Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

A kontrolling módszertan fejlesztése a HR specifikációs tényezők alapján

Doktori (PhD) értekezés

Készítette:
Szőke Brigitta

Gödöllő
2022

A doktori iskola

megnevezése:	Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola
tudományága:	Gazdálkodás és Szervezéstudományok
vezetője:	**Prof. Dr. habil Lakner Zoltán DSc** egyetemi tanár, MTA doktora Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Szent István Campus Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
témavezető:	**Prof. Dr. habil Zéman Zoltán PhD** egyetemi tanár Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Szent István Campus Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék
témavezető:	**Dr. habil Bárczi Judit PhD** egyetemi docens Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Szent István Campus Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

Az iskolavezető jóváhagyása

A témavezető jóváhagyása

A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS 1
1.1. Téma aktualitása 2
2. CÉLKITŰZÉSEK 3
3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS 6
3.1. Az emberi erőforrás szerepei, helyzete a szervezetben 6
3.1.1. A humán tőke 7
3.1.2. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése 11
3.1.3. Az emberi erőforrás szerepei a hozzáadott érték kifejtésében 13
3.1.4. Az emberi erőforrás stratégia és tervezés 17
3.1.4.1. Emberi erőforrások áramlása 20
3.1.4.2. Teljesítményértékelés 22
3.1.4.3. Ösztönzés, javadalmazás és kompenzáció 25
3.1.4.4. Képzés és fejlesztés 26
3.2. A humán kontrolling elméleti megközelítése 28
3.2.1. Kontrolling definiálása és funkciói 28
3.2.2. Funkcionális (humán) kontrolling 31
3.2.3. A humán kontrolling szemlélete és filozófiája 36
3.2.4. A humán kontrolling eszközrendszere 38
3.2.4.1. Vezetői számvitel 39
3.2.4.2. Informatikai támogatás 42
3.2.4.3. Kontrolling apparátus 45
3.2.4.4. Kontrollingot támogató szervezési módszerek 47
3.3. Digitális transzformáció a HR területén 52
3.3.1. Szervezeti kultúra értelmezése 52
3.3.2. Vállalati és humán szakterületi kihívások 58
3.3.3. Digitális transzformáció lépései 64
3.3.4. Automatizált HR feladatok 67
3.3.5. Digitalizáció előnyei 68
4. ANYAG ÉS MÓDSZER 70
4.1. Anyag 70
4.2. Módszertan 75
5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE 80
5.1. A kérdőíves válaszok általános bemutatása 80
5.2. A kontrolling rendszer működtetése és a HR hatékonyság közötti összefüggés 89
5.3. A vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos beállítottságának vizsgálata 92
5.4. A kontrolling és a digitalizáció összefüggései 95
5.4.1. Digitalizáció folyamatának vizsgálata 95

5.4.2. Humán kontrolling és a digitalizáció fontossága 100
5.4.3. Transzformáció és transzparencia a humán kontrollingban 105
5.4.4. Vállalati kultúra felértékelődése 116
5.5. Hipotézisek vizsgálata 120
6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK 121
7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK 128
8. ÖSSZEFOGLALÁS 134
9. SUMMARY 136
M1. – IRODALOMJEGYZÉK 138
M2. – ÁBRÁK JEGYZÉKE 149
M3. – TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE 150
M4. – LEÍRÓ STATISZTIKA KATEGÓRIKUS ADATOKKAL 152
M5. – KÉRDŐÍV 217
M6. – KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS 243

1. BEVEZETÉS

„A leghatékonyabb stratégia nem csak lépést tartani a változásokkal, hanem magunkévá tenni a trendeket.”
(Marcel Danesi; 1946-)

A jelenlegi gazdasági helyzetben a vállalatok tevékenységére, üzleti életére jelentős hatással van a gazdasági verseny globalizálódása, a piacok dinamikus változása. A szervezeteknek permanensen alkalmazkodniuk kell az állandóan változó környezethez, hogy tevékenységük folyamatos és eredményes működését biztosítani tudják. Ehhez azonban kulcsfontosságú, hogy a döntéshozók, a vállalatvezetők, olyan releváns és elemzett információk birtokába jussanak, amelyekre támaszkodva, kellő időben felismerhetővé váljanak a környezeti hatásokat, és az azokra adható leghatékonyabb választ. A kontrolling, mint döntéselőkészítő alrendszer, olyan komplex hatásrendszerrel tevékenykedik, amelyben a múlt, jelen, jövő adatait elemezve a vállalatok képesek időben azonosítani és elhárítani az esetleges veszélyeket, és kiaknázni az adódó lehetőségeket. A trendek követése, a vállalatok külső és belső tényezőinek folyamatos nyomon kísérése növeli a vállalatok adaptív képességét, amely lehetővé teszi a jövedelmező és hatékony gazdasági működést.

Mivel emberi tényező meghatározó szerepet tölt be az értékteremtési folyamatban, így ennek eredményeként egyre több vállalatvezető számára válik központi kérdéssé a munkaerő hatékonyabb felhasználása a versenyképesség növelése érdekében. Ezen axiómából kiindulva a hosszú távú fennmaradásra csak azok a szervezetek lehetnek képesek, akik a fejlődés irányába mutató stratégiát dolgoznak ki. Az emberi erőforrás gazdálkodás célja, hogy a munkavállalók a lehető legnagyobb mértékben járuljanak hozzá teljesítményükkel a szervezeti célok megvalósításához. Ebben nyújthat támogatást a kontrolling szemléletének és funkcióinak beépítése az emberi erőforrás gazdálkodás területére, amely olyan újító és szemléletformáló hatásokat generál, amely nemcsak az emberi erőforrás objektív, mérhető, hanem a kevésbé mérhető tényezőire (pl.: vállalati kultúra) is hatással vannak.

Már az általános technológiai fejlődés rávilágított arra, hogy az adatelemzések javításával, a szervezet digitális átképzésével javítható a termelékenység, amit a járványhelyzet okozta hatások tovább igazoltak, hiszen első számú prioritássá emelte a munkaerőt, így az emberi erőforrás gazdálkodás területe felértékelődött a vállalatok döntéshozatalában és a stratégiaalkotásában. Azáltal, hogy a járványhelyzet okozta korlátozások következtében a cégek jelentős részének távmunkára kellett átállniuk, a HR munkatársak bizonyíthatták változásmenedzseri és tanácsadói képességeiket a távoli munkavégzéshez szükséges útmutatásaik és képzéseik révén. Ezenkívül a távmunkában még inkább biztosítaniuk kellett a digitális cégkultúra és a munkavállalói élmény fejlesztését, javítását.

Doktori értekezésemben a kontrolling módszertan fejlesztési lehetőségeit kutatom a HR specifikációs tényezők alapján. A kutatásom három fő pillérre épül. Megvizsgálom az emberi erőforrás szerepét a szervezetben, kapcsolva a kontrolling, funkcionális kontrolling tevékenységekhez, kiemelve a humán kontrolling küldetését és fő feladatait. Emellett vizsgálatom témáját képezi, hogy e tevékenységi körök, milyen szerepet játszanak a reziliens vállalatirányítás kidolgozásában, hogyan és milyen módszerekkel képesek a vállalatok digitális transzformációját támogatni. A kutatásom fókuszát az emberi erőforrás gazdálkodás újradefiniálása jelenti, az adatvezérelt HR tevékenységek kialakítása, térnyerése, továbbá ezek hatása a vállalati kultúra átalakulására. A koronavírus-járvány gazdasági hatásait szem előtt tartva, vizsgálatom tárgyát képezi továbbá, hogy a Covid-19 járvány megjelenése hogyan alakította át a vállalati kultúrát, valamint a humán kontrollinggal kapcsolatos tevékenységeket.

1.1. Téma aktualitása

Értekezésem témájának a humán kontrollingot választottam, amelynek aktualitását a Covid-19 járványhelyzet okozta válság, a digitalizációs folyamatok, valamint a technológiai és adaptív tudás megszerzésének és menedzselésének szükségszerűsége, még inkább megerősítették bennem.

