

## HUMÁNKONTROLLING – ÚJ PERSPEKTÍVA A HUMÁNERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSBAN

„Az alkalmazottak olyan befektetések, amelyek hatékonyan vezetve és fejlesztve hosszú távú előnyöket biztosítanak a szervezetnek a magasabb termelékenység, a jobb teljesítmény formájában”

(Norbert F. Elbert)

Az embereknek, mint munkavégző egyéneknek a megítélése különböző korokban és időszakokban nagyon eltérő volt. A kezdeti rabszolgatartó társadalmakban dolgozó rabszolgák helyzetéhez, munkakörülményeihez képest sokat változott a világ. Jelentős változások a kapitalizmus megjelenéséhez és a végzett tevékenységek egyre bonyolultabbá válásának köszönhetőek, ugyanis fokozottan felismerték a munkáltatók, hogy megfelelő eredményt úgy érhetnek el, ha a dolgozók, mint a folyamat kiemelt szereplőjét kezelik.

Ma az emberi erőforrás, mint tőketényező is kiemelkedő jelentőségű, a velük való hatékony gazdálkodás pedig a vállalat eredményes működésének kulcsfontosságú feltétele. A tudományos alapon működő humán tevékenység előtérbe helyezésével, a vállalat különböző területeinek integrált működésével tehető hatékonyra az emberi erőforrással való gazdálkodás.

Hazánkban sajnos nagyon sok vállalkozás a túlélésért küzd, nincsenek megfelelő pénzügyi forrásaik az emberi erőforrás menedzselés megvalósításához, amelyre a versenyképesebb termelés/szolgáltatás biztosításához szükség lenne.

A hagyományos kontrolling tevékenység nem terjed ki a vállalat minden egységére, pedig szükség van kontrolling módszerek alkalmazására a humán területen is, mivel a vállalatok költségeinek egyre nagyobb része a bér – 30-40% –, így a gazdálkodó szervezetek nem engedhetik meg maguknak, hogy ezt a tényt figyelmen kívül hagyják.

Ami nem számszerűsíthető, azt viszont nehéz láthatóvá tenni. Az eszköz, amellyel számszerűsíthetők az emberi erőforrás költségei, a *humánkontrolling*.

*Célom*, olyan humánkontrolling modell elkészítése, amely megfelelően adaptálható a magyarországi középvállalatok számára, és amelynek segítségével hatékonyabbá tehető a humán erőforrás-gazdálkodás, ezáltal a gazdálkodó szervezet működése.

Számos külföldi és magyar szakirodalom, tudományos értekezés, interjú szolgál munkám alapjául, melyek folyamatosan alakítják elképzelésem egy új modell elkészítésével kapcsolatban.

### VÁLLALATI STRATÉGIA

A humánkontrolling értelmezéséhez vissza kell nyúlni a vállalat stratégiájához, amely „azt az utat írja le, amelyet a szervezet céljai elérése érdekében követ, a szervezet környezetében észlelt fenyegetések és lehetőségek figyelembevételével, a szervezet rendelkezésére álló erőforrások és kapacitások számbavételével. Fő meghatározói a külső környezet, a belső környezet és a követendő célok. A stratégia kifejezi a szervezetnek a versenyhez való alapvető viszonyulását” (Rue 1986).

*Környezet*: a piaci környezeten kívül az általánosabb gazdasági, társadalmi, politikai, technológiai, demográfiai, jogi környezet is beleértendő. A környezeti változások adják a kiindulópontot a döntések meghozatalához.

