

DR. LINDNER SÁNDOR – DIHEN LAJOSNÉ

HR Scorecard a tervezéstől az ösztönzésig

A controlling rendszeren belül a személyügyi controlling az emberierőforrás-gazdálkodás területére vonatkozó tervezési, információ-ellátási és ellenőrzési feladatokat fogja át. Controlling feladat a tervecélok meghatározása, a cél-, és tényadatok összehasonlítása, a célok teljesítésének ellenőrzése. A controlling a tervecélokot lehetőség szerint mutatókban, a folyamatokat mérhető, értékelhető formában fejezi ki. Az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatainak mérése, nyomon követése a vezetői döntések megalapozását és nyomon követését szolgálja. A személyügyi controlling által kialakított HR Scorecard olyan vezetést támogató eszköz, amely a tervezéstől a munkavállalók ösztönzéséig átfogja a mérőszámok rendszerét. Erről szól a következő cikk.

A személyügyi szervezetek feladata és felelőssége az emberierőforrás-gazdálkodás funkcióinak ellátása, a foglalkoztatási költségek meghatározása, a személyi jellegű ráfordításokra vonatkozó költséggazdálkodás rendjének kialakítása és működtetése. A mai követelményeknek azok a személyügyi szervezetek képesek megfelelni, ahol a belső folyamatok átláthatók, a folyamatok jövőbeli alakulása kiszámítható, az emberi erőforrás felhasználásával kapcsolatos döntések megalapozottak, vagyis végrehajthatók és nem utolsó sorban a végrehajtást ellenőrzik.

A személyügyi controlling részt vesz az emberierőforrás-gazdálkodás céljainak meghatározásában, figyelemmel követi a célok megvalósítását, a döntéshez szükséges információkat szolgáltatja a menedzsment számára. A személyügyi controlling hozzásegít a humánerőforrás-gazdálkodás gyenge pontjainak megismeréséhez és megszüntetéséhez. Közreműködésével a vezetés kijelöli a szervezeti célokat, figyelemmel követi a teljesítmény és eredménycélok megvalósítását, összehasonlítja, elemzi a cél- és tényállapotot, illetve a köztük

lévő eltérést, melyből következtetéseket von le. A személyügyi controllingnak az alábbi feladatokat kell ellátni:

- az emberierőforrás-gazdálkodás céljainak kidolgozása, tervek készítése,
- a teljesítmény-, és eredménycélok teljesítésére vonatkozó információk gyűjtése és feldolgozása,
- a célok és tényadatok figyelemmel kísérése, az eltérések okainak elemzése, értékelése, következtetések levonása,
- vezetői döntések alátámasztása, megfelelő információk biztosítása révén.

A személyügyi controlling, mint vezetési eszköz is jellemezhető, amely a következő jegyekkel bír:

- integráltság,
- jövőre orientáltság,
- tevékenységre irányultság,
- információ orientáltság.

A személyügyi controlling integrált vezetési eszköz, mivel összehangolja az emberierőforrás-gazdálkodás tervezési, információ-ellátási és ellenőrzési funkcióit. Átfogja a tervezés, az információ ellátás és az ellenőrzés feladatait. A controlling elsődlegesen a jövőre irányuló tevékenység, számára a múlt tanul-

ságai a jövőre vonatkozó célok meghatározása szempontjából bírnak jelentőséggel. Az emberierőforrás-gazdálkodás egész folyamatát, illetve annak egyes elemeit veszi górcső alá, a jelenségek között meglévő ok-okozati összefüggések szisztematikus feltárására törekszik. Biztosítja a döntéshozatal szempontjából fontos információkat, a döntések végrehajtásával összefüggő információk gyűjtése és feldolgozása révén segíti a vezetést az ellenőrzés feladatainak ellátásában.

A HR mutatók szerepe

Az emberierőforrás-menedzsmentnek a szervezet környezetéről és a belső folyamatok alakulásáról egyaránt pontos, megbízható információkkal kell rendelkezni. A szakembereknek figyelemmel kell kísérni azokat a jellemzőket, illetve tényezőcsoportokat, amelyek hatással vannak az emberierőforrás-gazdálkodásra. A személyügyi controlling tevékenységi körébe tartozik az emberierőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó információk gyűjtése, rendszerezése és a vezetés igényeinek megfelelő feldolgozása, valamint biztosítása.