A kontrolling folyamata – a hagyományos értelemben - nem teremt értéket. Egy adott vállalat egyedi sajátosságai alapján kialakított tevékenységsorról van szó, mely azzal a céllal jött létre, hogy feltárja a vállalaton belüli problémákat, és arra az adott terület vezetőivel megoldásokat keressen, s eme tevékenység végeredményeként a társaság hatékonyságát minél nagyobb mértékben növelje. A kontrolling legfőbb feladata tehát a menedzsment messzemenő támogatása, a döntéshozatalhoz szükséges információknak a rendelkezésre bocsátása, tanácsadás, ezen túlmenően pedig a kontrolling eszközök és módszerek továbbfejlesztése. A kontrolling jelentősége abban rejlik, hogy annak hatékony működése során a vállalat vezetősége (a döntéshozók) folyamatos és naprakész, de megszűrt, strukturált, kiértékelt információkkal rendelkezzen – akár változó gazdasági környezet mellett is - a vállalat gyenge pontjaival kapcsolatosan és a változásokra, változtatásokra rugalmasan legyen képes reagálni. Ezen funkcióit érdemes megvizsgálni a digitális transzformációkban nyújtott szerepük alapján.

A fentiekből következően egy kontrolling rendszer csak olyan szervezetben működhet hatékonyan, mely felelősség- és döntéscentrikus magatartást képvisel. A nagyvállalatok működtetése során a kontroller alkalmazása, vagy egy kontrolling-részleg működtetése elengedhetetlen a hatékony működés érdekében. Természetesen a vállalat mérete jelentősen befolyásolja a kontrolling előkövetelményeinek (a vezetői számvitelnek, tervezési, ellenőrzési, beszámolási rendszernek) a kiépítettségét is.

A funkcionális kontrolling területek közül, a humán kontrolling alapvető funkciója, hogy segíti a költségérzékeny emberi erőforrás gazdálkodás megvalósítását, emellett lehetővé teszi a foglalkoztatás gyenge pontjainak feltárását, a vezetői döntések megalapozását. Működése során maga generálja a szükséges változtatásokat. A személyügyi kontrolling főbb feladatai a munkaerő, a bér, a béren kívüli juttatások és a képzés tervezése, valamint a felsorolt területekre vonatkozó információk begyűjtése, ellenőrzése, beszámolók, jelentések készítése. Néhány segítő, támogató feladatot érdemes integrálni a stratégiai humán kontrolling funkciók közé, mint például a munkáltatói márka építése, az emberközpontúság, valamint a munkavállalói motiváció biztosítása. Ezek a stratégiai funkciók támogathatják a vállalatot a kulcskompetenciájú munkatársak megtartásában a vállalati transzformációk során is.

A kontrolling tevékenységet végző személy(ek) feladata részben, a vállalat vezetőségével közösen a vállalati célok meghatározása, hasznos és naprakész információk begyűjtése és szolgáltatása a döntés előkészítés elősegítése érdekében, a gazdasági tervezésben való hatékony részvétel, az elért eredmények ellenőrzése, a terv – tény értékek összehasonlítása, adott esetben a tervtől való eltérés okainak felderítése, ezzel párhuzamosan a beavatkozási területek kijelölése.
Ugyanakkor nem létezik olyan standard rendszer, mely bármely vállalatnál optimális és eredményes működést biztosítana. Mindig egy adott vállalat képére kell szabni a kontrolling rendszert, azaz nem létezik olyan sablon, mely minden vállalatra alkalmazható lenne, mivel a különböző szakterületek számára nagyon eltérő mutatószámok hasznosak, relevánsak, s az elérni kívánt értékek is különbözőek lehetnek. A doktori téma kidolgozása során feladatom, hogy megvizsgáljam a humán kontrolling milyen módon képes a munkaerő-formálására, a vállalati kultúra fejlesztésére, és az adatvezérelt tevékenységekre úgy építeni, hogy azok fejlesztik a vállalatok adaptív működését.

2. CÉLKITŰZÉSEK

„A lehetőség ott rejlik, ahol a panaszok vannak.”
(Jack Ma; 1964 -)

A kutatásom komplexitásából adódóan célszerűnek tartottam öt fő kérdéskörre fókuszálni. A kutatás szívét a kutató érdeklődéséből adódó kérdésfeltevések és a célok pontosítása adja. A kutatási kérdések megfogalmazása fókuszálja a kutatási munkát, rámutat azokra a konkrét területekre, amelyekről több információt és összefüggést szeretne feltárni a kutató.

A téma kiválasztása után a kutatási célkitűzések elhatárolása történik. Kutatásom fő célja, hogy rávilágítsak az emberi erőforrás felértékelődött szerepére a vállalati döntéshozatalban és a stratégiaalkotásában, kiemelve járványhelyzet okozta válság kezelését, és a digitalizáció irányába tett lépéseket. Ennek érdekében a disszertációmban megvizsgálom, hogy a kontrolling tevékenység működtetése, milyen összefüggésben áll az emberi erőforrás hatékonyságát támogató funkcióikkal. Elengedhetetlennek tartottam elemezni azt, hogy a Covid-19 járványhelyzet, milyen változásokat indukált a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos attitűdjére vonatkozólag. A felgyorsult piaci világ, az új technológiák térhódítása és az adattudomány fejlődésének hatására a kontrolling rendszerek is folyamatos változásokon mennek keresztül. Így elemzésem kiterjed a vállalatok digitalizációs átalakításának folyamataira, hatásaira, valamint a vállalati kultúra szerveződéseire és változásaira. A választott célterületeimet az elméleti szakirodalmi kutatások, valamint a gyakorlati vállalatirányítási aktualitások segítségével jelöltem ki. Ezeket értelmezve és szintetizálva megfogalmaztam a célkitűzésekhez szorosan kapcsolódó hipotéziseket is. Hiszem, hogy az ember, mint a vállalat egyetlen tartós, hatékony és megújulásra képes erőforrása, választ adhat a hatékonyságnövelésre, a járványhelyzet okozta válsághelyzet kezelésére, valamint a digitalizációs folyamatok menedzselésére.

Kutatásom célkitűzéseit a következőképpen fogalmaztam meg:

K1: A kontrolling tevékenységével és funkcióival, hogyan képes hatékonyan támogatni az emberi erőforrás gazdálkodást?

Az utóbbi években megnőtt a kontrollerek vállalatban betöltött szerepe, így ennek hatására nem elég az általános kontrolling részleg működtetése és a klasszikus riportolási és költségszámítási feladatok elvégzése, sokkal inkább a változó környezet új kihívásainak feladataira kell helyezni a fókuszt az egyes szakterületeknek és a globális vállalatot tekintve. Az üzleti hatékonyság kérdésköreinek vizsgálatai kapcsán, az egyik legfontosabb kérdésem az volt, hogy miként változott meg a kontrolling terület és a kontrollerek pozícionálása a mai vállalati környezetben kiemelve az emberi erőforrás gazdálkodás területét.

C1: Disszertációm során szeretném definiálni a kontrolling és az emberi erőforrás gazdálkodást, és feltárni azok kapcsolódását a funkcionális humán kontrolling kifejlődésében, megvizsgálva szerepkörüket az üzleti és humán hatékonyság növelésében.

K2: A Covid-19 járványhelyzet milyen hatással volt a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos tevékenységeire?

A felgyorsult piaci világ gazdasági és társadalmi kihívásai következtében, az utóbbi évtizedben egyre több vállalat ismerte fel a gondoskodó típusú HR tevékenységek stratégiai jelentőségét. A járványhelyzet soha eddig nem látott kihívásai tovább növelték ezt a hatást, amely szerint a munkatársak mentális és fizikai jóléte kölcsönhatásban áll a vállalatok működésének hatékonyságával. A bizonytalanság, a megváltozott munkakörnyezet (pl.: távmunka), túlterheltség kihat – többek között – a munka-magánélet egyensúlyára, a munkatársakkal,

vezetőséggel történő kapcsolattartásra, illetve a munkavállalói elkötelezettségre. Ezen hatásokat figyelembe véve, joggal merült fel bennem az a kérdés, hogy a Covid-19 járványhelyzet, milyen változásokat indukált a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos tevékenységeire?
C2: Célom megvizsgálni, hogy a Covid-19 járvány megjelenése hogyan alakította át a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos tevékenységeit, feladatait.

K3: Mi jellemzi a vállalatok digitalizáció irányába megtett lépéseit?

