

## TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A BIZONYTALAN ÉS VÁLTOZÓ PIACON

Zsolt BARNA<sup>1</sup>

### ABSTRACT

*For companies in the competitive sector, the importance of performance is self-evident and quantifying results is a routine daily activity within controlling. The changing environment has completely transformed the aspects and possibilities of controlling. In the case of the V4 Member States, the complex market environment and in many cases similar starting point, the issues that arise and the human, economic and technological responses to them are similar in this region. With a similar history, it may be interesting to look at these issues in the direction of the V4 Member States, as the privatisations that started from a basically state-owned structure have created new but similar problems and challenges for the managers of both state-owned and newly created or privately owned companies.*

### KEYWORDS

*Competitive sector, Human resource management, Performance evaluation, Public enterprises, V4 countries*

### BEVEZETŐ

A versenyszférában működő, zömmel magántulajdonú cégekre voltak jellemzők azok az elvárások, melyek elérték az állami érdekeltségű gazdálkodó szervezeteket is, hiszen ugyanabban a környezetben kell eredményesen működni, mint más, hasonló profilú, de eltérő szervezeti felépítésben és tulajdonosi szerkezetben dolgozó vállalatok esetében.

A teljesítmény jelentősége a versenyszférában működő és ott üzleti tevékenységet folytató vállalatoknál magától értetődő, az eredmények számszerű megjelenítése pedig mindennapos tevékenység. Ez alapvetően meghatározza a szervezet piaci helyzetét, piaci értékét, eladhatóságát. A profitorientált szervezetek működési gyakorlatában elterjedt mind a szervezeti teljesítmény, mind az ehhez hozzájáruló egyéni teljesítmény folyamatos mérése, nyomon követése, és az ehhez kapcsolódó motivációs rendszer kiépítése.

Az Ipar 4.0 által megfogalmazott informatikai változások, az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP) és egyéb innovatív informatikai megoldások bevezetése, illetve elterjedése más megvilágításba helyezi a humán erőforrás gazdálkodás szerepét a szervezeteken belül. Népszerűsége a vállalatok körében folyamatosan nő, hiszen tükröt tartva, mérhetővé teszi azokat a tulajdonságokat, melyek alapvetően hozzájárulhatnak az egyes területek vagy akár az egész szervezet optimális működéséhez.

A közszférában használatos teljesítményértékelés alapját az üzleti területeken alkalmazott teljesítménymérés adaptációja adja, bár a szektor specialitása számos problémát hoz a felszínre és kérdéseket fogalmaz meg. A közszférára elsősorban a közvetett eredmények a jellemzők, mivel ezek lassan, áttételesen és nehezen mérhetően realizálódnak. Vegyük példának az

---

<sup>1</sup> Barna Zsolt PhD hallgató, MATE Gödöllő, zsbarna007@gmail.com

oktatásba befektetett erőforrások társadalmi hasznainak megjelenését, amely nagyon gyakran két-három évtizedben mérhető, tartalma pedig szintén nehezen definiálható és tesztelhető.

Másodsorban a közfeladatok ellátásának tételes vizsgálata és mértékének minősítése szembe megy a klasszikus közjó szolgálat elméletének, miszerint a közszolgálat alapvetően egy hozzáállás, ami elvont értékeknek való megfelelés által valósul meg (Horváth). A közszolgáltatókkal kapcsolatos szakmák erkölcsi alapon nyugszanak, tiszteletreméltó alapállásra épülnek, A teljesítmény számokban történő kifejezése és az ezen alapuló bérezés ezt a nézetet háttérbe szorítja.

Ezt a szakmai területet vizsgálva, (Németh, 2020) [14] különböző kérdések kerültek megfogalmazásra hazai vonatkozásban, mint magának az alkalmazott stratégiának a társadalmilag releváns, konzisztens formája, mely mérhető célokkal egészült ki. A célok megalapozott információk alapján kerültek-e kialakításra, illetve van itt megfelelő hierarchia, esetleg részcélok. Ehhez elengedhetetlen feltétel, hogy hozzárendelésre kerüljön az ide illeszthető szabályozási, intézményi és pénzügyi eszközök rendszere, a megvalósítást értékelő környezet. Fontos még a folyamatos nyomon követés és az egyértelmű beavatkozási pontok megléte.

