merev diszkriminációellenes és kvótapolitika, másrészt a szigorú piacorientáltság között?

Nagy jelentőségük van a modern ösztönzési rendszereknek, ezen belül a bérrendszerek rugalmassá tételének és egyénre szabásának. Úgy a teljesítménymérés és -menedzsment, mint az egyéni óhajokra irányuló kafeteriarendszerek hozzájárulhatnak a nagyobb kreativitáshoz és innovációhoz. Egyesek számára meglepő: éppen a kis- és középvállalatok számára vannak nagy esélyek.

Az élethosszig tartó továbbképzésnek és tanulásnak többnek kell lenni egy népszerű szófordulatnál. Végső soron szoros az összefüggés a stratégiai menedzsmenttel. Ez csak akkor működhet, ha a megfelelő emberek, a megfelelő időben, a megfelelően tanulják, hogy a jövő kihívásait időben és megfelelően kezelni tudják.

Régen elmúltak azok az idők, amikor a személyzeti adminisztrációt és az üzemen belüli igazgatási feladatot tekintették a személyzeti terület fő tartalmának. Ma már az a személyzeti terület korszerű, amelyik „üzleti partnerként hozzájárul a vállalati sikerhez és részt vesz a vállalat alakításában. Míg korábban az üzemi személyzeti költséget kezelte, ma sikertényezővé vált, ami a vállalat emberi tőkáját, és így a legérzékenyebb forrást versenyelőnyökké transzformálja.

Bár a személyzetisek már megbarátkoztak a személyzeti menedzsmentnek ezzel a terminológiájával, de nem ritkán tanácsstalanok, ha a fogalmat tartalommal kell megtölteni.

A stratégiai személyzetmenedzsmentről elsősorban az angolszász nyelvterületen folyó vitába való betekintés segíthet feltárni a koncepció elméleti alapját és a gyakorlati következményeket.

A stratégiai személyzetmenedzsment feltevések osztják azt a meggyőződést, hogy a személyzetmenedzsment pozitívan járulhat hozzá a vállalati sikerhez. Egyetértenek továbbá abban, hogy ezt a sikerhatékonyt nem lehet egyedi intézkedéseknek tulajdonítani, hanem a sokféle eszköz összjátéka a meghatározó.

A kutatás

Ez a szemléletmód a menedzsmentkutatás forrásorientált perspektívájára támaszkodik. Míg a régóta uralkodó piacorientált szemlélet válla-

laton kívüli, elsősorban piacoldali tényezőkből próbálja magyarázni a vállalati sikert, a vállalatban belüli források és kompetenciák minősége a döntő. Ezáltal a munkatársak teljesítőképessége is a vizsgálatok középpontjába kerül.

A tartós versenyelőnyöket az jellemzi, hogy a piaci teljesítménynek a vevők számára fontos, a konkurencia által nehezen utánozható ismérveire vonatkoznak. Ahhoz, hogy a versenyelőnyökké transzformálás sikerüljön, a belső forrásoknak értékesnek, ritkának, nem helyettesíthetőnek, valamint a konkurencia által nem utánozhatónak kell lenni. Ha egy vállalat humántőkéje vagy annak legalább egy része teljesíti ezeket a kritériumokat, a vállalatspecifikus személyzetellátottság a hosszú távú vállalati siker egyik forrásának tekinthető.

Mivel a személyzetmenedzsment elsődleges feladata abban áll, hogy a munkatársak képességeit a vállalat számára hasznosítható teljesítményé alakítsa, felvetődik a személyzetgazdálkodási eszközök konkrét kialakításának kérdése. Az egyetemlegesség-, kontingens- és konzisztenciafeltevés eltérő válaszokat ad erre:

- Az egyetemleges „legjobb gyakorlat feltevés” (best practice) abból indul ki, hogy van minden vállalat számára megfelelő, optimális, sikeres személyzetmenedzsment.
- A „best vertical fit” feltevésnek is nevezett „kontingensfeltevés” ezzel szemben azt hangsúlyozza, hogy a személyzeti és vállalatstratégia lehető legjobb összhangja a sikerrecept.
- A „konzisztenciafeltevés” (best horizontal fit feltevés) azt hangsúlyozza, hogy az eszközök belső összhangja ígér maximális sikerhatékonyságot.