A digitalizáció sebessége elképesztő ütemben gyorsul. Meglátásom szerint a digitális transzformáció nem arról szól, hogy A pontból el kell jutni B pontba, sokkal inkább egy út. Korábban biztosan megoldható volt a vállalatok számára az életciklus menedzsment, - tehát fel tudtak készülni, meg tudták tervezni az adott projektet, végre tudták hajtani, elkészíteni hozzá a fejlesztéseket, majd bevezették – tehát biztosan tudták, hogy az elkövetkezendő kb. öt évben működni fog. Azonban ez a megközelítés mára már nem helytálló. Ezért fontos, hogy a vállalatok érzékeljék és megtalálják a digitalizáció kellő sebességét. Folyamatosan újra kell gondolni, hogy mi az az információ, mi az az időpont, melyek azok az intézkedések, amikkel meg lehet tenni az első lépést, amivel közelebb tudnak kerülni az alkalmazottak az új technológiákhoz, amely által kialakíthatóak a folyamatok.
C3: Célkitűzésem, hogy megalkossak egy olyan modellt, amely feltárja a digitális transzformáció okait és folyamatának összefüggéseit.

K4: A kihívások, a vállalati transzformációk, hogyan alakították át a munkatársak megtartására irányuló stratégiát?

Aktuális kérdéskör, hiszen a gyorsan változó világ okozta bizonytalanság, a járványhelyzet okozta kihívások rámutattak arra, hogy sokba kerülhet a jó kolléga elvesztése. Tehát a vállalati siker titka a munkatársi gárda meglétében is rejlik, de felmerül az a kérdés, hogy a vállalatok valóban tesznek értük? Milyen operatív és stratégiai tevékenységekkel lehet motiválni és megtartani a munkatársakat? Hogyan képes a technológiai támogatással a humán kontrolling olyan gyors és elemzett információkat biztosítani a tulajdonosok számára, amelyről tájékozódhatnak akár a befektetett tőke megtérüléséről és annak hatékonyságáról, akár az intellektuális kapacitásról, sőt még a vállalatnál meglévő tudástőkében rejlő lehetséges potenciákról is?
C4: Célom megvizsgálni, hogy a covid megjelenésének hatására a vállalatok milyen operatív és stratégiai intézkedésekkel biztosítják a munkaerők megtartást.

K5: Hogyan növelhető a vállalati kultúra transzformációs és válságálló képessége, hogy kiszabadítsa a vállalatokat a koronavírus árnyékából?

A munkavállalóknak a hatékony munkavégzéshez, biztonságos, hosszú távú perspektívára van szükségük, tehát nem csak anyagi megbecsülést, hanem a szakmai fejlődést és az emberközpontú vállalati kultúrát, nyugodt és elfogadó légkört is igénylik. Ennek következtében a humán kontrollingnak olyan összetett operatív és stratégiai feladatok kidolgozásában kell helytállniuk, mint az emberközpontú, jólléti vállalati kultúra biztosítása, a képzések, továbbképzések és szakmai előmenetel kidolgozása, az innovációs és agilis alapértékek integrálása a szervezetbe. Ehhez azonban, az adminisztratív feladatoktól elrugaszkodva, újra kell gondolni és tervezni a humánrendszerek támogató, felelősségi és irányítási szerepkörét. A megváltozott igények alapján újra kell definiálni a HR céljait, szolgáltatási folyamatait, költségeit.
C5: Kutatásom során statisztikailag igazolni kívánom, hogy a Covid-19 járvány megjelenésével milyen irányú változások és szerveződések jelentek meg a vállalati kultúrában.

Az 1. táblázat a célok és az azokhoz kapcsolódó hipotézisek kapcsolódását foglalják össze, amelyek szakirodalommal és statisztikai módszerekkel történő, részletes összefüggéseit a 4. Anyag és módszertan fejezetben ismertetek:

1. táblázat Kutatási célok és hipotézisek

Kutatási célok	Kutatási hipotézisek	Statisztikai módszer
C1: Disszertációm során szeretném definiálni a kontrolling és az emberi erőforrás gazdálkodást, és feltárni azok kapcsolódását a funkcionális humán kontrolling kifejlődésében, megvizsgálva szerepkörüket az üzleti és humán hatékonyság növelésében.	**H1:** A HR tényezők hatékonysága, a kontrolling rendszer, az üzleti hatékonyság és az IT támogatás között összefüggés van.	Kereszttábla elemzés, Pearson-féle Phi-négyzet próba, Cramer-féle együttható, Faktorelemzés, Átlagábra
C2: Célom, hogy megvizsgáljam, hogy a Covid-19 járvány megjelenése, hogyan alakította át a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos tevékenységeit, feladatait.	**H2:** A Covid-19 járványhelyzet szervezeti befolyással volt a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos magatartására, beállítottságára.	Faktor- és klaszterelemzés
C3: Kutatásom feldolgozása során célul tűztem ki a digitális transzformáció okainak és folyamatának feltárását.	**H3:** A vállalatok digitális fejlődésére a folyamatszerűség jellemző, ezáltal tudja támogatni a stratégia újraalkotását.	Kereszttábla elemzés, Pearson-féle Phi-négyzet próba, Cramer-féle együttható, Faktorelemzés, Klasszifikációs fa, Varianciaanalízis
C4: Célom megvizsgálni, hogy a covid megjelenésének hatására a vállalatok milyen operatív és stratégiai intézkedésekkel biztosítják a kulcsmunkaerők megtartást.	**H4:** A vállalati transzformációk során, a kulcsmunkatársak megtartása jól definiálható feltételekhez kötött, amelyet a beléptetési folyamat, illetve a vállalkozás általános menedzsment és HR környezete befolyásol.	Átlag, módusz, Faktorelemzés, Pearson-féle lineáris korreláció, Regresszió
C5: Kutatásom során statisztikailag igazolni kívánom, hogy a Covid-19 járvány megjelenésével milyen irányú változások és szerveződések jelentek meg a vállalati kultúrában.	**H5:** A vállalati kultúra szerepe a Covid-19 járványhelyzet megjelenése után felértékelődött, mivel elvárás a digitalizált működés és a vállalati kultúra kialakítása.	Átlag, módusz, Kereszttábla elemzés, Pearson-féle Phi-négyzet próba, Cramer-féle együttható, Varianciaanalízis

Forrás: saját szerkesztés

3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

„Vagy előre lépsz egyet a növekedés irányába,
vagy hátrafelé a biztonságba.”
(Abraham Maslow; 1908-1970)

A kontrolling tevékenységet, mint vezetési eszköz Francsovics Anna (2005) doktori értekezése alapján az államháztartás kincstárnoki funkciójából ered. Kezdetben Franciaországban, majd Angliában, később angol mintára az Amerikai Egyesült Államokban is megalkották az államháztartás felügyeletét ellátó kontroller tisztséget. Az Amerikai Egyesült Államokban a századunk első felére tehető kontrolling terjedése, mint vállalatvezetési funkció. A mai kontextusában a kontrolling, tudományos igénnyel a 70-es években fejlődött ki. Magyarországon pedig körülbelül a 80-as, 90-es évek óta van jelen és attól fogva úgynevezett társadalmi-gazdasági szükségszerűségként tör előre, hiszen egyre több vállalatvezető számára válik központi kérdéssé a vezetéstudomány ezen ágának gyakorlati alkalmazása. Megjelenésének fő okai, visszavezethetőek a piacgazdaság feltételeinek kialakulásához, a multinacionális és a hazai vegyes vállalatok elterjedéséhez, a divizionális szervezetek létrejöttéhez, és nem utolsó sorban az informatika fejlődéséhez. Hiszen eme folyamatok nagymértékben támogatták a nyugati innovatív megközelítések integrálását hazánkban is. A „to control” angol kifejezésből eredő szabályozásra, irányításra utaló, továbbá Anthony R. N. (1988) „menedzsment-kontroll” kifejezéseket gyakran használják a kontrolling szinonimájaként, pedig túlmutat ezeken a szóhasználatokon. Röviden a kontrolling lényegét úgy határozza meg, hogy az egy, a vezetéshez szorosan kapcsolódó fogalom, amiben kiemelt szerepet kap a tervezés és a kontroll, illetve a döntéshozók számára szükséges információk biztosítása. A kontrolling szerepének értelmezésére Zéman (2016) szerint kézenfekvő megoldást kínál a rendszerelméleti és a vezetéselméleti megközelítése. Anthony (1988) megközelítését igazolja több amerikai irányú megközelítéssel foglalkozó kutató. Jelenleg azonban, véleményem szerint, olyan tevékenységként érdemes megvizsgálni a kontrollingot, hogy a szemléletét és eszközeit alkalmazva, hogyan és milyen formában segítheti a vállalatokat a reziliens irányítás kidolgozásában, miként támogathatja a kihívások időszakában vállalati transzformációkat.