A személyügyi tervek meghatározzák az emberierőforrás-gazdálkodás céljait, a pénzügyi, a belső folyamatokra vonatkozó számszerűsíthető és nem számszerűsíthető célokat, a célokkal összefüggő feladatokat. A controlling elsősorban számszerű értékekkel, illetve ismérvekkel dolgozik, ami a belső folyamatok nyomon követhetőségének feltétele. Számszerű adatok hiányában az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatai áttekinthetetlenek, nehezen követhetők lennének.

Dr. Lindner Sándor címzetes főiskolai docens, humánpolitikai igazgató, Pénzjegynyomda Rt.

Dihen Lajosné munkaügyi szakértő, adószakértő, munkaerő- és bérgazdálkodási osztályvezető, Pénzjegynyomda Rt.

Az emberierőforrás-gazdálkodás céljainak:

- reálisnak, azaz a rendelkezésre álló erőforrások által meghatározott időszakon belül teljesíthetőnek és

- mérhetőnek kell lenni, ami a cél elérésére, illetve az attól való eltérésre egyaránt vonatkozik.

A vállalkozás céljai egymással kölcsönösen kapcsolatban állnak, hatással vannak egymásra. Ebből következően tisztázni kell a célok egymáshoz való viszonyát a közöttük lévő összefüggéseket. A célok csoportosíthatók a szerint, hogy milyen időszakra vonatkoznak. E szerint lehet hosszú távú, stratégiai célokról és rövid távú, operatív célokról beszélni. A különböző időtávra szóló célok egymásra épülnek, közöttük összhangnak kell lenni. A stratégiai célok megvalósításához az operatív célok teljesítése vezet.

A személyügyi controlling mérőszámrendszere átfogja az összes személyügyi funkciót, illetve az azokhoz tartozó célokat. Ezeknek a céloknak a teljesítése vezethet az emberierőforrás-gazdálkodás szervezeti szintű hatékonyságának növeléséhez, az élmunka felhasználásával összefüggő költségek csökkentéséhez, amivel a vállalkozás versenyképességét növelheti.

A HR Scorecard a szervezet jövőképét, és humánstratégiáját fogalmazza meg olyan átfogó mutatószámrendszer formájában, ami kijelöli a stratégiai célok teljesítéséhez vezető utat, megteremtí egy stratégiai alapú teljesítményértékelés feltételeit. A mutatók nemcsak a tervcélok meghatározására, a terv-tény összevetések elvégzésére alkalmasak, általuk az ösztönzési rendszer is megújítható. A mutatók révén világos teljesítmény-, és eredménycélok, valamint követelmények tűzhető ki, amelyek teljesítése értékelhető és számon kérhető. A HR mutatószámok rendszerének kialakítása és működtetése, az emberierőforrás-gazdálkodás pénzügyi kereteinek meghatáro-

zásán túlmenően hozzásegíthet a jövőbeli növekedéshez szükséges humán tényezők stratégiai tervezéséhez és a célok megvalósításának nyomon követéséhez.

A személyügyi controlling mutatószámrendszere az emberierőforrás-gazdálkodás valamennyi funkcióját átfogja. A mutatószámok rendszerét a stratégiai célok határozzák meg. Ebből kiindulva, a vezetői igényekre alapozva lehet, illetve szükséges a célokhoz tartozó releváns mutatókat meghatározni. A mutatószámrendszernek tükröznie kell a vállalkozás sajátosságait, a helyi viszonyokat. A vállalkozásoknak saját igényei, és lehetőségei szerint szükséges kidolgozni a HR mutatókat. Ez függ többek között a vállalkozás méretétől, profiljától, az emberierőforrás-gazdálkodás területére érvényes stratégiai céloktól, a rendelkezésre álló adatbázistól, a technikai feltételektől és nem utolsósorban az ott dolgozó szakemberek felkészültségétől. Lényeges, hogy a mutatók alkalmasak legyenek elemzésre és megfelelő következtetések levonására. A HR mutatók, miként a többi mutatók sem csodaszerek, minden mutatónak vannak hiányosságai, amivel a felhasználás során számolni kell.

A vállalkozások életében egyre inkább előtérbe kerül a teljesítményalapú ösztönző bérezés, amely egy, a célok kifejezésére alkalmas mutatószámrendszer kialakítása révén megalapozható, illetve működtethető. Amennyiben biztosított a szükséges informatikai háttér, könnyen nyomon követhető a tervcélok megvalósítása, nem jelenthet nehézséget a teljesítmény-, és eredménycélok teljesítésének értékelése. Kialakítható és alkalmazható az emberierőforrás-menedzsment részeként olyan teljesítménymenedzsment rendszer, amely a múltbeli teljesítmény értékelése alapján képes a teljesítménytartalekok feltárására és hasznosítására.