Míg az állam részben új és kötelezően megléendő feladatként éli meg ezt, – ezzel is hozzájárulva a vevői és szervezeti értékteremtés folyamatához (Felméry, 2015) [6], addig a nagyvállalatok stratégiai kulcskérdésként tekintenek a működésüket támogató humán informatikai megoldásokra. Ugyanakkor a gazdasági szereplők globális szinten már nem várhatnak különleges versenyelőnyt az integrált vállalatirányítási rendszerek ilyen moduljának alkalmazásától. Hasonló múltat zárva érdekes lehet ezekre a kérdésekre kitekinteni a V4 Tagországok irányába, hiszen az alapvetően állami tulajdonosi szerkezetből elindult magánosítások új, de hasonló problémák, kiívások elé állították mind az állami, mind a közben magántulajdonúvá vált, vagy újonnan alapított vállalatok vezetőit. Itt fontos szempont maga a definíció is, hogy valójában mit jelent az állami tulajdon (Sass, 2020) [16]

Ez már elvárt alap a mindennapok IT támogatásánál, hiszen az ERP rendszerek bevezetése már a versenyben maradás feltételévé vált. Ennek ellenére a vállalatok nem minden esetben rendelkeznek megfelelő képeségekkel a választható integrált informatikai rendszer megoldások bevezetéséhez. Különösen igaz ez a humánértékelő rendszerekre, mert sokszor a főirány az említett funkció adminisztratív támogatása, az alapvető – GDPR szabályokat is érintő – adatok kezelése, beleértve esetleg a munkatárs javadalmazásával kapcsolatos pénzügyi információkat is.

A vállalatirányítási rendszerekkel kapcsolatos gazdasági elvárások ellenére, a bevezetési projektek nagy száma sikertelen, mivel az azt indító kezdeményezések döntési folyamata nem kellően előkészített, a döntések a vállalat nem megfelelő életciklusában születnek vagy időben elhúzódnak, ezért a projektek gyakran túllépik a vállalatok rendelkezésre álló erőforrásait. A rendszerbevezetéseket nem lehet szervezéstudományi ismeretek hiányában informatikusokra bízni. A szoftverfejlesztők csak a menedzsment által már specifikált képességek kialakítására képesek. Ugyanakkor a szervezeti menedzsment szoftverfejlesztői ismerethiánya miatt nehéz az üzleti szakembereknek felismerni a rendszerekben rejlő lehetőségeket, ezért a vállalatok már az ERP rendszerek bevezetésével is küzdenek.

Jelenleg a piacon az ERP rendszerek komplexitását jelentősen meghaladó megoldások váltak elérhetővé. A piacvezető nagyvállalatok már egy trendalkotó periódusban vannak, ami technológia váltást fog eredményezni, ezért fontosnak tartom megvizsgálni, az állami vállalatok humán teljesítményértékelő rendszereinek működési változását, a jövőbiztos technológiák szerepét az informatika és a menedzsmenttudományok határánál.

## A téma aktualitása

Jogosan felmerülhet a kérdés az olvasóban, vajon mi teheti aktuálissá a címadó témát. Ha csak az elmúlt egy-két évtizedet vesszük alapul, látjuk, hogy felértékelődött az állami szerepvállalás, akár a köztulajdonú gazdálkodó szervezeteket, akár a közigazgatást nézzük. Ha kitekintünk az Unióra, – ezen belül is a V4 országokra – ott a különböző válságok miatti gazdasági, politikai kihívások és harmonizációs feladatok határozzák meg inkább az állami szerepvállalás főbb feladatait, melyek leképezésre kerülnek a szervezetek folyamataiban és a kitűzendő – akár egyéni – célok elérésében (Gonda, 2019) [8]

Mai gazdaságpolitikánk meghatározó része az ipari és külkereskedelmi tevékenység erősítése. Már nemcsak az agrárium kap ebben fontos szerepet, hanem az ipari termelés és a technológiai fejlesztés. Ezen területek eredményes működéséhez elengedhetetlen feltétel a megfelelő humánereő jelenléte, ehhez pedig a versenyszférában már megszokott vagy legalábbis ahhoz közelítő szintű feltételrendszerre van szükség, hiszen a toborzás a versenykörnyezetből történik.

A vállalatirányítás eddigi meghatározása szerint az informatikai támogató rendszerek elsődleges funkciója a szervezeti hatékonyság növelése és a szervezet működésének ellenőrzése volt. Ez a funkció alapvetően a főtevékenységre fókuszált. Ugyanakkor a mai, gyorsan változó piaci és szervezeti körülmények megkövetelik a vállalati információs bázist megalapozó rendszerek meglétét, humán oldalon is, de már nemcsak pusztán adminisztratív támogatóként.

Kontrolling szempontból vizsgálva ezeket a rendszereket, magát az emberi erőforrás menedzsmentet is támogatják a humánpolitikai tervezésen, a tervek ellenőrzésén, a gazdasági elemzésen és az erről készült beszámolókon keresztül; a személyügyi folyamatok koordinálásával és a szervezeti igényeknek való megfeleltetésével. Ide tartozik az emberi erőforrás menedzsment hatékonyságának és eredményességének vizsgálata. Mérjük és számszerűsítjük az emberi erőforrásokkal kapcsolatos döntések költségeit és előnyeit. „A mérés célja az értékelhetőség biztosítása” (Karoliny – Poór, 2010) [10]