A doktori értekezésemben a szakirodalmi áttekintés keretein belül olyan ismereteket kívánok részletesebben kifejteni, amelyek segítik az olvasót a kontrolling és a humán erőforrás nélkülözhetetlen szerepének felismerésében. A szekunder kutatásom az alábbi részekből tevődik össze, egyrészt az emberi erőforrás gazdálkodás általános bemutatása után megvizsgálom, hogy a kontrolling fogalma, szemlélete és eszközrendszere hogyan építhető be a HR tevékenységeibe, és ennek következtében hogyan alakulhat ki egy hatékonyabb, funkcionális humán kontrolling szakterület. Végül megvizsgálom, hogy a digitalizáció miképpen formálja át az emberi erőforrás tevékenységét, a vállalati kultúrát, milyen feladatok automatizálhatóak és ezáltal milyen versenyelőnyökhöz juttathatja a vállalatot.

3.1. Az emberi erőforrás szerepei, helyzete a szervezetben

Napjaink vállalatainak Bokor – Szőts-Kováts et al (2014) véleményével egyetértve, olyan folyamatosan változó, dinamikus környezetben kell sikeresen funkcionálniuk, amelyben sok egymástól sokszor alapvetően eltérő, sajátos érték- és érdekrendszerrel bíró társadalmi csoport, szervezet vagy éppen egyén fogalmaz meg különböző elvárásokat a vállalati működés iránt, ennek okán, Karoliny – Poór (2017) szerzőpáros arra is felhívta a figyelmet, hogy a vállalatoknak a HR szakemberek értékteremtő véleményére nemcsak az üzleti stratégia megvalósításában, hanem annak formálásában is támaszkodniuk kell. A környezeti hatások impulzusai és trendjei, az emberi erőforrás gazdálkodás feladataira is kihatnak, legyen szó akár a technológiai fejlődés, hálózatosodás, a globalizáció vagy akár a szabályozási kérdéskörökről.

Ebből adódóan, a vállalatok sikerét, azok alkalmazkodó, adaptív képessége határozza meg, amely által emelhető a HR szakmai színvonala. Mivel a szervezetek alkalmazottai, az emberi tőke Karoliny – Poór (2010) szerint nem a szervezet könnyen helyettesítő elemei, sokkal inkább a siker vagy kudarc alkotórészei, így azok menedzselésével, előmozdítható a cégen belüli kreativitás, innováció, erősítve ezáltal a szerzeti fejlődést. Ennek helytállóságát igazolja egy korábbi feltevés Leopold – Harris et al (1999) szerzőktől, akik szerint az emberi erőforrás úgy képes hozzájárulni a cégek jövőbeli sikeréhez, ha növelik a HR üzleti szerepvállalását. Ezt az összefüggést Gyökér (1999) kiegészítette azzal is, hogy az emberi erőforrás hatékony gazdálkodása meghatározó eleme a gazdaság teljesítőképességének növekedésének is.

A HR- részleg és szakemberek értékteremtése, komplex kompetenciák összefüggéseiként írható le, amelyek az üzleti stratégia megvalósítása, a szervezet támogatása és az operatív emberi erőforrás feladatok dimenzióiban vizsgálhatók. Karoliny – Poór (2017) szerint a stratégiai pozícionáló, ellentmondást kezelő navigátor és a hiteles aktivista, alapvető (core) kompetenciák, amelyek támogatják a HR-t az üzleti stratégiákból megfelelő irányba mutató akciók lebontását, továbbá mozgósítja a stratégia megvalósításához szükséges feladatok eredményes elvégzéséhez szükséges kulcsmunkatársakat. A HR-nek ezen kívül felelőssége van a szervezeti feltételek biztosításában, tehát a vállalati kultúra és a változás adaptív ügynöke, a humán tőke gondozója, valamint a teljeskörű javadalmazás és ösztönzés kezelője. Ugyanakkor az alapvető emberi erőforrás operatív tevékenységekért is felel, mint a technológiai háttér és a szabályszerű működés biztosítása, továbbá döntéstámogatás elősegítése a HR mutatószámok elemzésével, kiértékelésével.

Az alábbi fejezetekben feltárom, hogy a vállalati hatékonyság érdekében, az emberi erőforrás különböző területeibe és tevékenységeibe, folyamataiba, hogyan építhető be a 3.2 fejezetben ismertetett kontrolling funkciók, szemléletek és ebből adódóan a humán kontrolling tevékenységek hogyan járulnak hozzá a stratégiai célok megvalósításához.

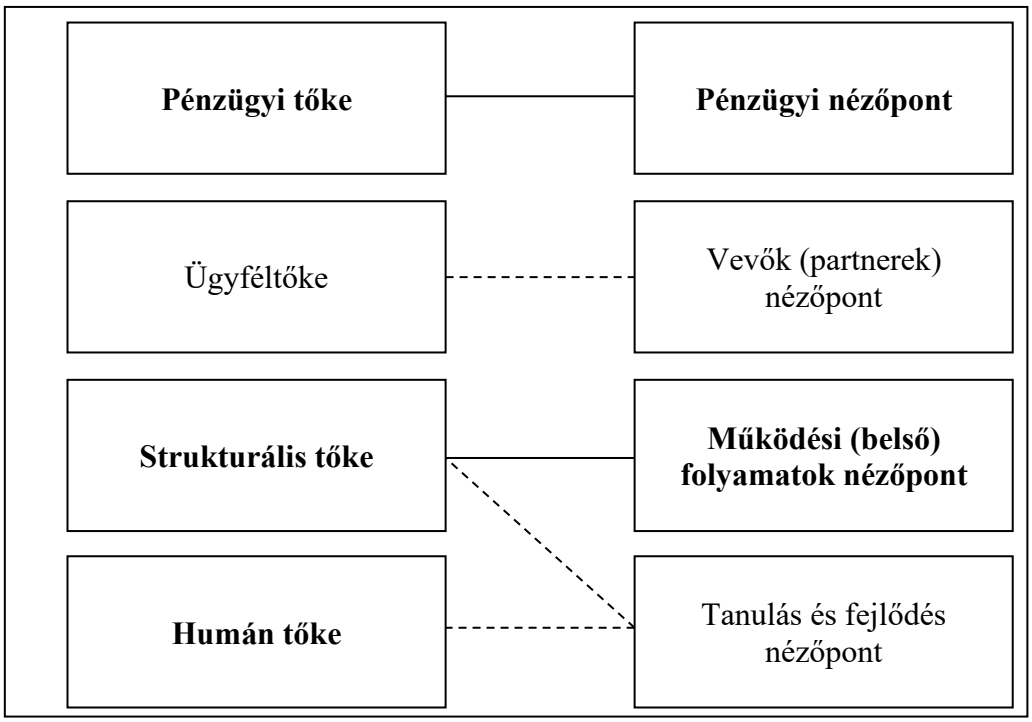
3.1.1. A humán tőke

A globalizált világban Naval – Silva et al (2020) álláspontjával egyetértve, a versenyképesség kulcsfontosságú eleme a humántőke megszerzése és fejlesztése. Ez olyan környezetben történik, amelyben a munkaerő és a készségek egyre fontosabbá válnak, így a cégeknek és a dolgozóknak egyaránt alkalmazkodniuk kell a bonyolultabb technológiák használatához. Ebben az összefüggésben döntő fontosságú a csatornák megértésének javítása, amelyen keresztül a humán tőke különböző összetevői (beleértve a formális munkahelyi képzést és a dolgozók munkahelyi tanulását) befolyásolják a munkaerőre-piaci eredményeket.