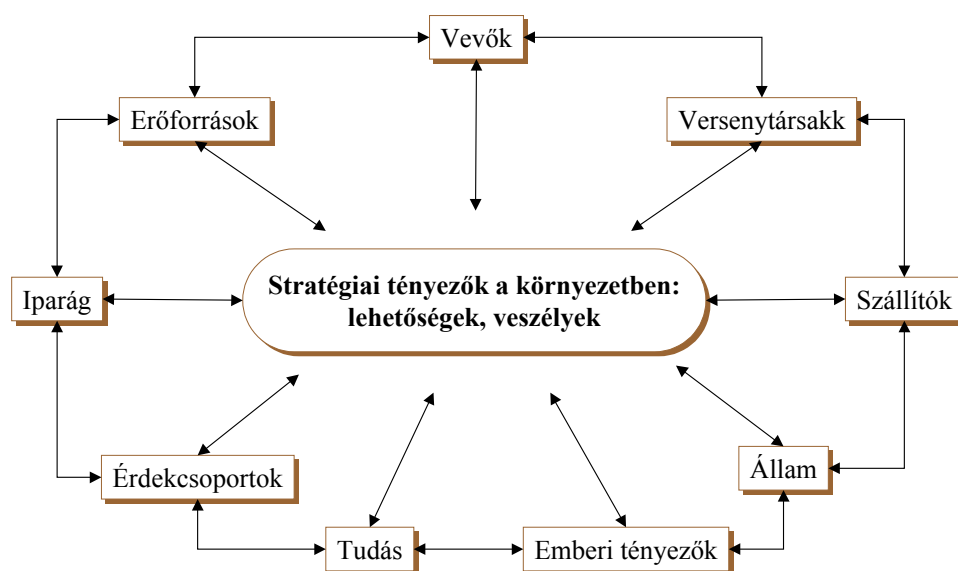
A stratégiai döntések a vállalat életében a legfontosabb döntések, viszont csak akkor vagyunk képesek a legjobb döntések meghozatalára, ha a tervezési rendszerünk összhangban van a környezet diktálta követelményekkel.

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

A stratégiaalkotás egyik kritikus pontja a környezet megértése és elemzése, a másik kritikus eleme a szervezet, a vállalat tulajdonságainak, képességeinek ismerete. Fontos a vállalat erős és gyenge pontjainak feltárás, a funkciók diagnosztizálása, a vállalat alapvető képességeinek meghatározása.

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

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



## KÖRNYEZET ÉS A PIAC ELEMZÉSE

„A környezet fogalmába minden olyan tényezőt beleértünk, amelyek a szervezet működésére a jelenben vagy a jövőben hatással vannak.”

(Barakonyi)

„A környezetelemzés és a diagnosztika célja, hogy a vállalat stratégiájával harmóniát teremthessen a lehetőségek és képességei között, illetve, hogy képességeit stratégiai akciókkal folyamatosan megújítva hatást gyakorolhasson környezetére.”

(Csath)

Egy vállalat irányításakor az alapvető gazdasági, piaci mutatók alakulását vizsgáljuk, környezetként értelmezhetjük mindazon tényezőket, jelenségeket, folyamatokat, amelyek hatnak ezekre a mutatókra, illetve értékük alakulására.

Ahhoz hogy az egyes tényezők alakulását vizsgálni tudjuk, azonosítani kell őket, meg kell ismerni működésüket, fel kell térképezni azokat az elemeket, melyek a környezet egyes szegmenseiben lezajló folyamatokat mozgatják, fel kell tárni azokat a hatásmechanizmusokat, melyeken keresztül az egyik környezeti elem befolyásolja a másikat.

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

A környezetelemzés a vállalat minden szintjén jelen van, azonban az egyes területeken és szinteken más-más az elemzés tárgya és módszere.

## VÁLLALAT ELEMZÉSE

Számos információt kell begyűjteni a vállalati teljesítmény értékeléséhez, majd ezeket csoportosítani, modellekbe, sémákba rendezni. Ahhoz hogy eldöntsük vajon szükség van-e stratégiai változásokra, meg kell vizsgálni a vállalat teljesítményét és működését.

### Módszerek

- Erősségek és gyengeségek értékelése
- Funkciók diagnózis
- A vállalat alapvető képességei

„A stratégia megalkotásának lényege: mielőtt a versenytársak leutánoznák meglévő kompetitív előnyünket, kitalálni és kifejleszteni a jövőbeli sikert megalapozó kompetitív előnyöket.”

(Barakonyi)

## STRATÉGIAI MUNKAERŐ-GAZDÁLKODÁS

Stratégiai munkaerő-gazdálkodáson (vagy munkaerő tervezésen) azt a folyamatot értjük, amelyben az üzleti terveknek és stratégiáknak (egyszóval változásoknak) az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás területén várható hatásait felméri és kezeli.