## Az Ipar 4.0 hatása a humán terület informatikai megoldásaira

A Vezetéstudomány hasábjain Nagy Judit (2019) [13] tollából megjelent írás szerint, Rüssman és szerzőtársai (2015) publikációjára hivatkozva kilenc olyan technológiát gyűjtöttek össze, amelyek ezen negyedik ipari forradalom kapcsán az élenjáró vállalatokat jellemzik. Ne felejtjük el, hogy a munkaerő piac – és maga a humán szakterület – ugyanabból a közegből táplálkozik, mindegy, hogy állami tulajdonú vállalatról, a közigazgatásról, vagy a versenyszféráról beszélünk. A cikk említést tesz technikai eszközökről és szervezési módszerekről is, melyek az

- autonóm robotok,
- szimuláció,
- horizontális és vertikális rendszerintegráció,
- Ipari IoT (IIoT), (ami gyakorlatilag a CPPS),
- kiberbiztonság,
- felhőalapú szolgáltatások,
- additív termelés (3D nyomtatás),
- kiterjesztett valóság,
- big data elemzés.

Ha megnézzük a különböző vállalati célrendszer jellemzőit, akkor – alapul véve Chikán Attila (2008) [3] megfogalmazását – az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amely a fogyasztói igények kielégítését célozza meg, nyereség és vagyonnövekedés biztosítása mellett. Ennek a szervezeti kerete a vállalat, amely jogilag körül határolt felépítésben működik, a céljának eléréséhez szükséges folyamatokat és tevékenységeket végez. Ha a célok és eszközök táráat vizsgáljuk tovább, úgy ott is látunk hasonlóságot. Bár más a koncepció vagy a tulajdonosi szerkezet, mégis hasonlóan feladatok megoldása a cél.

A humán terület is ennek megfelelően fejleszt, például az említett felhőalapú informatikai megoldások bevezetésével, használatával vagy elemzésekkel, rendszerintegrációval igyekszik kiszolgálni az igénylő szakterületek mellett az egyéni munkavállalók igényeit is, közben törekedve a kiberbiztonságra is.

Mielőtt már tényként elfogadjuk a negyedik ipari forradalom technikai vívmányait, azért érdemes mögé nézni azoknak a folyamatoknak, melyek megalapozták ezen műszaki és informatikai háttér kialakulását. Erdei Edina az Acta Carolus Robertus (2019) [4] hasábjain megjelent – Az Ipar 4.0 fejlődése, használata és kihívásai napjainkban című – cikkében ír azokról az előzményekről, melyek lehetővé tették ezen modern technológiák alkalmazását a termelésben, a kereskedelemben, vagy akár a közben komoly iparággá fejlődött logisztikában, ellátási-láncban. „*Felgyorsult a közlekedés és a világítás következtében kialakult a három műszakos termelés. Az elektromosság terjedésével a távközlés is egyre gyorsabb ütemben fejlődött (Barnatt, 2017)*” írja Erdei Edina.

Az infokommunikációs szektor óriási fejlődésen ment keresztül, az Internet komoly hatással volt – és van – mind a magán, mind az üzleti életre, az elsőszámú kommunikációs csatorna szerepét betöltve. Ez komoly előny, amikor arra gondolunk, mennyire fontos az üzleti folyamatok gyors lebonyolítása és partnerek összekapcsolása, akár országhatárokon keresztül is. Sokak szerint a harmadik ipari forradalom még ma is tart, mivel az ipar fejlettségi színvonala jelentősen különbözik országonként és régióként (Marsh, 2017).

Ennek igazi erőpróbájaként éltük át a járvány több hullámát, mely bevált forgatókönyveket dobott a tűzbe. Az ellátási-láncok, a logisztika, a helyben történő gyártás és beszállítás, valamint a nagyvállalatok globális termelési koncepciója került szemben egymással, nem beszélve a költségek drasztikus emelkedéséről.



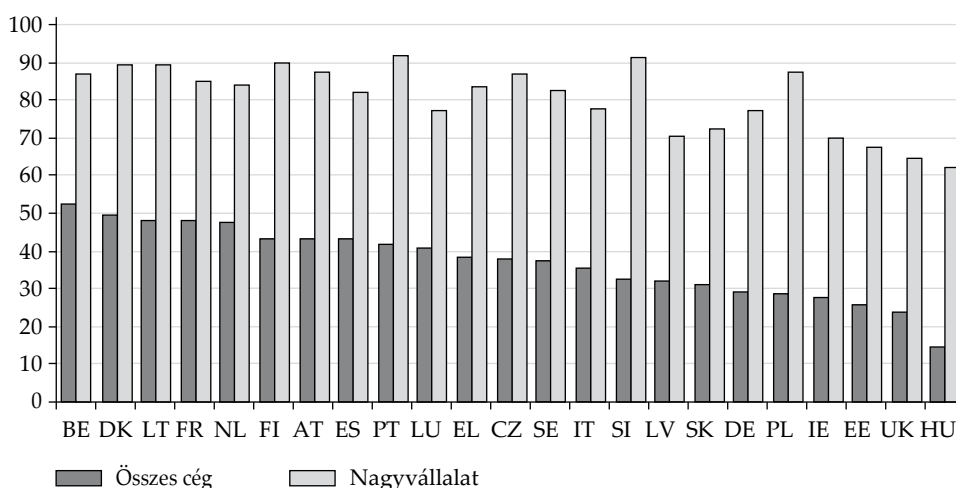
1. ábra: A Negyedik Ipari Forradalom  
Forrás: <https://euroastra.blog.hu/>