A lehető legjobb kialakítás

Az egyetemleges szemponthoz a személyzetmenedzsmentnek egyetlen optimális kialakítása van, ami a sikeres vállalatokat a kevésbé sikeresektől megkülönbözteti. Elveti azt az elméletet, hogy a személyzetmenedzsmentet vállalatspecifikusan, a mindenkor ágazattól vagy a követett versenystratégiától függően kell működtetni.

Még akkor is könnyen lehet közös vonásokat találni, ha a különböző szerzők „legjobb gyakorlat” listái eltérnek egymástól: A vállalatoldali kiállítás a munkahelyek maximális biztonsága mellett, a belső személyzetborzás előnyben részesítése és a munkatársak támogatásának megfelelő eszközei, a nemcsak a munkakör követelményeit és a munkatársak képzettségét is figyelembe vevő, hanem a munkatársak egyéni teljesít-

ményét is leképező és a vállalat nyereségéből a személyzetnek részesedést engedő bérrendszer – ezek mind olyan követelmények, amiket az egyetemleges feltevés támaszt. A kidolgozott személyzetkiválasztási eszközök alkalmazása nagyfokú szelektivitást követel a külső személyzettelborzástól. A személyzetértékeléseknek foglalkozni kell a munkatársak magatartáseredményeivel és széleskörű „on-the-job” (munkavégzés közbeni) és „off-the-job” (munkahelyen kívüli) személyzetfejlesztést kell folytatni.

Specifikus összhang

A „kontingensfeltevéshez” vállalatspecifikus személyzetmenedzsmentre van szükség. Itt különös figyelmet kell fordítani a vállalatstratégiához igazodásra („vertical fit”). A stratégiai személyzetmenedzsment eszerint beleilleszkedik a stratégiai menedzsment folyamatába, mivel a személyzeti terület számára a vállalati stratégiát mint funkcionális stratégiát határozzák meg. A személyzeti stratégia a vállalati stratégiát követi.

A „költséguralom” vagy differenciálás alternatív versenystratégiaként áll rendelkezésre. Azok a vállalatok, amelyeknél „költséguralom” van, más munkatárs-magatartást tartanak kívánatosnak, mint azok, amelyek differenciálásra törekszenek és ennek megfelelően a „kontingensfeltevést” követve a személyzetmenedzsmentnek is másnak kell lenni. Az innovatív termékekkel differenciálás például kreatív, kockázatvállaló munkatárs-magatartást követel.

Ezt támogatja az olyan személyzetpolitika, ami a toborzásnál figyelembe vesz megfelelő kiválasztási kritériumokat, a munkatársakkal szemben ellenőrzésorientált helyett bizalomorientált, értékeli a személyzetben belüli sokféleséget és olyan ösztönzési rendszereket honosít meg, amelyek honorálják a kísérletező kedvet és megengedik a hibatoleranciát. Ezzel szemben a személyzetmenedzsment a költséguralom stratégiáján belül minden személyzetgazdálkodási tevékenységet elsősorban a költségek figyelembevételével végez és következésképp a személyzeti területet is aláveti az aktív költségmenedzsmentnek.

Belső összehangoltság

A „konzisztenciafeltevés” a személyzetgazdálkodás egyedi eszközeinek lehető legjobb egymás közötti összhangját állítja a középpontba. Ezáltal a személyzetmenedzsment stratégiai beállítottságot kap, mivel az egymásra vonatkozó és egymással összehangolt résztvevőket

koherens egészé fűzi össze („horizontal fit”). Ez az összehangoltság a hatások kölcsönös támogatásához és erősítéséhez vezet, a vállalatot öszszetéveszthetetté és a konkurencia által nehezen utánozhatóvá teszi.