*Az alapvető cél nem a jövő előrejelzése, hanem a döntéshozatal keretének kialakítása.*

Ma már nem elegendő a munkaerő-gazdálkodást a megvalósítás perspektívájából szemlélni. Ha a múltban ez bevált is, napjainkban már nem lehet megalapozottan feltételezni, hogy a tervek megvalósításához szükséges személyzetrendelkezésre áll vagy gyorsan megszerezhető, fejleszthető és alkalmazható. A munkaerővel kapcsolatos korlátok miatt romolhatnak a vállalat esélyei arra, hogy terveit megvalósítsa. Ezeket a korlátokat meg kell határozni és a tervezési folyamat részeként kezelni kell, nehogy a megvalósítás kezdetekor meglepetésszerűen jelenjenek meg.

Sok vállalatnál úgy gondolkodnak, hogy mivel a stratégiai munkaerő-gazdálkodás bizonyos területeken hasznos, érdemes azt a vállalat egészére kiterjeszteni. Terveket készítenek tehát minden egyes egység számára, függetlenül azok helyzetétől. Erre azonban általában nincs szükség, mivel minden egységre érdemes elvégezni olyan részletes elemzést, amely a hatékony stratégiai munkaerő-gazdálkodáshoz szükséges.

Célszerűbb azokra a területekre koncentrálni, amelyeken valóban szükség van stratégiára. Olyan munkaerő-gazdálkodási stratégiákat kell kidolgozni, amelyek adott ügyekre, helyzetekre, elsősorban az üzletvitel szempontjából kritikus beosztásokra koncentrálnak. Olyan pozíciókra kell stratégiákat kidolgozni, amelyeket nehéz betölteni, például azért, mert az arra alkalmas emberekért nagy a verseny a külső munkaerőpiacon. Olyan területekre kell koncentrált stratégiát kidolgozni, amelyeken jelentős változások várhatóak.

Nem érdemes olyan munkaerő-gazdálkodási stratégiákat kidolgozni, amelyek kiterjednek minden munkakörre, mert nem mindegyikkel kell foglalkozni stratégiai szinten. A stratégia kidolgozása folyamatának két fajta helyzetre vagy munkakörre kell koncentrálnia.

***A vállalatnak proaktívnak (előretekintőnek) kell lennie***

Feltétlenül szükség van hosszabb távú szemléletre, ha a vállalat előretekintő akar lenni. Számos kérdés merül fel ebben az esetben (például megfelelő személyzetet akar toborozni és betanítani valamely új termék megjelenése előtt): Mely állásokat kell közvetlenül betölteni az új termék kibocsátása előtt? Melyeket kell a folyamatosság és teammunka biztosítása érdekében néhány hónappal korábban betölteni? Mely vezetői posztokat kell az irány és stratégia meghatározása érdekében egy évvel a termék kibocsátása előtt betölteni?

***A vállalatnak időre van szüksége a reagáláshoz***

Stratégiai perspektívára van szükség akkor is, ha a vállalat úgy találja, hogy munkaerőigényének kielégítése némi előkészületet igényel. Ha a jövőbeni igényt belülről akarják kielégíteni, akkor el kell dönteni, hogy milyen fejlesztési intézkedésekre és programokra van szükség. Külső erőforrások bevonása esetén időt kell hagyni a megfelelő kapcsolatok kiépítésére.

A stratégiai munkaerő-gazdálkodás tehát a változások munkaerő-gazdálkodásra gyakorolt hatásainak meghatározásából és azok kezeléséből áll. A munkaerő-gazdálkodását érő várható hatásokat tehát mindig fel kell mérni, ha azokra lehet számítani. A folyamatosan változó világban tehát a stratégiai munkaerő-gazdálkodás sem egyszeri esemény többé, hanem éveken át tartó folyamat.

A vállalatok többsége ma még munkaerő-gazdálkodási adatokat tartalmazó jelentéseket, kimutatásokat készít. Ezeknek az adatoknak azonban csak akkor van értelme, ha a döntéshozatali folyamatokban felhasználásra kerülnek. Ez a fajta adatszolgáltatás idő és energiaigényes, ami kapacitást köt le, mégsem nyújt a vezetők számára megfelelő megoldási javaslatokat a hatékonyabb munkaerő-gazdálkodás eléréséhez.

Dave Ulrich „A new mandate for human resources” című írásában arra hívja fel a figyelmet, hogy a human resource (továbbiakban: HR) funkciót nem annak alapján kell megítélni amit tesz, hanem annak alapján, amit nyújt.