A teljesítményalapú ösztönzés érdekében van szükség a teljesít-

ménymenedzsment rendszer kialakítására és működtetésére. A teljesítménymenedzsment magába foglalja a szervezeti célok meghatározását, kitűzését, elemzését, értékelését, a célok teljesítéséhez kötődő anyagi és nem anyagi ösztönzők kialakítását és működtetését. A szervezeti szintű célokat a munkavállalók egyéni céljaival összhangba hozza, biztosítja a célok teljesítésével arányos elismerést.

A szervezeti teljesítmények növelése az egyéni teljesítmények javulásával érhető el. A teljesítménymenedzsment része:

- teljesítmény-, és eredményvárások és célok meghatározása,
- teljesítmény-, és eredménycélokat kifejező mutatórendszer kialakítása,
- egyéni teljesítmény-, és eredménycélok és ahhoz tartozó mutatók meghatározása,
- egyéni ösztönzők (anyagi és nem anyagi ösztönzők) meghatározása,
- teljesítmény-, és eredménycélokhoz tartozó mutatók célértékeinek meghatározása és kitűzése,
- teljesítmény-, és eredménycélok, illetve mutatók teljesítésének mérése, értékelése,
- teljesítéstől függő vezetői döntéshozatal,
- a döntések végrehajtása (a teljesítménnyel arányos anyagi ellentételezés, az egyéni képzésre, fejlesztésre vonatkozó döntések végrehajtása stb.), majd a végrehajtás ellenőrzése.

A személyügyi controllingot nem a felhasznált mutatók mennyisége, hanem azok minősége, megfelelősége minősíti. A stratégiai célok kifejezésre alkalmas mutatók alapján az emberierőforrás-gazdálkodás színvonala értékelhető, a kitűzött feladatok teljesítése számon kérhető. Egyetlen mutatószámból nem lehet teljes körű következtetéseket levonni, a túlzottan sok mutató ugyanakkor zavarja az áttekinthetőséget. A mutatórendszer kialakítása során gondoskodni kell az összehasonlíthatóságról, ami azoknak a hatásoknak a kiszűrését je-

lenti, amelyek az időbeli összevetéseket torzítják. Ilyen lehet például a munkaköri struktúrában, a létszámösszetételben bekövetkező változás, melyet a keresetek időbeli összehasonlításakor szükséges kiiktatni.

A személyügyi controller feladata a megfelelő mutatórendszer kialakítása, az erre vonatkozó javaslatok kidolgozása és elfogadtatása. Ennek eredményessége a controller szakmai tudásán és felkészültségén múlik.

A HR Scorecard által az emberierőforrás-gazdálkodás mérhető jellemzői között meglévő összefüggések feltárhatók, a releváns tényezőkre vonatkozó döntések megalapozhatók, a döntések végrehajtása ellenőrizhető. A HR mutatórendszer többféle struktúrában felépíthető és tervezhető. A következőkben néhány csoportosításban bemutatjuk a mérőszámok rendszerét.

A HR mutatók rendszere

A személyügyi controlling területére érvényesen számtalan HR mutató, a mutatók komplex rendszere dolgozható ki és alkalmazható. E cikk keretében HR mutatók csoportosításának néhány lehetőségét vázoljuk fel, amelyek az emberierőforrás-gazdálkodás releváns funkcióira vonatkoznak, egymással kölcsönhatásban állnak, átfogó módon képezik le a HR folyamatokat.

Balanced Scorecard, mint a kiegyensúlyozott mutatószámok rendszere

A mutatószámrendszerek közül a Balanced Scorecard (BSc) pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat, köztük HR mutatókat egyaránt tartalmaz. A BSc a pénzügyi célokat, valamint a többi vállalati célt és mutatót felülről lefelé (top-down), a vállalkozás küldetéséből kiindulva, a

stratégiából vezeti le. A BSc tervezési eszköz a stratégiához kapcsolódó operatív célok és mutatók kialakítására, a stratégia operatív célokra történő lebontására. A BSc által a stratégiai mutatók alapján meghatározhatók az operatív mutatók.¹

A BSc meghatározza a stratégia, illetve a stratégiai célokhoz tartozó vállalati mutatókat, összekapcsolja a célokat és a mutatókat egymással. A mutatószámrendszer egyensúlyba hozza a tulajdonosi és vevői elvárásokat, az ún. külső mutatók által, a kritikus működési folyamatokat, a fejlődést, tanulást jellemző ún. belső mutatókkal. A mutatószámrendszer kiegyensúlyozott, mivel egyaránt tartalmaz múltbeli tevékenységet kifejező eredménymutatókat, valamint jövőre vonatkozó teljesítménymutatókat. A BSc nemcsak mutatószámrendszerként, hanem elsősorban irányítási rendszerként értelmezhető. A stratégiai és operatív tervek tartalmazzák az adott időszakra vonatkozó célokat és a mutatókhoz tartozó sárokszámokat, tervértékeket.