Egy 2000-ben ismertett konzisztenciamodell a személyzetmenedzsment négy olyan stratégiai alapállását különbözteti meg, amelyeknek egy konzisztens személyzetpolitika lesz a következménye. Konzisztens például a „kötelezettségstratégia”, ha a külső személyzetfelvétel nagyon szelektíven, kimunkált kiválasztási kritériumokkal történik, határozott személyzetpolitikát folytatnak, a bérpolitikát vállalaton belüli igazságossági normák uralják és a bér nagyban teljesítményfüggő. Továbbá megpróbálnak a munkatársaknak maximális munkahelybiztonságot garantálni és ennek ellenében nagyfokú belső mobilitási és rugalmassági hajlandóságot várnak el tőlük (1. táblázat).

1. táblázat

Személyzetmenedzsment a különböző stratégiai alapállások függvényében

	Elkötelezettség	Szabadon cselekvő egyén	Atyáskodó	Alárendelt
„Munkaerő-áramlás alrendszer”	Nagyon gondos kiválasztás; extenzív karrierfejlesztés és támogatás; munkakörök betöltése belülről; munkakörök betöltése kívülről; extenzív rugalmasság	Gondos kiválasztás; korlátozott karrierfejlesztés és támogatás; a legtöbb munkakör betöltése kívülről	Gondos kiválasztás; mérsékelt karrierfejlesztés és támogatás; munkakörök betöltése belülről; csekély rugalmasság	Nagyon korlátozott kiválasztási folyamat; nincs karrierfejlesztés és támogatás; ideiglenes vagy szerződéses foglalkoztatás erőteljes alkalmazása; extenzív rugalmasság
„Értékelési és jutalmazási alrendszer”	Hangsúly a belső és alkalmazotti méltányosságon; teljesítmény alapú bérezés; jutalmak és dolgozók támogatásának erőteljes hangsúlya	Hangsúly a külső méltányosságon; teljesítmény és szakértelm alapú bérezés	Hangsúly a belső méltányosságon; nyereségmegosztás korlátozott alkalmazása és teljesítmény alapú bérezés; korlátozott értékelési rendszer	Hangsúly a külső és alkalmazotti méltányosságon; békeret erőteljes alkalmazása a főnök általi elismerésre; alkalmazottak korlátozott támogatása
„Dolgozói kapcsolatok alrendszer”	Szerteágazó, gazdagított és önmenedzselt munkakörök; hangsúly a szervezeti kultúrán; kiterjedt belső kommunikáció; csekély szakszervezeti jelenlét	Gazdagított és önmenedzselt munkakörök; nagyfokú önállóság és minimális felügyelet; szakszervezeti jelenlét nincs	Szűk munkakörök; munkatársak korlátozott bevonása; folyamatokon alapuló felügyeleti ellenőrzés; erős szakszervezetek; fejlett panaszrendszer	Szűk munkakörök; munkatársak korlátozott bevonása; szoros felügyeleti ellenőrzés; a munkatársaknak nincs beleszólási lehetőségük; szakszervezet megkerülése

Ezzel ellentétben egy „alárendelt stratégiában” konzisztens, ha a külső személyzettelborzás keretében kisebb jelentőséget tulajdonítanak a kiválasztási folyamatnak. A személyzetfejlesztést is el lehet hanyagolni. Sokkal inkább meghatározott idejű és kétes foglalkoztatási viszonyokat alkalmaznak, és a munkaszervezést nagyfokú szakosodás és szabványosítás jellemzi. A munkatársak vezetését a szerteágazó ellenőrzési eszközökkel rendelkező felettesek végzik. A megfelelés a külső piacnak a bérezési politika központi normája, és kizárólag anyagi ösztönzőkre támaszkodik. Csekély jelentőséget tulajdonítanak az erős vállalati kultúra kialakulásának és a munkatársak alig kapnak részvételi jogot.

Integratív koncepció

Az „egyetemességfeltevés” a személyzeti menedzsment minden vállalatra alkalmazható, lehető legjobb kialakítását testesíti meg, a „kontingensfeltevés” a személyzeti és vállalati stratégia összhangjának szükségességét hangsúlyozza és a „konzisztenciafeltevés” megköveteli a személyzetgazdálkodási eszközök belső összhangolását. Ha a feltevéseket összefoglaljuk, a stratégiai személyzetmenedzsment koncepcióját egy háromfázisú modellben lehet ábrázolni (2. táblázat).