Nem a hagyományos HR tevékenységekre – személyügy, bérezés – kell helyezni a hangsúlyt, hanem azokra az üzleti eredményekre, amelyek növelik a szervezet értékét, mind az ügyfelek, mind a befektetők, mind az alkalmazottak szemében.

**A HR az alábbi négy módon segítheti a szervezeti kiválóság elérését:**

- A HR-nek a felső szintű és vonalbeli menedzserek partnerévé kell válnia a stratégiák megvalósításában
- Szakértővé kell válnia a munkaszervezésben és a munkavégzést érintő kérdésekben: hatékony adminisztrációval csökkenteni tudja a költségeket anélkül, hogy ez a minőség rovására menne

- Az alkalmazottak szószólójaként közvetítenie kell gondjaikat a legfelső szintű menedzsment felé, ugyanakkor segítenie kell az alkalmazottakat közreműködésük fokozásában, vagyis elkötelezettségük és eredményességük növelésében
- A HR legyen a folyamatos átalakulás „ügynöke”: oly módon kell alakítani a folyamatokat és a kultúrát, hogy azok együttesen növeljék a szervezet rugalmasságát, a változásokra való reagálás képességét

A HR eme új feladatköre radikálisan eltér a fennálló állapottól. Jelenleg a vállalatok túlnyomó többsége esetében a HR szerepe csupán rendfenntartó és szabályozóhoz kötött feladatokra szorítkozik. Elvégzi az alkalmazottak felvételével és elbocsátásával kapcsolatos papírmunkát, a juttatásokkal kapcsolatos adminisztratív teendőket, valamint adminisztrálja a mások által hozott bérezési döntéseket, akár még a toborzást felügyelheti, és továbbképzési programokat menedzselhet.

*A tény azonban akkor is tény marad: úgy tűnik, hogy a HR tevékenysége nincs élő kapcsolatban a szervezetben valójában folyó munkával.*

A HR szerepének megváltoztatása elsődlegesen a vezérigazgató, valamint az üzleti célokat kitűző összes vonalbeli menedzser feladatkörébe tartozik. Természetesen a HR menedzserek együttműködésére van szükség, annak érdekében, hogy gyorsan és átfogóan újrafogalmazzák és átalakítsák e funkciót, hogy a tevékenység-orientáltságról áttérjenek az eredmény-orientáltságra. Ez a folyamat minden szervezet esetében más és más, az eredmény azonban ugyanaz: olyan vállalati környezet létrejötte, ahol fel sem merül a HR feleslegességének kérdése.

A munkaerő-gazdálkodás hatékonyságát az új HR szerepkörök kialakításán, bevezetésén túl a megfelelő létszám-gazdálkodás is adja. A jó létszám-gazdálkodás racionalitásokon nyugszik, melynek alapját a tényadatok szolgáltatják. Ezen a ponton csatlakozik a kontrolling és a humán tevékenység, és az integráció eredménye a humánkontrolling.

## **KONTROLLING**

„A kontrolling a szervezetek belső irányítási rendszerének egyik kiemelt alrendszere, amely az irányítás (vezetés) feladatai közül alapvetően a tervezést, valamint a terv és tényadatok közül alapvetően a terv és tényadatok összevetésével az eltérések vizsgálatát vállalja.”

A kontrolling hagyományos értelme szerint a tervezésből, a jelentéskészítésből, a vállalaton belüli belső gazdálkodási, elszámolási kérdések megoldásából állt. Ez a nemzetközi gyakorlat azonban korántsem volt egysíkú. Az angolszász megközelítés és gyakorlat elsősorban likviditás-, finanszírozásorientált, havi, heti időspektrumú, üzletfejlesztés szemléletű. Ezzel szemben a német inkább eredményorientált, negyedéves, havi időspektrumú, a teljesítmény- és költségirányításra fókuszál (Boda–Csanádi: A korszerű menedzsmenttechnikák párbeszéde).