A BSc négy nézőpont szerint csoportosítja a célokat, illetve az ezekhez tartozó mérőszámokat:

1. A pénzügyi nézőpont
2. A vevői nézőpont
3. A működési folyamatok nézőpontja
4. A tanulási-fejlesztési nézőpont (humán nézőpont)

A BSc működési folyamatok nézőpontja azokra a célokra és mutatókra fókuszál, amelyek a leginkább befolyásolják a vevői elvárások teljesítését, illetve a tulajdonosi igényeknek megfelelő pénzügyi célok elérését. A BSc megkülönböztetett figyelmet fordít azokra a folyamatokra, amelyek kritikusak a stratégiai célok teljesítése szempontjából. A működési folyamatokkal összefüggésben a releváns tényezők csoportjába tartoznak a költségekre (költséghányadra) vonatkozó célok és mutatók. A működési költségeken

belül a foglalkoztatással kapcsolatban felmerülő ráfordításoknak magas arányuk miatt kiemelt jelentősége van. A működési folyamatokkal összefüggő célok és mutatók sorában ezért a HR költségeknek (személyi ráfordításoknak), illetve az erre vonatkozó céloknak és mutatóknak meghatározó szerepe van.

A tanulás-fejlesztés nézőpontja azokat a célokat és mutatókat tartalmazza, amelyek a hosszú távú növekedést és fejlődést alapozzák meg. Ide tartozik az emberi tőkébe való befektetés, a képzés, továbbképzés, átképzés cél-, és mutatószámrendszere.

A BSc-en belül a HR célok és mutatók között lehetnek olyanok, amelyek nem adnak arra választ, miként lehet elérni a kívánt eredményt, mint például a munkavállalók elégedettsége. Ide sorolható a munkaerő mobilitásra, ezen belül például a fluktuációra vonatkozó célok és mutatók. Ezzel szemben a teljesítményokozók esetében teljesítményjavulással számolhatunk, mint például a rendelkezésre álló munkaidőalap jobb kihasználása esetében.

A tanulási és fejlődési nézőponthoz tartozó alapvető mutatók az alábbiak lehetnek:

1. A munkavállalók elégedettsége
2. A munkavállalók mobilitása
3. Az élőmunka termelékenysége (egy munkavállalóra jutó árbevétel)

A szervezeti és egyéni célok és mutatók illeszkedése következtében az egyéni értékelési és ösztönzési rendszer összhangba hozható a vállalati célokkal és törekvésekkel. Ez azt jelenti, hogy a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer beépíthető a teljesítménymenedzsment rendszerbe.

A HR stratégiai mérése és mutatószámai

Az emberierőforrás-gazdálkodás hatékonyságának, eredményességének mérése mérőszámokkal, té-

¹ Robert S. Kaplan – David P. Norton: *Balanced Scorecard* KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

nyekkel bizonyítható, illetve alátámasztható, amit a HR-tól ma már elvárnak, illetve számon kérnek. Ehhez a szakterületnek adatokat kell szolgáltatni, amelyre a személyügyi szakemberek megfelelő információs rendszerek alkalmazása révén képesek. A humántőkére vonatkozó mérőszámok sokasága áll rendelkezésre, amely alapján a HR-re vonatkozó követelmények lemérhetők és megítélhetők, a humán erőforrással kapcsolatos döntések megalapozhatók. Ez azonban megfelelő döntéshozatali mechanizmusokat feltételez. A mérések mellett ún. tehetségközpontú döntéshozatali mechanizmusok, illetve módszertan kialakítására van szükség. A HR mérési rendszerének illeszkedni kell a vállalat kulcs teljesítménymutatóihoz, javítva ezáltal az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos döntéshozatalt. A humán tőkével kapcsolatos döntések célja végső soron a vállalati sikerhez való hozzájárulás, a humán erőforrástól függő, illetve azt befolyásoló folyamatokra vonatkozóan.

A mérőszámrendszer akkor felel meg az előbbi követelményeknek, ha az emberi erőforrásra vonatkozó döntések és a vállalati eredményesség közötti összefüggés biztosított.