## Gazdasági szereplők, fejlettségi szintek és rangsorok

A vállalati kultúrát és a fejlettség szintjét meghatározza a cég jövőképalkotó képessége. Ez magában hordozza azt is, hogyan áll a tervezéshez, milyen elképzeléseket kíván rövid és hosszútávon megvalósítani. A járványhelyzet átértékelte a vezetőkkel a tervezés időszakait is. Míg a pandémia előtti időszakban az egy éven túli jelentette a hosszútávú, míg az éven túli a rövidtávú tervezési időszakokat, addig a járvány okozta felfordulás lerövidítette ezeket az intervallumokat. A negyedéves már közép-hosszútávú időszaknak tekintendő, hiszen a havi eredmények adta negyedéves blokkok vették át az elsődleges szerepet a tervezésben.

A humán erőforrás területe új kihívások elé nézett az egyik percről a másikra, hiszen a digitális képességek megléte lett az elsődleges jelentőségű tulajdonság, minden más a háttérbeszorult. A svájci székhelyű World Economic Fórum (WEF 2020) [20] több, mint két évtizedes hagyományt szakított meg azzal, hogy a minden évben megjelenő – több mint 100 országra kiterjedő – versenyképességi mutatóját nem publikálta. Ez az egyik legátfogóbb indikátorrendszer, melyet ma a világon használnak, bár sok vita övezi az indexek és az alindexek realitását vagy létjogosultságát, de az alternatívaként ajánlott versenyképességi indexek sem hordoznak markánsan eltérő eredményt és következtetéseket.

A WEF véleménye szerint a világgazdasági környezet gyökeresen megváltozott, így a mutatórendszer drasztikus átalakítása elkerülhetetlen lesz. Meghatározó hangsúlyt kell kapnia a digitalizációnak, a piaci versenynek, az esélyegyenlőségnek, a hosszú ellátási-láncoknak való kitettségnek, az idősödő társadalom kezelésének (nemcsak ellátás és nyugdíjbiztosítás, hanem az úgynevezett age gap is ideértendő), valamint a kormányzati szerepvállalás erősítésének az innovációs képesség javításában (K+F+I, egyetemek finanszírozása stb.). Ezekkel a mutatókkal kiegészítve az indexet, még legalább egy évnek kell eltelnie, hogy kellően megalapozott eredményeket kapjunk. Alábbi táblázatban is látható a V4-ek helyzete az ERP rendszerek használata kapcsán, külön kitekintve a nagyvállalati szektorra. (Éltető, Sass 2021) [5]



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

Forrás: OECD ICT access by business adatbázisa

## Hogyan áll ma Magyarország?

A jelentés nem került publikálásra, de a rendelkezésre álló felmérés összesen 147 mutató mentén értékelné a nemzetgazdaságok versenyképességét. Jellemzően többségük a vállalatvezetői felmérés eredményét mutatja, amely országonként reprezentatív vállalati méretre (legalább 5 főt foglalkoztató cégek) és az ágazatok GDP szerinti hozzáadott értékére alapoz. Magyarország 80 vállalat lekérdezésével szerepelt. Elsőre talán kevés, de ha azt vesszük, hogy Magyarországon 2019-ben összesen 77 ezer nem állami vagy önkormányzati tulajdonú, legalább 5 főt foglalkoztató vállalat működött, akkor a lekérdezési arány még jobb is, mint a szokásos közvéleménykutatások 1000 fős mintája.

Amennyiben az országok listáját csupán az európai gazdaságokra szűkítjük (39 ország), akkor minden mutató esetében megállapítható Magyarország helyezése.

Vakhal Péter, (2022) [20] a Kopint-Tárki munkatársa által publikált cikkben a WEF és Kopint-Tárki Konjunktúrakutató Intézet adataira támaszkodik.

*„A mutatóban az európai országok közül Magyarország legtöbbször a 20. és a 30. hely között van, átlagosan a 27. helyen, vagyis a 39 gazdaság közül inkább a második feléhez tartozunk a kontinens versenyképességi struktúrájában. ... Magyarország a lengyel-szlovák kettőshöz hasonlít leginkább, egyfajta sajátos versenyképességi stratégiát kialakítva, amelyben az előnyt továbbra a termelékenységhez képest relatíve alacsonyabb bérek és egy rendkívül (külföldi) beruházásösztönző szakpolitika képezi. Az említett országok egyik legnagyobb előnye továbbra is, hogy tagja az Európai Uniónak.”* – írja a Szerző.