„Amikor egy gazdálkodó szervezet értékére gondolunk, azonnal azok az adatok jutnak az eszünkbe, amelyekkel a mérlegben, eredménykimutatásban stb. találkoztunk. Magától értetődő, hogy számviteli, logisztikai és egyéb funkcionális rendszereket alkalmazunk a minél pontosabb kimutatások elkészítése végett.” (Szőke – Gábor et al, 2019; 24. p.) Ettől eltérően vélekedik Horváth – Möller (2004) akik szerint a vállalatok versenyképessége érdekében mára már kevés csak a fizikai, vagy pénzügyi tőkére koncentrálni, az intellektuális tőke, azon belül is a humán tőke egyre nagyobb szerepet kap. Emberi tőke képződéséről Machlup (1982) szerint akkor beszélhetünk, ha saját termelőképességünkbe úgy eszközölünk beruházásokat - például oktatások és képzések révén -, hogy az egyes egyénekben megtestesült szellemi vagy fizikai felkészültséget úgy alakítsák át, hogy képessé tegye az egyéneket: „több vagy/és jobb áru vagy/és szolgáltatás nyújtására; magasabb pénzjövedelem szerzésére; jövedelmük értelmesebb elköltésére; az életből több öröm szerzésére.” (Machlup, 1982; 221. p.)

Ebből adódóan, igyekeztem párhuzamot vonni az emberi tőke értelmezései között. „Az emberi tőke az ember részét képezi, tőkének tekinthető, mert a jövőbeli szükséglet kielégítésének vagy a keresetnek, esetleg mindkettőnek a forrása. (Schultz, 1983; 71. p.) Kaplan – Norton (2007) szerzőpáros szerint, ahogyan a vállalatok világszerte alkalmazkodnak az információalapú verseny kihívásaihoz, úgy válik egyre meghatározóbbá immateriális vagyonelemeik kiaknázásának képessége a tárgyi eszközökbe való befektetésekkel, illetve azok menedzselésének képességével szemben. Az OECD (1998) „Education at a Glance", magyarul „Oktatási körkép" című, évente megjelenő kiadványsorozatának 1998-as kötetében a humántőke-állományra vonatkozóan az alábbiakat fogalmazták meg: „A humántőke-állomány a tudás, a kompetenciák és egyéb olyan gazdaságilag releváns tulajdonságok összessége, amelyekkel a munkaképes korú népesség rendelkezik." (OECD, 1998; 24. p.) A „The Well-being of Nations", magyarul „A nemzetek jóléte" című OECD (2001) tanulmányban már bővebb meghatározást adtak a humán tőkére: „Az egyénben megtestesült tudás, készségek, kompetenciák és sajátosságok, amelyek megkönnyítik a személyes, a társadalmi és a gazdasági jólét megteremtését." (OECD, 2001) Következtetésképpen elmondható, hogy „az emberi tőke minőségét a szervezetek által hasznosítható képességpotenciál adja." (Meyer – Somogyi et al, 1999; 86. p.)

A Balanced Scorecard (BSC) mutató Zéman – Tóth (2017b) szerint megoldást adhat az intellektuális tőke pénzügyi tőkévé alakításának stratégiai szintű menedzselésére, melyben koordinációs funkciója van a stratégiai pénzügyi kontrollingnak a különböző mutatókon keresztül. Az 1. ábra bemutatja, hogy a szervezetnek alapvetően tárgyi és emberi elemei vannak, amelyek közül az emberi a meghatározó, mivel csak az képes saját értékeivel több értéket produkálni, és az így képzett nyereség (profit) növeli a cég értékét.



1. ábra A BSC modell kapcsolata az intellektuális tőkével
Forrás: (Zéman – Tóth, 2017b; 124. p.)

A vállalatok piaci értékét elsődlegesen a vállalat vezetőinek, valamint alkalmazottainak szellemi tőkéje jelenti. A strukturális és humán tőke, illetve a BSC működési (belső) folyamatok, továbbá a tanulás és fejlődés nézőpontjainak megoszlása Zéman – Tóth (2017b) szerint eltér egymástól, mivel a humán tőke menedzselése kapcsán a tanulás és fejlődés nézőpont foglalkozik a kulturális

kérdésekkel, mint vállalati értékek, beállítódás, normák és az információs rendszerek fejlesztésével. Azonban a digitális korban Szabó (2020) álláspontjával kiegészítve az előbbi megközelítést, a szervezeteknek a funkcionális struktúrák helyett, sokkal inkább az értékhálózatok mentén kell megszervezni a folyamatokat és az együttműködést.

Az 2. táblázat a szervezeti (strukturális) tőke elemeit foglalja össze. A strukturális tőke Zéman – Tóth (2017b) szerint olyan érték, amely az emberi (humán) tőke produktumaként a cégnél tárgyiasul. A két tőkerész együtt adja a vállalat szellemi (intellektuális) tőkéjét. A kiélezett piaci versenyben a vállalat értékét döntő módon meghatározza a hatékonyan kezelt emberi erőforrás és az emberi (humán) és a szellemi tőkével való gazdálkodás. „Az emberi tőke a szervezetnél dolgozó emberek know-how-ját, képességeit, készségeit és szakértelmét foglalja magában." (Zéman – Tóth, 2017b; 124. p) Mivel a legfőbb értéket az emberi tőke képviseli, úgy gondolom, hogy a HR felelős az emberközpontú stratégia kialakításában, amelyben biztosítania kell, hogy az ember, szabadon választva, önként lépjen be a szervezetbe, ezáltal várhatóan a saját céljait a szervezet céljainak megvalósításával párhuzamba vonva, gördülékenyebben tudja elérni azokat. Ennek következtében jobban motiválható, ezáltal a megfelelően kialakított kommunikációs rendszeren keresztül ösztönzéssel jól mozgósítható a szervezeti célok érdemi elérésében is. Figyelembe kell venni az emberek sztochasztikus (kiszámíthatatlan) cselekedeteit is, amely arra vezethető vissza, hogy az ember mind szellemi, mind pedig érzelmi lény. A menedzsment a felelős, hogy ezeket a komponenseket felismerjék, elemezzék és feloldják. Tehát olyan szociálpszichológiai környezetet kell teremteni, amely az emberi erőforrást további teljesítményekre ösztönzi és képes hosszú távon elkötelezni a munkahelye pénzügyi teljesítményének növelése irányába.

2. táblázat A szellemi tőke elemei

Emberi (humán) tőke	**Vevői (kapcsolati) tőke**
- Know-how - Iskolai végzettség - Szakképzettség - Munkához kapcsolódó ismeretek - Munkahelyi értékelések - Pszichometrikus értékelések - Munkához kapcsolódó kompetenciák - Vállalkozói szellem, innovatív hajlam, proaktív és reaktív képességek, változási készség	- Márkanevek - Vevők - Vevői lojalitás - Cégnevek - Teljesítésre váró megrendelések - Elosztási csatorna - Üzleti együttműködések - Licens megállapodások - Előnyös szerződések - Franchise megállapodások
Szervezeti (strukturális) tőke	
Szellemi tulajdon	**Infrastrukturális eszközök**
- Szabadalmak - Szerzői jogok - Tervezési (dizájn) jogok - Üzleti titok - Áruvédjegyek - Szolgáltatásvédjegyek - Vezetési filozófia	- Vezetési filozófia - Vállalati kultúra - Irányítási folyamatok - Információs rendszerek - Hálózati rendszerek - Pénzügyi kapcsolatok

Forrás: saját szerkesztés Edvinson – Malone (1997) munkája alapján

A járványhelyzet következtében a vállalatoknak egyre több gazdasági nehézséggel kellett szembenézniük, így a cégek többsége a likviditás megőrzésére helyezték a hangsúlyt, amelynek következtében Pató – Grotte et al (2022) szerint a HR szakemberek a munkaerő motivációjának megtartásában nem élhettek az eddig használt monetáris motivációs pénzeszközök alkalmazásával, így kreatívan kellett gazdálkodniuk a nem pénzbeli eszközökkel. Ebben nyújthat

támogatást a „GREAT” modell, amely Dénes – Berke (2015) szerint öt olyan csoport kezdőbetűjéből tevődik össze, amely az alkalmazottak moráljának magas szinten tartásának menedzselését tűzte ki célul. A növekedési lehetőség (growth level), a munkavállalók fejlődését célozza a különféle képzési-, karrier- és coach programokkal. A megújulási lehetőség (renewal lever), a szellemi és fizikai feltöltődést támogató szabadság, távmunka, és az egyéni társadalmi felelősségvállalási tevékenységeire fókuszál. A felhatalmazó lehetőség (enabling lever), mint rugalmas, autonóm, megbecsült, munka és a magánélet egyensúlyára törekvő intézkedések, az alkalmazottak teljesítménynövelését célozzák. Az aspirációs eszközökkel (aspirational lever), mint például átlátható, támogató vállalati kultúra kialakításával pedig büszkeséget és elkötelezettséget kívánnak ébreszteni az alkalmazottakban. És végül az átláthatóság (transparency lever) amely támogatja az igazságos munkatársi és vezetői támogatást, és munkakörnyezet. Azonban, Mani – Mishra (2020) véleményével egyetértve, a modellben található csoportoknak a hatékonysága munkavállalói csoportonként, iparáganként eltérő lehet, továbbá Pató – Grotte et al (2022) szerzők azt is megjegyezték, hogy a járványhelyzet okozta kihívásokkal teli stresszhelyzetben még nehezebb a motivációt fenntartani.