A HR stratégia lehetséges mérési területei és mérőszámai²:

1. A HR működés hatékonysága (a HR hatékonyságára vonatkozó mérőszámok közé tartozhat például a fluktuáció mértéke, a bérköltségnek a működési költségeken belüli aránya stb.)

2. A HR tevékenység eredményessége (a HR eredményesség mérésére vonatkozó mérőszámok a HR tevékenységek és a pénzügyi mutatók közötti összefüggésekre utalnak, így például a képzésnek a profitra gyakorolt hatását mérik)

3. HR Scorecard, amely a BSC analógiájára alapozva a pénzügyi

mérőszámok, valamint az ügyfélkör, a belső működés, és a tanulás-fejlődés mérőszámai közötti összefüggésrendszer biztosítására épül. Értelmezhető a BSc négy nézőpontja a HR funkciókra, mely szerint:

- a HR pénzügyi nézőpontja a HR költségvetése,
- a HR „ügyfélkör” megítélése a munkavállalókra vonatkozó elégedettség mérése
- a HR belső működése például a munkaerő-utánpótlás, illetve biztosítás
- a HR tanulás-fejlődés példaként a képzettségi színvonal megítélése alapján történhet.

4. Végül említést teszünk az ún. okozatlanc elemzésről, amely a HR programok, illetve a munkavállalók jellemzői és az üzleti folyamatok, valamint eredmények közötti ok-okozati összefüggések feltárására és mérésére irányul.

A HR funkciókra épülő mérőszámrendszer

Az emberierőforrás-gazdálkodás egymásra épülő funkciókat fog át, amelyek mutatószámok rendszerével lefedhetők, illetve lehetőség szerint mérhetők.

A személyügyi tevékenység főbb területeinek megfelelően a mérőszámok az alábbiak szerint csoportosíthatók.³

A munkaerő-gazdálkodás mérőszámai:

- A munkaerőre vonatkozó mutatók (a munkaerő-szükséglet fedezettsége, a munkaerő-forgalom mértéke, a fluktuáció aránya, hiányzók száma és mértéke, a képzésben részt vevők aránya stb.)
- A létszám összetételére vonatkozó mérőszámok (fizikai, illetve szellemi foglalkozásúak aránya, vezetők aránya stb.)
- A munkaidő kihasználásának mutatói (munkaidő kihasználás mértéke, a munkanap átlagos

hossza, a túlórák aránya, az állásidő mértéke stb.)

A HR költségek mutató:

- A bér-gazdálkodásra vonatkozó költségmutatók (átlagkereset mutató, bérhányad mutató, bérszerkezet mutató stb.)

- A szociális-jóléti területre vonatkozó költségmutatók (béren kívüli juttatások hányada, a cafeteria fejkvóta mértéke stb.)

- A személyzetfejlesztés mérőszámai (képzési költség-hányad, egy főre jutó képzési költség stb.)

A teljesítménymérés mutatószámrendszere:

- A hatékonyság mérőszámai (képzés hatékonysága, beválási arány, élőmunka hatékonyság, egy főre jutó termelési érték, bérhatékonyság, bérköltségre jutó termelési érték stb.)

- A termelékenység mutatószámai (az élőmunkára jutó termelési volumen stb.)

- A jövedelmezőség mutatói (létszámarányos eredmény, bérárányos eredmény stb.)

A szervezeti szintű célokat és mutatókat, ezen belül a HR területét érintő célokat és mutatókat, indokolt összekapcsolni az érdekeltségi rendszerrel. Ennek során meg kell határozni az érdekeltségi alap nagyságát, az érdekeltségre fordítható összeg egyéni felosztásának módját, szempontrendszerét. El kell döntenie a különböző vállalati funkcióhoz, köztük a HR területre vonatkozó célokhoz és mutatókhoz rendelt összegeket, a teljesítés értékelésének módját, idejét, a kifizetés feltételrendszerét. A munkavállalók számára kitűzött szervezeti szintű célok és mutatók mellett a különböző munkakörökhöz kapcsolódóan olyan célokat és mutatókat szükséges meghatározni, amelyekre a munkavállalóknak befolyása van. Jogos, hogy ezek együttes teljesítésétől függjön a munkavállaló anyagi elismerésének módja és mértéke.

² John W. Boudreau – Peter Ramstad: *A HR stratégiai szintű mérése*, HVG könyvek Hewitt Inside

³ Lindner Sándor – Diben Lajosné: *Személyügyi controlling mutatók és alkalmazásuk, avagy controlling a tervezéstől az ösztönzésig*, Metodika Kft.