### **Controlling-felfogás és értelmezése Magyarországon**

Hazánkban a kontrollingra nem mint a haladást, a fejlődést szolgáló eszközre tekintenek, hanem mint egy olyan eszközre, amelynek fő célja annak biztosítása, hogy az emberek jól dolgozzanak („örmeszter”-felfogás). A magyarok többsége számára a controlling egyet jelent azzal, hogy a külföldiek nem bíznak bennünk, ezért figyelik állandóan a munkájukat, és a hibákért felelősségre vonják őket. Ennek a felfogásnak az a következménye, hogy az elkövetett hibákat el kell rejteni, nem pedig felszínre hozni, és közösen megtárgyalni (Hurton: Kontrolling Magyarországon – francia szemmel).

Korábban tehát csak a költségek utólagos ellenőrzése volt a feladata, ma már magába olvasztotta a tervezést is. Ezzel párhuzamosan előtérbe került és meghatározóvá vált a folyamat értékelése és befolyásolása.

#### ***A controlling szemléletmódjának jellemzői:***

- jövőorientáltság
- célorientáltság

- szűk keresztmetszet orientáltság
- költségkontrolling

#### ***A controlling feladatai:***

- stratégia és operatív tervezés
- előkalkuláció
- folyamatos költségellenőrzés, elemzések
- utókalkuláció
- vállalati folyamatok elemzése
- externális hatások elemzése
- gazdasági döntések hatásainak elemzése
- beszámolási, értékelési rendszer kialakítása
- vállalati információs rendszer fejlesztése

#### ***A controlling eszközzrendszere:***

- vezetői számvitel<sup>363</sup>
- szoftver
- controlling apparátus

### **Alapfeltételek**

A szervezeteknél a controlling bevezetése és a későbbi működtetés feltétele, hogy

- a megfelelő ügyvitel-szervezési, orgver munkával felállításra került controlling tevékenységi folyamathoz, olyan célszoftver legyen kialakítva vagy kifejlesztve, amely a kialakított folyamatot teljes egészében támogatja, valamint:
- a hardver eszköz és a rendszerszoftver környezet biztosítsa a szoftver gyors, pontos és felhasználóbarát működését.

### **Controlling eltérő szervezeti-kulturális közegekben**

#### ***„A” típusú szervezet***

Az „A” típusú szervezet vezetőit a hatalom megőrzése motiválja, nem érdekelt a munkatársak széles körű tájékoztatásában. Csak annyi információhoz engedi beosztottait hozzáférni, amennyi feltétlenül szükséges. A vezető nem kívánja transzparenssé tenni az egyes szervezeti egységek által nyújtott teljesítményeket. Az előremenetel nem a teljesítménytől függ. Ezekben a szervezetekben tudatosan vagy ösztönösen igyekeznek munkatársaikat elbizonytalanítani és megosztani. A legfontosabb feladat: tartani a status quo-t, és nem veszélyeztetni a meglévő pozíciókat.

#### ***„B” típusú szervezet***

A „B” típusú szervezeteket „zsoldosok” vezetik. A zsoldosnak gyors győzelmet kell aratnia, mert ezzel tudja jövedelmét és presztizsét maximalizálni. A zsoldos éhes az információra. Mi a nyereséges, mi a veszteséges? Minek és kinek mennyire használjuk ki az idejét? Mennyi pénz van a kincstárban? Kinek a keretét lehet még megrövidíteni? Hogyan változik a cég üzleti értéke, ha megvásárolunk vagy eladunk egy gyárat?

A zsoldos menedzser nem hisz a tervezésben. Majd ő meghatározza a célokat. Megállapodni? Minek? Hiszen azért nevezte ki a vezetőket, hogy az általa kitűzött célokat teljesítsék.

A zsoldos menedzser olyan információs rendszert igényel, amellyel állandó kontroll alatt tarthatja csapatait. Az aktuális információk megszerzésére törekszik. Nem célja a nyitott információs politika. Csak annyi információt kaphatnak a vezetők, amennyire a munkájukhoz feltétlenül szükség van.

---

<sup>363</sup> A pénzügyi számvitel alapvető célja a külső felügyeleti szervezetnek való megfelelés, amelyet a Számviteli törvény szabályoz, a Vezetői számvitel elsődleges feladata a vezetés igényeinek kielégítése.

A mai kontrollerek többsége zsoldosmentalitású.