Tovább haladva a táblázat adataiban, a szervezeti tőke Zéman – Tóth (2017b) szerint a piaci követelmények teljesítése érdekében kialakított szervezeti kapacitásokat foglalja magában. A vevői tőke a szervezeten kívüli kapcsolatokat tartalmazza, ide tartoznak például a márkanevek, a vállalati érték és a vevői és szállítói kapcsolatok, amelynek értékei az ügyfélközpontú világban még inkább előtérbe kerültek. Úgy vélem, hogy az ügyfélszemlélet kezdi megteremteni a közös értékek mentén történő gondolkodást, cselekvést és a bizalmi légkört a vállalatok, az alkalmazottjaik, üzleti partnereik és fogyasztóik között, azonban ez még nem támasztja alá Szabó (2020) véleményét, miszerint a tömeggyártások kora véget ért. Vitathatatlan, hogy a cégek egy részében megindult egy törekvés ebbe az irányba, de a pénzügyi, költség és hatékonysági adatokra támaszkodva, továbbra is versenyelőnyként tartják számon tömeggyártást.

Az intellektuális tőke elemeinek vizsgálatára három fő eszköz szolgál. Az immateriális javak monitora (Intangible Assets Monitor, IAM) az intellektuális tőke növekedését a külső, belső, kompetencia szempontok alapján méri, ráadásul ezeken belül további alkategóriákat is megkülönböztet (pl.: a kompetencia mutatója lehet a növekedés mérésére a szakértők összesített tapasztalata, a hatékonyság mérése az egy szakértőre jutó hozzáadott érték, míg a stabilitás mérése a szakértők elvándorlása). Az üzleti navigátor (Skandia Navigator) harminc kulcsmutatót foglal magába a pénzügy, az ügyfél, az üzleti folyamatok és a humán területekről, amelyek adataiból készült informatív jelentések innovatív keretet biztosítanak az intellektuális tőke feltárására és alkalmazására. Ehhez képest a francia irányítótábla (Tableau de Bord, TdB) rendszerében fontos a vállalati stratégiához való kapcsolódás és az ok okozati kapcsolatok figyelemmel kísérése, mivel nagymértékben igazítható a felhasználó igényeihez, a vállalati környezethez. Ennek következtében a vállalat már a rendszer kialakításának folyamatából is profitálhat. (Zéman – Tóth, 2017b; 125-127. p.)

Mivel az emberi tőke hatásai a változó környezetben nagyobb arányban befolyásolják a vállalat értékét, így még fontosabbá vált a humán tőke stratégiai szinten történő figyelembevétele, mivel jelentős árbevétel és költség hatásuk lehet. Konklúzióm, hogy az emberi erőforrás területeken is egyre több feltételnek kell megfelelni a szervezetnek, ezáltal nagyobb az elvárás a személyügyi-, munkaerő-fejlesztési-, ösztönzési- és szervezetfejlesztési eljárásokban, így a kontrolling által alkalmazott eljárások, módszerek integrációja az emberi erőforrás gazdálkodásába, támogathatja ezen a területeken végbemenő adaptivitást és fejlődést.

3.1.2. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése

A rendkívül összetett vállalati kihívások következtében létfontosságúvá vált Juhász – Matiscsákné (2013) szerint egy olyan önálló funkcionális munkakör létrehozása, amelynek feladata egyrészt az alkalmazottakkal való foglalkozás és gondolkodás, másrészt annak megválaszolása, hogy mi módon lehet az embereket eredményes, sikeres munkavégzésre bírni. Az angol nyelvű szakirodalomban a Human Resource Management (HRM) terminológia használatos, míg Magyarországon általában az emberi erőforrás menedzsment kifejezést használják, ámbár a megnevezését illetően nem látszik kikristályosodni egyöntetű tendencia. Az emberi erőforrás menedzsment Beer – Spector et al (1984) alapján, olyan elméleti és gyakorlati tudás, amely az emberek hatékony vezetésére irányul. Ezt a megközelítést Farkas – Poór et al (2003) szerzők a célorientált megközelítéssel egészítették ki. „Az emberi erőforrás menedzsment (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével" (Farkas – Poór et al, 2003; 24. p.)

A személyügyi tevékenység fejlődésében, sőt periódusainak kialakulásában komoly szerepe van a történelmi fordulópontoknak és a gazdasági korszakoknak, így Armstrong (1995) az angolszász történelmi fejlődés alapján, hat fejlődési szakaszra bontotta a személyügyi tevékenység koncepcióját, amit a 3. táblázat foglal össze. McKenna – Beech (1998) kutatásaik alapján az 1800-as évek vége felé alakult ki a welfare personnel (WP), magyarul szociálpolitikai személyzet koncepció, amelynek feladata – akkoriban haladónak tekinthető – programok kialakítása volt, mint a munkanélküli-segély, táppénz és a dolgozói lakástámogatás biztosítása.

3. táblázat Személyügyi tevékenység periodizálása - Armstrong (1995) megközelítése

1. „Welfare korszak" (I. világháborúig)	Szociális, gondoskodó magatartás; nagylelkű, keresztény vállalkozói jótékonykodás
2. „Personnel Administration" (Két világháború között)	Munkaerő felvételi és alapfokú képzéssel kapcsolatos funkciók megjelenése
3. „Személyügyi tevékenység – a fejlődő szakasza" (1950-es évek)	Személyügyi szolgáltatások teljes skálája (bérszámfejtés, szakmai képzés, tanácsadás, munkaügyi kapcsolatok)
4. „Személyügyi tevékenység – a fejlett szakasza" (1960-1970-es évek)	Szervezet- és vezetésfejlesztés, rendszeres képzés, munkaerő tervezés, teljesítményértékelés, motivációs eszközök alkalmazása, stratégiai tervezés
5. „Személyügyi tevékenység – a vállalkozói fázis" (1980-as évek)	Vállalati elkötelezettség, közösségi érzés
6. „Személyügyi tevékenység – a poszt-vállalkozási fázis" (1990-es évek)	Vállalati kultúra, csapatmunka, stratégiai szemlélet

Forrás: saját szerkesztés McKenna – Beech (1998) alapján

A személyzeti adminisztráció (Personnel Administration) fejlődése volt a következő állomás, ahol a vállalatvezetés támogatásának céljából, már alapvető feladatok közé tartozott a toborzás, a fegyelem, az időbeosztás, a fizetési rendszerek, valamint a képzés és személyzeti nyilvántartás. A vállalati méretnövekedésnek köszönhetően a második világháború és az 50-es évek közötti időszak, fejlődő szakasznak tekintheti, mivel jó néhány szolgáltatással bővült a személyzeti szakterület, mint például: fizetésadminisztráció, alapképzés, munkajogi tanácsadás stb. „Ekkor

ment végbe például az iparágon belüli kollektív szerződés feletti alkunak a vállalati szintre történő kiterjesztése." (McKenna – Beech, 1998; 12. p.)