Számomra érdekes, hogy a munkaerőpiaci hatékonyság és ezen piaci rugalmasság kapcsán legjobbnak számítanak mutatóink, beleértve a munkaerőfelvételi és elbocsátási szabályokat is. A finanszírozási lehetőségek és az elérhető minőségi szolgáltatások kapcsán az európai átlag alatt szerepeltünk, viszont az itt működő vállalatok számára kialakított relatíve kedvező kamat- és finanszírozási környezet megítélése igen pozitív, csakúgy, mint a kormányzat hosszú távú stratégiája is.

## V4, mint Versenyképesség

A Statisztikai Szemle hasábjain, Sávai Marianna (2020) [17] tollából írt cikkben a Globális versenyképességi index (GCI) segítségével folytatott vizsgálat eredményeiről olvashatunk. A vizsgált 15 évet áttekintve – 2001 és 2016 között – a visegrádi országok GCI-helyezése egyes teljesítményt mutatott, az időszak elején az országok viszonylag közel helyezkedtek el egymáshoz képest a rangsorban (28. és 40. hely között szóródtak). Magyarország 2002 és 2004 között a legversenyképesebb volt, a válság évében, 2008-ban azonban az utolsó helyre csúszott vissza. Az elemzett időszak végére egyre nagyobb lett a távolság, Csehország és Lengyelország mögött kissé leszakadt Szlovákia és Magyarország (31. és 65. hely között szóródtak). Csehország 2005-től átvette a legversenyképesebb visegrádi ország szerepét (kivételesen a 2013-as év), Lengyelország szoroson a nyomában volt 2010 óta. Szlovákia helyezése 2005 és 2013 között folyamatosan romlott (2010 és 2015 között a legrosszabb helyezett volt a csoportban), 2014-től javuló az eredménye, 2016-ban megelőzte Magyarországot is.

A visegrádi országok 2019. évi GCI-helyezése szerint Csehország a 32. Lengyelország a 37. Szlovákia 42. és Magyarország csak a 47. a 137 ország közül. Lengyelország és Szlovákia a hatékonyság- és innováció-vezérelt gazdaságok közötti átmenet csoportba tartozik, míg Csehország kiemelkedve közülük, az innováció-vezérelt csoport tagja.

## Befektetések

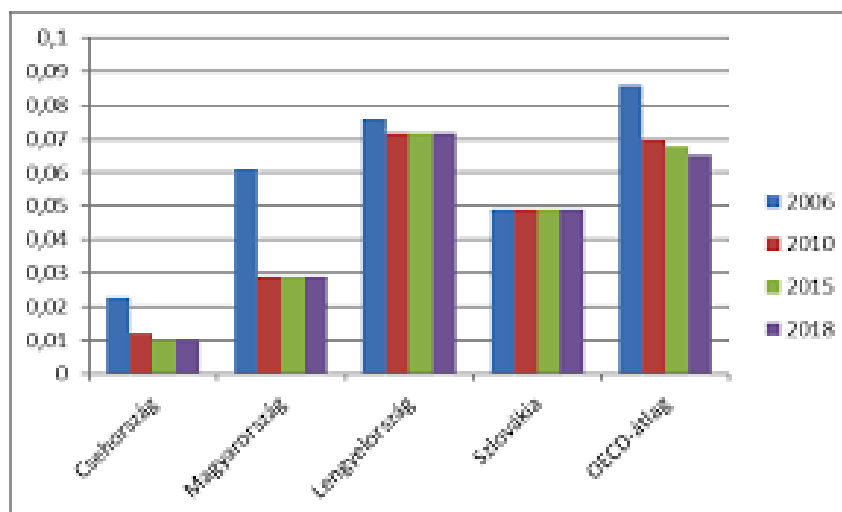
A visegrádi országok egyes szolgáltató ágazatainak vizsgálata volt a témája Gál Zoltán, Sass Magdolna és Juhász Bálint (2016) [7] írásának, melyben a külföldi közvetlentőke-befektetések és a válság hatását vizsgálták a fogadó országok szemszögéből, két területet érintve: a kivitelben és a foglalkoztatásban. A három ágazat külföldi közvetlentőke-befektetései az üzleti szolgáltatásokban dominánsan vertikálisak, a pénzügyi szolgáltatásokban főleg horizontálisak, míg az IKT-szolgáltatásokban vegyesek.

A szolgáltató ágazatokban jelentős külföldi közvetlentőke-befektetések (foreign direct investment – FDI) valósultak meg a volt átalakuló országokban, így Magyarországon és a másik három visegrádi országban (Csehország, Lengyelország, Szlovákia) is. A kilencvenes években az ezekben az ágazatokban megvalósított beruházási projektek fő célja a piac keresés, ezen belül, elsősorban a helyi piacok ellátása volt olyan szolgáltatásokkal, amelyek a szocialista időszakban korlátozottan vagy nem voltak elérhetőek, vagyis ugyanazokat a tevékenységeket végezték a fogadó országokban, mint a vállalat anyaországában. A kétezres évek elejétől kezdve egyre több olyan FDI valósult meg a visegrádi országokban, melyek fő célja exportra termelő szolgáltató kapacitások kiépítése volt (Gál, 2014, Hamar, 2005, Hardy et al., 2011, Micek, 2015, Sass–Fifekova, 2011). Ezek számára a bőségesen rendelkezésre álló, viszonylag olcsó bérű közepesen és magasán szakképzett munkaerő bizonyult vonzósnak.