### **„C” típusú szervezet**

A „C” típusú vezető tudatosan fejleszti a nem anyagi természetű vagyont, vagyis a márkát, a partneri hálózatot (fejlesztők, gyártók, értékesítők), az ügyfélkapcsolati tőkét, a szervezeti képességeket és természetesen az emberi erőforrást.

A „C” típusú szervezet vezetőit trénereknek tekinthetjük. A tréner a csapat képességeire, illetve annak fejlesztésére koncentrál, és ennek érdekében nem hátrál meg a népszerűtlen intézkedésektől. A „B” típusú szervezet vezetőjéhez hasonlóan ő is kidobja a ballasztot indulás előtt. Nehéz bekerülni a csapatba, de ha valaki bejut, hosszabb időre megkaphatja a bizalmat.

A „C” típusú vezető tudja mit jelent az igazi versenyelőny. Miből adódhat ez az előny a másik két szervezettel szemben, és mennyire tartós ez az előny?

## **A SIKER KULCSA**

Felmérések igazolják, hogy a „mindent jobban tudó”, uralkodó típusú személyiségek frusztrálják a dolgozókat. A részletekben elvesző vállalatok szintén megtorpannak a piaci versenyben. A szakterületükön nagy tapasztalatokkal rendelkező szakemberek általában remekül helyt állnak, viszont sikerességüket gátolja, hogy ez gyakran csak a szuboptimum eléréséhez elegendő.

A legjobban szereplő vállalatok egy különleges képességet birtokolnak. A vezetők a munkatársak tudására, ötleteire és tapasztalataira építenek, de képesek csapatmunkával új felismerésekhez jutni. Az a vállalat a legsikeresebb a piaci versenyben, melyik a gyorsabb tanulásra képes.

### **Controlling és stratégia**

Magyarországon a nyolcvanas évek közepétől kezdett terjedni a controlling elmélete. A kilencvenes évek első felében alakult ki és gyökerezett meg a controlling gyakorlata, majd a kilencvenes évek végén gyorsult fel intenzíven az elmélet és a gyakorlat fejlődése. Ennek okaként a nemzetközi szakmai közélet (nemcsak controlling, hanem szervezési és vezetéselméleti) és a vegyesvállalatokon keresztül az üzleti szféra egyre erőteljesebb és konkrétabb hatását és elvárásait véljük felfedezni. Olyan szakemberek jelennek meg a kontrollerek mellett, akik a vállalati résztevékenységeken túl már egy meghatározott szempontból az azok közötti összefüggéseket is látják. Ezek alapján a controllingnak már nem olyan párbeszédpanelre kell felkészülnie, amelyben az egyik a részhez, önmaga pedig az egészhez ért, hanem egy olyan párbeszédre, melyben a partnerek is az egészet látják, csak más és más perspektívából.

A controlling összehangoló tevékenysége a résztevékenységek összehangolásáról ezen perspektívák összehangolására tevődik át (Boda–Csanádi: Korszerű menedzsmenttechnikák párbeszéde).

A controllinggal kapcsolatban megfogalmazódó kérdések és elvárások komplexitásának növekedése következtében eszközorientált, elszigetelt egységekben működő controlling-megoldások helyét egyre inkább felváltja az integrált controlling-rendszerek és -folyamatok gyakorlata. Ezáltal a controlling rendszerszemléletűvé, folyamatorientálttá, egyre inkább „az alkalmazottak fejében élő” szemléletté válik.

### **Humánkontrolling**

A controlling adatbázisára épülő humánkontrolling rendszer hazánkban ma még gyerekcipőben jár. Tulajdonképpen a humánkontrolling a humán folyamatok terv- és tényadatainak összegyűjtésével és feldolgozásával, a terv-tényadatok összehasonlításával, az elemzések elvégzésével szolgáltat információt a menedzsment döntéseihez, ezáltal hozzájárul a vállalati stratégiai kialakításához.

*A humánkontrolling is elkülöníthető stratégiai, középtávú és operatív részre.*

A humánstratégia feladata – a korábban megfogalmazottak alapján – a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő-állomány biztosítása a vállalati stratégia megvalósításához. A stratégia kialakítására vonatkozó felmérések, elemzések, javaslatok kidolgozásába általában célszerű külső, független szakértőket is bevonni, mivel így kiküszöbölhetők a szubjektív meglátások.