2. táblázat

Eljárásmód a stratégiai személyzetmenedzsment-koncepció esetén

1.
„személyzetstratégia alkalmazás”: a személyzetmenedzsment stratégiai alapállásának levezetése a vállalati stratégiából
↓
2.
„személyzetmenedzsmenten belüli alkalmazás”: a stratégiai alapállás konkretizálása tartalmas személyzetgazdálkodási eszközökbe és praktikákba
↓
3.
„benchmarking”: a személyzeti gyakorlat összehasonlítása ugyanazon stratégiai csoport vállalataival

Az első szakaszban, ahogy a „best vertical fit” feltevés megköveteli, a vállalat teljes stratégiai orientációját a személyzetpolitikára, mint funkcionális stratégiára bontják fel. Azt a kérdést vizsgálják, hogy a személyzetmenedzsment mely stratégiai alapállásán keresztül lehet támogatni a megcélzott vállalatfejlődést.

Miután a stratégiai alapállást így meghatározták, a második fázisban („best horizontal fit”) ezen alapállás konkretizálása következik egyedi eszközök formájában. Ennek során meghatározzák, hogy a személyzetgazdálkodási területek számára mely konkrét következtetések adódnak. A középpontban az a kérdés áll, hogy a stratégiai alapállásból levezetett eszközök egymás között ellentmondásmentesek-e és hatásaikban egymást támogatják-e.

A harmadik szakaszban („best practice”) következik végül a saját személyzeti gyakorlat összehasonlítása a konkurenciával. Itt az a kérdés, hogy a személyzetmenedzsment ténylegesen versenyelőnyök forrása-e. Vállalati összehasonlításra szükség van, mivel csupán a vállalat teljesítményismérveinek belső vizsgálatából nem lehet a tartós versenyelőnyöket meghatározni. Önmagában az, hogy egy vállalat fontos teljesítményismérveket teljesít, még nem garancia a versenyelőnyre. Inkább a szóban forgó ismérvet kell a konkurenciánál jobban teljesíteni.

A stratégiai személyzetmenedzsment különböző feltevéseit az üzemi gyakorlatban egymással össze lehet kapcsolni. A javasolt 3 lépéses eljárás mód biztosítja, hogy a személyzetmenedzsment a hosszú távú vállalati célok elérését szolgálja, maximális belső konzisztenciával rendelkezik és vállalati összehasonlításban mint „best practice” versenyelőnyöket tud teremteni.

Az értékorientált személyzetgazdálkodásnak jelenleg konjunktúrája van, még ha nem is az üzemi gyakorlatban, hanem a „személyzetgazdasági” szakirodalomban. Itt nem az etikai értékekre törekvésről van szó, hanem a „kvázi monetáris” vagyonértékeknek az üzemi személyzet általi értékteremtéséről.

A humántőke (HC) értékének megállapítására lényegében két indítékot vonultatnak fel:

- A személyzeti funkció igazolása a vállalati sikerhez való gazdasági hozzájárulás bizonyításával.
- A Basel-II szerinti hitelképesség javításához vagy a befektetőkkel szembeni vonzerő növeléséhez való lehető legnagyobb humán hozzájárulás kimutatása.

Egy vezető bank konkrét példája mutatja, mennyire nem megbízható a Saarbrücken-i képlet szerint kiszámított HC-érték kifejezőereje. Ez a

bank tényfizetéseivel mintegy 15%-kal az ágazati átlag felett van és mégis évek óta egyértelműen jobb a költség–haszon aránya, mint a konkurenciáé, mivel érzékelhetően kevesebb munkatárssal dolgozik.