A három vizsgált ágazat esetében viszonylag magas a külföldi befektetésállomány. A három ágazat jelentősége országonként eltérő volt 2012-ben: Magyarországon az üzleti szolgáltatások a legjelentősebb külfölditőke-fogadó ágazat a három közül, és ez nem új jelenség: már a kétezres évek elejétől jellemző (Hamar, 2005).

Emellett jelentős volt a pénzügyi szolgáltatások súlya is az összes tőkebefektetésen belül. Ezzel szemben a másik három visegrádi országban a Pénzügyi szolgáltatások súlya a legmagasabb, és alacsonyabb az üzleti szolgáltatásoké. Az IKT-szolgáltatások részesedése Csehországban és Szlovákiában magasabb az üzleti szolgáltatásokénál. A külföldi tulajdonban levő vállalatok szerepe igen fontos a vizsgált szolgáltató ágazatokban, különösen a pénzügyi és információs és kommunikációs szolgáltatásokban jelentős ezek részesedése az összes értékesítésből, hozzáadott értékből és a foglalkoztatottakból.

Összességében a pénzügyi szolgáltatások esetében mindenütt 5 százalék alatt marad a mutató, az IKT-szolgáltatásoknál 16 és 25 százalék között változik, míg az üzleti szolgáltatások esetében 27 százalék (Szlovákia) és 87 százalék (Magyarország) között alakult a mutató értéke 2013-ban. Ezen befektetések mind magasabb szintű vállalatirányítást feltételeznek, tehát a kontrollig és a teljesítményértékelés komoly előrelépést jelentettek akár a kilencvenes évekhez képest, ahol inkább a jelenlét volt az elsődleges célja a piaci szereplőknek.



3. ábra: A V4-ek FDI Szabályozási Korlátozások Indexe, 2006, 2010, 2015 és 2018  
Forrás: OECD

Megjegyzés: A táblázat magasabb értékek korlátozóbb FDI politikákat jelölnek

### Saját tapasztalataim belföldön az elmúlt 8 év tükrében

Nem tudok elmenni amellett, hogy meg ne említsem saját, már megélt élményeimet, az előző néhány évből, mint egy ernyőt felvillantva, az abból kieső történések vegyes képével. Az alábbi táblázatban látható, komplexitás nem mindenütt volt érzékelhető, ahová tanácsadói vagy éppen operatív vezetői feladataim szólítottak.

1. táblázat: A humán kontrolling és a TÉR rendszer összefüggései – saját szerkesztés

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 meglévők 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, szak-szervezetek	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	munkaerőköltségek forgási sebessége	személyi jellegű ráfordításokra jutó nettó termelési érték
További lehetőségek	egy főre jutó költségek	fluktuáció	szervezeti hatékonyság, szellemi tőke

A TÉR és az egyéb fontos kiegészítő funkciók, mint például a humánpartneri rendszer meglétét vizsgálva egyes kép fogadott, ez is volt az egyik inspiráló ok, mely arra készítetett, hogy mélyebben kezdjek el foglalkozni a témával.

A 2. saját szerkesztésű táblázat felsorolásában az első – a foglalkoztatotti létszámot tekintve egyik legnagyobb – magyar vállalat, a maga közel 40 ezer fős méretével. A humán tevékenységek adminisztratív, operatív részének a lebonyolítása saját szolgáltató központon keresztül történik. Már megvalósul a humán partneri tevékenység – mint stratégiai funkció – mind az anyavállalat, mind a konszolidált leányvállalatok esetében, sőt már az informatikai rendszer is komoly kiépítettségű. A humán kontrolling funkció a humánköltségek, bértömeg, képzések, oktatások tervezésére, ütemezésére fókuszál. Már van évvégi minőségi pénz, de csak a közvetlen vezető döntése alapján, nem 360 fokban és nem párosul értékeléssel. Mindenki a bérapírjából értesül az értékelésről, illetve annak összegéről.

Az államigazgatásban dolgozva közel két évet, a helyzet abszolút megegyezik, azzal a kitéréssel, hogy olyan nincsen, hogy valaki jutalmat nem kap az évvégén, mert azt írásba kell indokolni, azt meg nem szeretik. Így megint a bérlista lesz a kontrolling tevékenység munkavállalót is érintő része.

Az IT oldalról fejlett, teljesen piaci, logisztikával foglalkozó Nyrt. jogi személy esetében, – bár az IT támogatottság jól működött, sőt stratégiai humán partnerek is szerepet kaptak, a teljesítményértékelés, sőt célok meghatározása sem történt meg, hiszen a cég folyamatos tüzoltás mellett jutott a járvány első hullámaig, majd megállt. A többit pedig már az újságokban olvastam el.