A vállalati stratégiához hasonlóan a stratégiai humánkontrolling esetében szükségeltetik a külső környezet felmérése abból a szempontból, hogy melyek azok a trendek, amelyek a jövőben alapvetően befolyásolják a társaság humánpolitikáját.

Ha a munkaerő-állomány változása előre megtervezett, a tények mennyiben igazolják a várakozásokat, a munkaerő összetétele a vezetői elvárásoknak megfelelően alakul-e. Amennyiben a vállalkozásnál eddig nem tervezetten folyt a munkaerő biztosítása, a felmérés rendkívül hasznos lehet, hiszen olyan tényekre világíthat rá, amelyek a cég gazdaságát döntően befolyásolják. Fontos tényező a humán erőforrás-gazdálkodást támogató informatikai rendszer integráltsága a vállalat egyéb rendszereivel.

A középtávú tervezés részleteiben foglalkozik a cél által meghatározott adatokkal, feladatokkal. A jól átgondolt középtávú tervvel korrigálni lehet a stratégiai tervtől való eltéréseket, hogy az időszak végére a kívánt eredmények megvalósulhassanak.

Az operatív kontrolling a feladatok lebontását, tervezését és megvalósulását követi nyomon szem előtt tartva az eredeti célkitűzéseket.

Az operatív kontrolling kiterjed a humán szervezet valamennyi tevékenységére, a társaság személyi jellegű ráfordításának vizsgálatára, a létszámalakulás bemutatására, a humán szervezet saját költségeinek elemzésére, valamint a humánakciók értékelésére.

A humánkontrolling tevékenység időtávokra való felbontásán túl, beszélnünk kell arról a szervezetről, amelyben ki akarjuk alakítani a rendszert.

Merev struktúrájú szervezetbe nehezen illeszthető be, hiszen felmerül az a kulcsfontosságú kérdés, hogy kinek mi a feladata, a kontroller végezzen-e humántevékenységet, vagy ellenkezőleg, a humán erőforrás-gazdálkodó feladata az elemzés, melyik szervezeti egységhez tartozik stb.

Ahhoz, hogy a humánkontrolling eredményesen működhessen, a vállalatnak rugalmas szervezetnek, a feladatokat ellátó szakembereknek az alábbi ismeretekkel kell rendelkeznie:

- Vállalati ismeretek
- Kontrolling ismeretek
- HR szakismeret
- Informatikai ismeretek.

## **IRODALOM**

A kontrolling nem divatirányzat – interjú Kornai Gáborral. *Kontrolling*, 2003/2.

**Adrew Kakabadse–Shaun Tyson:** *Cases in European Human Resource Management*. New York and London, 1994. p. 186–201.

**Antal-Mokos Zoltán–Tóth Krisztina:** *Vállalati stratégiák Magyarországon az 1990-es évtizedben*. *Vezetéstudomány*, 2001/1.

**Atkinson, J.:** *Manpower strategies for flexible organizations*. *Personnel management*, Aug/1984. p. 28–31.

**Babos János–Bozó Ibolya:** *Új menedzsmenttechnika: a vezetői számvitel*. *Kontrolling*.

**Bakacsi Gyula és Munkaközössége:** *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-Kerszöv, 2003, Budapest.

**Barakonyi Károly:** *Stratégiai tervezés, stratégiaalkotás I*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1999.

**Barakonyi Károly:** *Stratégiai menedzsment, stratégiaalkotás II*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2000.