Ennek a banknak a Saarbrücken-i képlet szerint viszonylag kisebb lenne a HC-értéke, mivel csak az ágazatban szokásos átlagos fizetéseket szoroznák a viszonylag kevés teljes munkaidős dolgozó FTE- (Full-Time Equivalent = teljes munkaidős egyenérték) tényezőjével. Mivel a konkrét esetben a motivációs indexet semmi sem tudná kiegyenlíteni, az ehhez a rendkívül személyzeti költségigényes ágazathoz tartozó vállalatra – aminek sikerét főleg a humántőke magyarázza – alacsonyabb HC-értéket mutatnának ki, mint az utána kullogó konkurenciára!

Megbízhatatlan képletek

Az ilyen HC-érték a Basel II besoroláshoz is értéktelen. A hitelező védekezni fog az ellen, hogy döntését kizárólag egy ilyen megbízhatatlan képletre alapozza. Bár a személyzeti terület feladatának felértékelése értelmében kívánatos, hogy a hitelbesorolás új eljárási szabályaiban a hitelfelvevő menedzsmentjének és személyzetének minősége kifejezetten a bonitáskritériumokhoz tartozzon, természetesen sokkal összetettebb, mint ahogy ez az összegzett HC-értéken keresztül becsülhető.

A Saarbrücken-i képlet egyáltalán nem veszi figyelembe a munkateljesítményt, fluktuációs vagy hiányzási rátát. Ezért is aligha alkalmas az ilyen konglomerált HC-érték a Basel II által előírt differenciált osztályozáshoz. A fenti példában hivatkozott cég a HC-érték alapján rosszabb besorolást érne el, mint az ágazat többi tagja.

A mai időkben sokkal inkább a szigorú hozamellenőrzésre van szükség ahhoz, hogy a közgazdasági eredményhozzájárulás többperiódusos bizonyítását – üzemi személyzetgazdálkodás lehetséges szociál-etikai vagy mikrotársadalmi értékteremtéseiről függetlenül – el lehessen végezni.

Ésszerű mutatók

Ha a humántőke-menedzsment fő célja „a teljesítmény szempontjából fontos munkafolyamatok irányítása”, akkor a humántőke hozzájárulása az értékteremtéshez (HCWB) a legésszerűbb mutató az irányítás sikerének mérésére. Ha két termelési tényezőből – nevezetesen (az üzemi eszközökben és anyagokban lekötött) tőkéből és munkából indulunk ki, amelyek az operatív üzleti eredményt generálják, a HC hozzájárulását az

üzemi eredményből számítjuk ki, a befektetett tőkéből levonva a hozzájárulást. A tőke-hozzájárulás tőkeköltséget meghaladó értéke végső soron a diszpozitív tényezőnek, a munkának is tulajdonítható. Eszerint a humántőke értékteremtési hozzájárulása:

$$\text{HCWB} = \text{operatív eredmény} (= \Delta \text{ mérleg} + \text{eredmény}) - \text{tőkeköltség}$$

Miután sem az operatív eredményt, sem a tőkeköltséget nem a személyzeti területből állapítják meg, a személyzetgazdálkodás a humántőke értékteremtési hozzájárulás számításakor nem csupán a szépítés gyanújától és a dilettáns pontatlanság vádjától mentesül. Kap egy konkrét metateljesítményértéket, amivel a csúcsvezetés stratégiai partnere. Ennek a központi mérési eredménynek a több időszakon át ismételt üzemen belüli és üzemi összehasonlításával kell vizsgálni a különböző személyzetgazdálkodási mutatók vállalatspecifikus hatását ahhoz, hogy a proaktív humántőke-menedzsmenthez meg lehessen állapítani a kulcsfontosságú eredményterületeket.