Előző munkahelyemen találkoztam igazán először a TÉR rendszerrel és a valódihoz közelítő HR kontrolling funkcióval. Az állami tulajdonú, 1700 főt foglalkoztató – sorrendben, méretét tekintve 19. nagyvállalat – mely 560 Mrd HUF éves forgalmat ért el a tavalyi évben, valóban működteti ezt a lehetőséget. Itt tényleg a negyedévenként kiadott, úgynevezett SMART célok alapján fizeti a bér 20 %-át, a dolgozó önmaga is értékeli az erre a célra létrehozott SAP HR felhő felületén, 360 fokos a vélemény kialakítása és a vezető minden negyedévet követően, de még a kifizetés előtt tájékoztatja a munkavállalót a döntésről. Viszont a negyedéves minőségi pénz csak előlegnek számít!

Tehát igen egyes a kép, mely nagyban függ a regnáló cégvezetés hozzáállásától, a munkavállalói szervezetektől, szakszervezetektől és persze a vonatkozó belső szabályoktól, jogszabályoktól, de korántsem mondhatjuk el ezt általánosságban, magyarán az út hosszú még a cél eléréséig. Az IT rendszerek már megjelentek ERP szinten, sőt van HR-modul, még ugyan sziget-elven működik. Van stratégiai funkció, mert eljutottak a HR-partneri szervezethez, de nincsen teljesítményértékelés. Ahol van TÉR, ott meg a középvezetők kritizálják folyamatosan a rendszert, mivel ütköztetni kell az érveiket, közvetlenül a dolgozókkal, ami nem túlságosan népszerű feladata egy vezetőnek. A controlling funkció pedig a legtöbb cégnél csak a tervezendő kiadások szintjéig jutott el. Alábbiakban, a már említett táblázat, egy kis saját benchmarking, belföldi szereplőkkel.

2. táblázat: Vállalatok összehasonlítása HR kontrolling szempontból – saját szerkesztés

Vállalatok összehasonlítása HR kontrolling szempontból								
	Tulajdonos	Cégforma	Létszám	Főtevékenység	ERP	HR modul	HR partner	TÉR
1	magán	Kft.	150	Járműkereskedelem	van	sziget- elví	nincs	nincs
2	külföldi	Kft.	10	Járműkereskedelem			nincs	
3	állami	Zrt.	37000	vasútüzem			van	
4	államigazgatás	költségvetési	1500	ingatlan, logisztika, jármű			nincs	
5	tőzsdei	Nyrt.	7000	logisztika, fuvarozás			van	
6	állami	Zrt.	1700	játékszervezés			van	van

## BEFEJEZÉS

A szervezeti és stratégiai hatékonyságot megalapozó KPI teljesítménymutatók dimenzióját határozzák meg az Ipar 4.0 részét képező humán digitalizációs rendszerek, melyek segítik mind az értékelés, mind a kontrolling feladatait. Ezek segítségével minden olyan következtetés levonható és döntés előkészíthető, mely a humán erőforrás menedzsment funkciók működtetéséhez, a tervezéshez mára már elengedhetetlen része egy gazdálkodó szervezetnek (Babovic, 2013) [1]

Összefoglalva tehát a megfelelő információ és információs rendszerek megléte, a vállalati túlélés, és piaci részesedések kulcskérdésévé fog válni a jövőben, beleértve az emberi erőforrás gazdálkodás és azon belül az egyén teljesítményének értékelését is, legyen az akár állami, akár magántulajdon, hiszen ugyanazon piaci körülmények között kell a megfelelő módon helytállni. A közfeladat-ellátás és az állami érdekeltségű vállalatok, gazdasági szervezetek teljesítménymérésének szükségessége a rendszer elemeként kell, hogy működjön, és figyelembe kell vennie mind a hatékonyság, mind az eredményesség szempontjait. A közsféra teljesítményét folyamatosan mérni kell annak érdekében, hogy a gazdaságpolitika és a kormányzat által meghatározott célok jól előkészítettek, megalapozottak legyenek, a célok teljesítése mérhető legyen, szükség esetén lehetővé váljon a feltételeket biztosító eszközök korrekciója az elvárt eredmény érdekében. A teljesítménymérés szükségességét támasztja alá az is, hogy a kormányzati teljesítmények mérése teszi lehetővé a döntéshozók számára az indikátorok által jelzett, tényeken alapuló – a változások időbeli dinamikáját mérő, elemző és bemutató – háttéranyagok, hatásvizsgálatok készítését, megalapozva ezzel a döntéshozatalt. A vállalati teljesítménnyel kapcsolatban főleg két tényezőt szoktak elemezni, a hatékonyságot és a gazdaságosságot. Ebből a két tényezőtől sok más teljesítménymutató is levezethető. Egy szervezet teljesítőképességét az alkalmazottak teljesítményének összessége adja, tehát a hatékony működés biztosításához elengedhetetlen az egyes munkatársak teljesítményének mérése. Erre épül az egyéni képzések, oktatások összeállítása, hiszen az értékelési rendszer lehetőséget biztosít arra, hogy szelektív módon, igény szerint lehessen a munkavállalók erősségeit, netán gyengeségeit továbbfejleszteni (Belyó, 2019) [2]