A foglalkoztatással kapcsolatos jogszabályok számának növekedésével, továbbá az adott gazdasági helyzet is alátámasztja az 1960-1970-es években megnövekedett foglalkoztatotti létszámnövekedést a személyzeti szakterületen, elindult személyzet szegmentálása, hiszen Karoliny – Poór (2017) szerint megduplázódott a tradicionális személyzeti funkciók rendszere. Az 1980-as években a vállalkozási szférában is megjelent a személyzeti szakterület, és főbb feladatokként a vállalkozások kezelése, a vállalati kultúra kialakítása, a teljes körű minőségmenedzsment gyakorlatát bevezető japán vezetői struktúra megvalósítása jelentette. Az 1990-es évek az ún. „poszt vállalkozási fázis", amely már magával hozza a stratégiai szemléletet.

Ezzel szemben, a francia Peretti öt fejlődési szakaszt különböztetett meg, amely tartalmilag részben eltérő, valamint kisebb időintervallumot átfogó, ezt a periodizálását a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat Személyügyi tevékenység periodizálása - Peretti megközelítése

1. „Personnel Administration" (1950-es évek)	Adminisztratív feladatok, a személyügyi vezető, mint ügyintéző
2. „Personnel Management" (1960-as évek)	Gazdálkodás a munkaerővel, a munkabér jelentős ⇨ költségtényező megtakarítás
3. „Human Resource Management" (1970-es évek)	Komplex rendszerszemlélet, a munkaügyi, személyzeti, jóléti tevékenységek integrációja
4. „Strategic Human Resource Management" (1980-as évek)	Stratégiai szemlélet, dolgozói és szervezeti célok összehangolása, munkaügyi kapcsolatok, participáció
5. „Nemzetközi Emberi erőforrás menedzsment" (1990-es évek)	Globalizáció, a nemzetközi és a nemzeti emberi erőforrás menedzsment elkülönülése

Forrás: saját szerkesztés Bokor - Szőts-Kováts et al (2014) alapján

A vállalati működés nélkülözhetetlenül generálja az emberi erőforráshoz társuló adminisztratív tevékenységeket. Az 1950-es évekre jellemző ***Személyzeti Adminisztráció (Personnel Administration)***, voltaképpen a mai munkaügyi terület feladatait látta el. Jellemző feladatok Bokor - Szőts-Kováts et al (2014) szerint a fizetések és az alkalmazási szerződések kézben tartását jelentette, amely kiegészülhetett a vállalat sajátosságaira jellemző más feladatokkal, mint munkavédelem, jóléti juttatások stb. Ezek az adminisztratív feladatok a későbbi fejlődési periódusokban sem szűntek meg, mi több a vállalati és az emberi erőforrás menedzsment tevékenységekkel együtt, egyre kiterjedtebbé és bonyolultabbá váltak. A technológiák fejlődésével ezeket a feladatokat szükséges elsősorban digitalizálni. Ha a szervezeten belüli elhelyezkedését vizsgáljuk meg, akkor vagy önálló csoportként/osztályként a vállalati törzskarban, vagy a gazdasági vezetőség alatt működött.

A ***Személyzeti Menedzsment (Personnel Management),*** az előző időszakhoz képest, a fő változását a vállalat többi funkcionális területei közé történő beilleszkedése hozta, amely az önálló szakmai területként történő elismerését eredményezte. A személyzeti tevékenységek funkcionális, szakmai jellege élénkült, mivel rendszerezetté váltak a szakismeretet igénylő tevékenységek, mint a kiválasztás, oktatás-képzés, fizetési rendszerek kialakítása. Önálló területté avanzsált a munkaügyi kapcsolatok rendszere, a szakszervezetekkel és más

munkavállalói érdekképviseletekkel való kapcsolattartás. A szervezeti elhelyezkedést illetően Bokor - Szőts-Kováts et al (2014) szerint a fejlődési fázis lényeges sajátossága, hogy a munkaügyi és a személyzeti funkciók elkülönültek. „A funkcionális jelleg erősödésének megfelelően a törzskarból kikerülve egyre gyakrabban középvezetői, esetleg felső vezetői pozíciót is betöltött a terület irányításáért felelős vezető, például személyzeti igazgató negjelöléssel." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 44. p.)

A következő időszakban ráeszméltek, hogy a munkaerő, túlmutat a költségtényezőként történő megközelítésen, sokkal inkább vállalati erőforrásnak kell tekinteni. Így az 1970-es éveket e tekintetben, az ***Emberi Erőforrás Menedzsment (Humán Resource Management)*** korszakának is nevezhetjük. „Az előző időszak elkülönült szakmai szemléletével szemben itt már alapkövetelmény, hogy a különböző HR rendszerek és tevékenységek integrált módon és rendszerszemléletben szolgálják a célokat, megkezdődik a tevékenység vállalati értékteremtési folyamatokba integrálása." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 45. p.) Olyan komplex tevékenységek alakultak ki, - mint a toborzás, kiválasztás, munkakörök kialakítása, teljesítményértékelés, kompetenciamenedzsment – amelyek alapelemei a jelenkori emberi erőforrás menedzsmentnek is. Byars és Rue (2006) alapján a HR három területen kapcsolódik a vezetőkhöz: szolgáltatás (pl.: a munkavállalókkal kapcsolatos adminisztratív és szakmai jellegű feladatok), tanácsadás (pl.: kinevezés, motiválás) és koordináció (pl.: vezetői és munkavállalói együttműködés az üzleti célok elérése érdekében).

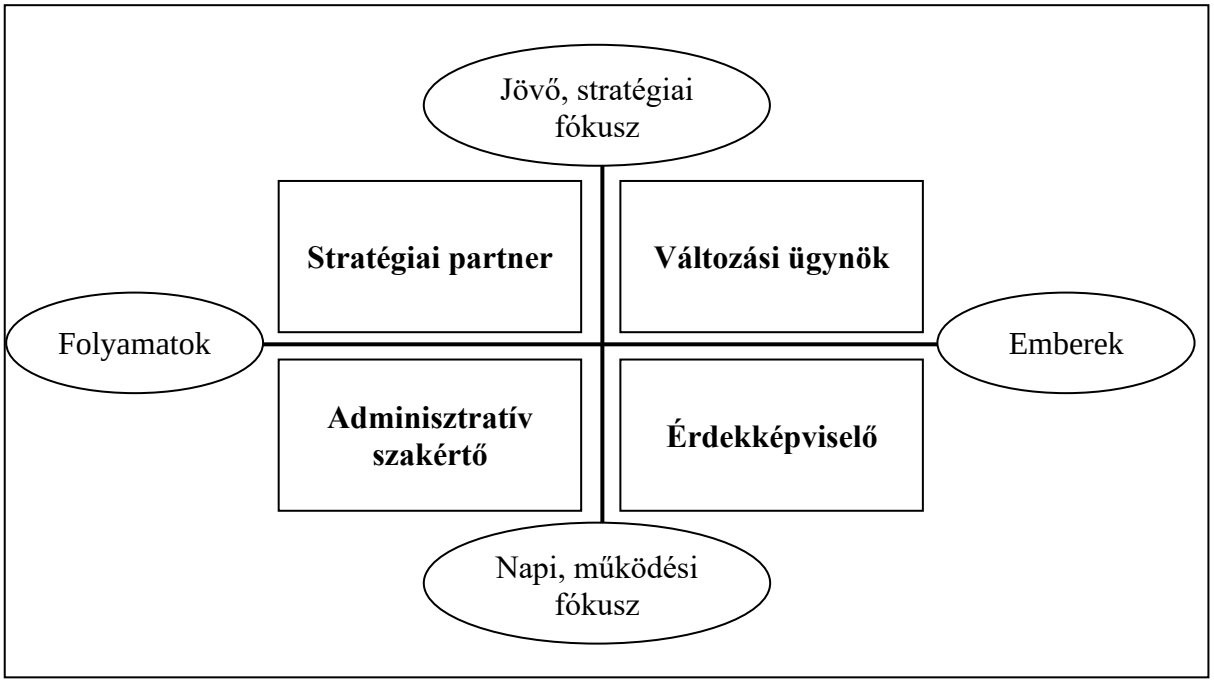
Az 1980-as évek korszaka erőteljesen hangsúlyozta az „ember a legfőbb érték" szemléletet, amely megalkotta a ***Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsmentet (Strategic Human Resource Management)***. A klasszikus HR szerepeket felváltja a segítő, támogató, stratégiai jellege, így a HR-re tekinthetünk, mint a vállalati kultúra felelősére, mint stratégiai partnerre, és mint szakértőre, amely a humán kontrolling tevékenység modern felfogásán és eszközeinek alkalmazásán alapul. „Mindent, ami a humán oldalon történik, a szervezetben azt mérni lehet és kell! Ennek keretében a HR szervezeti egység a stratégiai és operatív tervezésben, a végrehajtásban, annak elemzésében, értékelésében és a változási javaslatok megfogalmazásában is részt vesz, a vezetést segítő stratégiai szervezetként funkcionál." (Ambrus – Lengyel, 2011; 230. p.) Egy másik, amerikai szakíró szerint „a hangsúly nem az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek kivitelezésén, hanem az üzleti partnerek által kezdeményezett feladatok valós támogatásán, a minél sikeresebb hozzájáruláson lesz." (Ulrich, 1998; 24. p.)