**Boda György–Csanádi Péter:** *A korszerű menedzsmenttechnikák párbeszéde*. *Kontrolling*.



- Boda György–Szlávik Péter:** Controlling rendszerek tervezése. KJK-KERSZÖV Kft., 2001, Budapest.
- Bodnár Viktória:** Mire irányítják a vezetők figyelmét a controlling rendszerek? *Controlling*, 2003/2.
- Bógel Gy.–Salamonné Huszty A.:** Vállalatvezetés felsőfokon. BKE Vezetőképző Intézet, 1997.
- Dave Ulrich:** A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 1998/01–02. p. 124–134.
- David J. Collins–Cynthia A. Montgomery:** Creating corporate advantage. *Harvard Business Review*, 1998/03–04. p. 71–83.
- Dr. Bárány György:** Az emberierőforrás-gazdálkodás és vezetés. *Munkaügyi Szemle*, 2002/4.
- Dr. Pulay Gyula:** Az emberi erőforrás szerepe a gazdaság modernizációjában. *Humánpolitikai szemle*, 1996. 7. évf. 7–8., 5–11. o.
- Dr. Sinkovics Alfréd:** Controlling. KJK-KERSZÖV Kft., 2002, Budapest.
- Eugene McKena–Nick Beech:** Emberi erőforrás-menedzsment. Panem, Budapest, 1998.
- Farkas F.–Karoliny M.-né–László Gy.–Poór J.:** Emberi erőforrás Menedzsment Kézikönyv. KJK-Kerszöv, 2003.
- Fernando C. A. Santos:** Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. 2000, University of SaoPaulo, Brazilia.
- Guest, D.:** Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel management*, Vol. 21., No. 1., 1989, p. 48–51.
- Gyökér Irén:** Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999.
- Horváth és Partner:** Controlling. KJK-KERSZÖV Kft., 2001, Budapest.
- Hoványi Gábor:** Az emberi erőforrás menedzselésének távlatai. *Vezetéstudomány*, 1997/10. 23–29. o.
- HR controlling itthon.** Figyelőnet, 2003. 02. 03.
- Liebner Anikó:** A stratégia és az operatív folyamatok összekapcsolása a folyamatorientált vállalatvezetési rendszer létesítésével. *Vállalati szervezés*, 2002/3.
- Liebner Anikó:** A stratégiai munkaerő-gazdálkodás újszerű, gyakorlatias módszerei. *Humánpolitikai Szemle*, 2002/1.
- Liebner Anikó:** Szervezetek elemzése a tudás és tudásmenedzsment szempontjából. *Vállalati szervezés*, 2002/6.
- Liebner Anikó:** Újszerű módszerek a stratégiai munkaerő-gazdálkodásban. *Humánerőforrás menedzsment*, 2002/4.
- Makó Csaba–Chris Warhurst–John Gennard:** Emerging Human Resource Practices; Development and Databates in the New Europe. Akadémiai Kiadó, 2003, Budapest.
- Mark L. Lengnick-Hall and Cynthia A. Lengnick-Hall:** Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*, 1999. Vol. 38. No. 3. p. 201–214.
- Molnár Zsuzsanna:** Hatékony HR – személyesen praktikus. *Figyelő*, 2002. 10. 22.
- Molnár Zsuzsanna:** Mikor lesz jó Magyarországon HR-esnek lenni? *Figyelő*, 2002. 06. 06.
- Molnár Zsuzsa–Szegedi Erzsébet:** Elszámolni a humán erővel. *Figyelő*, 2002. 01. 09.
- Morten T. Hansen–Nitin Nohria–T. Tierney:** What’s your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 1999/03–04. p. 106–116.
- Pálinkás Jenő–Vámosi Zoltán:** Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatóközpont, 1999. Budapest.
- Péter Horváth–Lutz Kauffmann:** Kiengyensúlyozott mutatószám-rendszer a stratégiák valóra váltásának egyik eszköze. *Harvard Business Manager* 2/1999.
- Péter Horváth–Dobák Miklós:** Controlling a sikeres vezetés eszköze. KJK, 1990, Budapest.
- Phil Lyon:** Divestment or investment? The contradiction of HRM in relation to older employees. *Human resource management journal*, Vol. 8. No. 1., 1998, p. 56–65.
- Philip Evans:** Strategy, The end of the game. *Harvard Business Review*, 2000/11–12.
- Poór József:** Hogyan menedzseljük az emberi erőforrásokat? *Controlling*, 2003/2.
- Radó István:** A „controlling” a fejekben kezdődik. *Controlling*.
- Robert Kreiter–Angelo Kinicki:** *Organizational Behavior*. IRWIN, 1992.
- Robert. D. Winkler:** Alternative Methods in Human Resuorsces Development. *Human resources Magazin*, 2003/2.
- The International Journal of HRM:** Human resource management: gendered terrain. 10: 2 April 1999. p. 180–200.
- Új HR szerepkörök.** *Consultation Magazin*, 2001/11.
- Várkonyiné Gillemot Katalin:** A vállalati stratégia jelentősége, jellemzői és kialakítása. *Vállalati szervezés, controlling*, 2000/6.