Kutatási célom a következő időszakban, hogy láthatóvá tegyem, nem feltétlenül informatikai akadálya van annak, hogy nagyobb szervezetek esetében is hatékonyan alkalmazható legyen a gyakorlatban a teljesítményértékelés, annak járulékos előnyeivel együtt. Ehhez külön összeállított kérdéssorok segítségével végzem el a felmérést azoknál a gazdálkodó szervezeteknél, ahol releváns képet kapunk a jelenleg alkalmazott módszerekről és a lehetséges fejlesztési irányokról a későbbiekre vonatkozóan.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1.] Babovic M. (2013) HRM strategy IKEA  
[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 2022. 09. 03.
- [2.] Belyó P. (2019) A HR kontrolling feladata, képletei KG Reformátusegyetem  
<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: 2022. 09. 03.
- [3.] Chikán A. (2005, 2009, 2017) *Vállalatgazdaságtan*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Aula Kiadó
- [4.] 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
- [5.] Éltes, A. & Tölgyessy Péterné Sass, Magdolna (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>
- [6.] 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) Letöltés ideje 2021.02.12
- [7.] Gál Z. – Sass M. – Juhász B. (2016) – 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) Letöltés ideje: 2022.09.03
- [8.] Gonda Gy. (2019) A teljesítményértékelés mérése, technikák, *Az Üzlet*  
<https://azuzlet.hu/a-teljesitmeny-az-ertekeles-merese-technikak/> Letöltés ideje: 2022.09.03
- [9.] Hegedűs Sz. – Molnár P. Közüemi vállalatok gazdálkodása NKE <https://nkrepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13804/Kozuzemi%20vallalatok%20gazdalkodasa.pdf?sequence=1> Letöltés ideje: 2022. 09. 03.
- [10.] Karoliny M.né, – Poór J.(2010) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 5. átdolgozott kiadás* Budapest, CompLex Kiadó
- [11.] Kovács L.– Marsi E. (2018) *Bankmenedzsment, Banküzemtan*, Magyar Bankszövetség, Budapest
- [12.] Möller K. – Schäffer U. – Verbeeten F. (2020) – Digitalization in management accounting and control: *Journal of Management Control* (2020) 31:1–8  
<https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>
- [13.] 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  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.01.02>
- [14.] Németh E.– Szikszainé Király 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 2022.09.03
- [15.] Poór J. (2016) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv 4. bővített, átdolgozott kiadás* Akadémiai Kiadó Budapest
- [16.] Sass M. (2020) Alternatív növekedési utak keresése a visegrádi országokban – *Műhelytanulmányok* [http://real.mtak.hu/108511/1/MT137\\_200504.pdf](http://real.mtak.hu/108511/1/MT137_200504.pdf) Letöltés ideje: 2022.09.03
- [17.] Sávai M. (2020) A visegrádi országok kormányzati kiadásai és a versenyképesség hosszú távú kapcsolata *Statisztikai Szemle*, 97. évfolyam 3. szám 241—268. oldal
- [18.] 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> Letöltés ideje: 2022.09.03.
- [19.] Veresné Dr Somosi M. – Hógya O. (2011) *A teljesítménymenedzsment*, Digitális Tankönyvtár  
<https://dtk.tankonyvtar.hu/xmlui/handle/123456789/8560> Letöltés ideje: 2022.09.03.
- [20.] Világgazdasági Fórum, WEF (2020) Versenyképességi jelentés <https://kopint-tarki.hu/wp-content/uploads/2020/12/wef2020.pdf> Letöltés ideje: 2022.09.03.
- [21.] Wolters Kluwer jogtár 89/2019 (IV.23) sz. Kormányrendelet

- <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900089.KOR&searchUrl=/gyorskereso%3Fpagenum%20%3D1>  
Letöltés ideje 2022.09.03
- [22.] <https://www.slideshare.net/CreativeHRM/hr-strategy-what-is-it-why-do-we-need-it>  
Letöltés ideje 2022. 09. 03.
- [23.] A Negyedik Ipari Forradalom  
[https://euroastra.blog.hu/2019/06/30/negyedik\\_ipari\\_forradalom\\_igy\\_keszulj\\_a\\_kihivasokra](https://euroastra.blog.hu/2019/06/30/negyedik_ipari_forradalom_igy_keszulj_a_kihivasokra)  
Letöltés ideje 2022.09.04
- [24.] ERP-szoftvert használó vállalatok, 2019 (%) Forrás: OECD ICT <http://real.mtak.hu/125138/>  
Letöltés ideje 2022.09.03.
- [25.] Vállalatok összehasonlítása HR kontrollig szempontból, táblázat saját szerkesztésben
- [26.] A humán kontrollig és a TÉR rendszer összefüggései, táblázat saját szerkesztés