Mindezek a hatástényezők egy szokásos HR-szoftverprogrammal, mint például a SAP-R3 HR-modul különösebb ráfordítás nélkül megállapíthatók, valamint hatásintenzitásukat időszorelemzés és üzemi összehasonlítások keretében vizsgálni lehet, és így a személyzeti munka számára közvetlenül rendelkezésre állnak. A humántőke értékteremtési hozzájárulás alapján a személyzeti kontrolling ki tudja számítani a humántőke hozamát úgy, hogy a humántőke értékteremtési hozzájárulást a személyzeti ráfordításhoz viszonyítják.

$$\text{humántőke hozama} = \frac{\text{humán tőke értékteremtési hozzájárulás}}{\text{személyzeti ráfordítás}}$$

Úgy egy ilyen viszonyszámot, mint a humántőke értékteremtési hozzájárulás hatástényezőit egyébként egy kiegyensúlyozott értékelőkártya (BSC) alkalmazásában megfelelő célértékekkel ellátva meg lehet találni. Ismert a gyenge tőkeellátottságú vállalatok azon problémája, hogy csodás jövedelmezőség ellenére sem tudnak a hitelezőnek értékelhető biztosítékokat kínálni, és mindig újra és újra mérlegkiegészítő magyarázatokkal próbálkoznak.

A humántőke értéke

Mi is a vállalatspecifikus személyzetállomány monetáris értéke? Elméletileg az újbóli beszerzési értékfeltevés pontos értékhez vezet. Az a ráfordítás, ami ahhoz kellene, hogy az üzemi eseményeket új humánforrások valós idejű alkalmazásával károsodás nélkül folytatni lehessen, ha egy adott időpontban a teljes személyzet egyszerre hagyja el a vállalatot, pontosan igazolná a humántőke közgazdasági értékét. Mivel az esemény bekövetkezésének valószínűsége nulla, ezt az értéket aligha lehet megtudni.

Gyakorlati személyzetisek becslései az éves bér- és keresetösszeg 5–10-szeresére rúgnak, minden megalapozottság nélkül. Ezt a feltevést tehát már gyakorlati okokból el kell vetni. És a vállalat hitelképességének értelmében sem célravezető, sőt kontraproduktív, mivel a humántőke teljes elvesztésének feltételezett lehetősége esetén minden bankár „becsukná a kasszát”. Tekintettel a vállalat fizetőképességére, inkább a hozamérték-feltevés látszik megfelelőnek.

$$\text{humántőke hozamértéke} = \frac{\text{humántőke értékteremtési hozzájárulás x a vállalattal fennálló munkaviszony átlaga}}{(1 + i)^n} \times \text{kockázati tényező}$$

- HCWB = humántőke értékteremtési hozzájárulása
- i = belső kamatláb vagy piaci kamat
- R = szokásos banki értéklevonás hitelnyújtás esetén
- n = az üzemmel fennálló átlagos munkaviszony

Eszerint számítanak ki az utolsó évi, ill. átlagos HCWB-t, szorozzák az üzemmel fennálló átlagos munkaviszonnyal és így a humántőke nagy valószínűséggel várható és ezért hitelezendő hozamerejét. Ezt csökkentenék a bankok által a biztosítékok értékcsökkenéseként alkalmazott kockázati tényezővel, és egy belső kamatlábbal vagy az üzemmel fennálló átlagos munkaviszony időtartamára várható piaci kamattal a számítás időpontjára diszkontálnák.

A proaktív humántőke-menedzsmenthez vagy a személyzetgazdálkodási siker kimutatásához a vállalatvezetés részére, erre az értékre bizonyára nincs szükség. A hitelező a Basel II szerinti bonitásvizsgálathoz is rendszerint más eszközöket használ. A tárgyi tőkével nem rendelkező,

személyzetigényes üzemek esetén ez a feltevés ésszerű segédkonstrukció lenne a hitelkeretek eldöntéséhez.

A humántőke sikeres menedzsmentjéhez azonban a HCWB és az azt befolyásoló hatástényezők jelentik azt az iránytűt, amihez a személyzetgazdálkodási programmatikának igazodni kellene.

Összeállította: Jurasits Jánosné

Cisek, G.: Personalwirtschaftliche Programmpolitik. = Personal, 58. k. 6. sz. 2006. p. 30–32.

Huf, S.: Personalmanagement als Erfolgsfaktor. = Personal, 58. k. 6. sz. 2006. p. 26–29.

Wagner, D.: Intelligentes Personalmanagement. = Personal, 58. k. 7–8. sz. 2006. p. 54–55.