A következő lépcsőfokot a ***Nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment (International Human Resource Management)*** fémjelzi. Poór (2015) szerint azok a vállalatok, ahol a világ számos országában megtalálhatók, náluk az emberi erőforrás részleg is globális. A globális vagy transznacionális orientáció, a munkaerőpiacok eltérő jellege, a nemzetközi mobilitás, az interkulturális érzékenység és kommunikáció, a vezetési gyakorlat mind szerepet játszottak kialakulásában. A fejlődése során a hagyományos HR tevékenységek mellett, megjelentek a stratégiára épülő feladatok is. „Az emberi erőforrás menedzsment az alábbi funkciók és tevékenységek kölcsönösen egymásra épülő együttese: emberi erőforrás stratégia, emberi erőforrás tervezés, munkakörtervezés, munkakör-értékelés, ösztönzésmenedzsment, munkaerő-ellátás: toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok." (Farkas – Karoliny et al, 1997; 32. p.)

3.1.3. Az emberi erőforrás szerepei a hozzáadott érték kifejtésében

Ulrich (1998) szerepmátrixa két dimenzió mentén különbözteti meg a humán erőforrás szerepeket, amit a 2. ábra illusztrál. Az egyik dimenziót a HR operatív vagy stratégiai orientációja, a másikat pedig az emberre vagy folyamatra való fokuszálás alkotja. Ez a szemlélet négy szerepet jelöl ki a HR számára, mint adminisztratív szakértő, érdekegyeztető szerep,

változásmenedzser-szerep és stratégiai partneri szerep. Ezt a megközelítést Karoliny – Poór (2017) kibővítette azzal a szemlélettel, hogy az emberi erőforrás menedzsment hozzáadottértéket előállító szegmenseiben feltünteti a megosztott felelősségterületek érintettjeit is. Tehát a HR operatív és stratégiai szinten is képes támogatni az üzleti értékteremtés folyamatát, Bokor – Szőts-Kováts et al (2014) alapján a folyamatok menedzsmentjével és az emberi tényező mozgósításával és fejlesztésével valósíthatja meg. Innovatív, teljesítmény- és ügyfélorientált vállalati kultúra kialakításával, szervezeti képességek támogatásával közvetlen befolyást gyakorolhat a szervezetek üzleti sikerére.



2. ábra Az Ulrich-modell
Forrás: Ulrich (1998)

„Az ***adminisztratív szakértő*** a szervezeti infrastruktúráért felelős: jellemzően különböző HR rendszerek működtetésével kiszolgálja a szervezetben felmerülő HR jellegű operatív igényeket." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 53. p.) HR adminisztratív feladatok többnyire a munkavállalói adatok rögzítésére és kezelésére irányulnak, amelyek bár operatív, rutin jellegűek, mégis jelentős költség- és időráfordítást igényelnek, így Karoliny – Poór (2017) alapján egyre jellemzőbb ezeknek a tevékenységeknek a kiszervezése, valamint az információs technológiák intenzívebb alkalmazása. A külső megbízásokon, kiszervezéseken, és a technikai megoldásokon túl, a jelen kulcsszava az ügyfélszemlélet. „Ez utóbbi koncepció megvalósítása során egy-egy üzleti területhez rendelnek egy-egy HR támogatót (generalistát), akinek feladata a felmerülő HR jellegű vezetői igények kielégítése (toborzás, felvétel, képzések szervezése kilépések intézése) vagy továbbítása a HR terület megfelelő specialistájához." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 55. p.) Ezek alapján felmerült bennem a legfontosabb kérdés az adminisztratív szakértői szerep kapcsán, hogy milyen módon lehet ebből a szerepből kilépni, mivel több vállalat esetében gyakorlatilag erre szűkítik le a vezetők a HR-rel szembeni elvárásaikat, amely csökkenti a szervezeti hatékonyság és eredményesség mértékét. A választ, a szervezetek digitális transzformációjának sikeres végrehajtásában történő aktív támogatása adhatja meg, amelyre a későbbiekben térek ki részletesen.

„A menedzsmenten belül hagyományosan a HR területnek van egyfajta ***érdek-képviseleti jellege***. Ha egy munkavállalónak problémája van a fizetésével, a főnökével vagy a munkatársaival kialakult viszonyával, akkor a HR jelenthet olyan partnert a számára, akitől segítséget kérhet.

Vezetőkkel is előfordulhat, hogy az emberek vezetésével kapcsolatos bizalmas jellegű dilemmáikat a HR-es szakértővel osztják meg, tőle várnak tanácsot." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 55. p.) Az emberi erőforrás menedzsmentnek, - a vállalati menedzsment részeként – tekintettel kell lenni a munkavállalók elvárásaira, érdekeire, érzéseire, de párhuzamosan a szervezet üzleti érdekeit is képviselni kell. Az ebből fakadó dilemmát úgy képes kezelni, ha olyan mechanizmusokat működtet az emberi erőforrás területeken, amelyek segítenek a belső konfliktusok feloldásában és a méltányos eljárások kidolgozásában. A teljesítményértékelő rendszerek, valamint a vezetők fejlesztésére irányuló tevékenységekkel ezek elősegíthetők. A technológia gyors fejlődése is számos kérdést helyezett előtérbe, amit a szervezeteknek és a munkavállalóknak szintén nyomon kell követni. Itt nem csak a számítógépen tárolt adatokra, a kamerával ellenőrzött munkavégzési területére gondolhatunk, hanem nagyon aktuális problémaként említhetjük a Covid-19 járványhelyzet korlátozásai által kialakult otthoni munkavégzés kérdéskörét is. Kőműves – Grotte et al (2021a) kutatásaik alapján a pandémia első hulláma alatt a belső kommunikáció, az atipikus foglalkoztatás (home-office), és a munkavédelem, egészségmegőrzés területét tartották potenciálisan fejlődő, erősödő területnek. A második hullám alatt, szintén ez a három terület élvezett prioritást, azonban az egészségmegőrzés és munkavédelem (például maszkviselés) átkerült a második helyre. Kőműves – Szabó et al (2021b) kutatása a harmadik hullámra vonatkozóan ismét ezt a három területet emelte ki, azonban ismét az első hullám során kialakult sorrend rajzolódott ki az egyes területek között. Jól látható, hogy a járványhelyzet okozta vállalati anomáliákra leghatékonyabban ezen a három területen alkalmazott korszerű menedzsment eszközök adhatnak választ. „A munkáltatói márka egyik fő alkotó eleme is a belső kommunikáció és a humán tőke biztonsága lett a vírus indukálta új szervezeti környezetben." (Kőműves – Szabó et al, 2021b; 44. p.) Tehát érdemes megvizsgálni, hogy a szervezet foglalkozik-e azzal, hogy a munkavállalók hogyan reagáltak a járványhelyzetre, és az abból fakadó munkakörülmények megváltoztatására. Biztosítják-e az otthoni/hibrid munkavégzéshez szükséges eszközöket, megteremtik-e a virtuális kommunikációt a munkatársak között és a vezetőséggel. Képviselik-e a dolgozók mentális jólétére irányuló lépéseket, nyomon követik-e az alkalmazottakat a távmunkában. Úgy gondolom, hogy a szervezetek digitális transzformációjából adódóan a magánszféra határai jóval szűkösebbek, amelynek hatásaival is foglalkozni kell.

Az emberi erőforrás nemzetköziesedése, továbbá a digitális transzformációra irányuló feladatok is felhívják a figyelmet arra, hogy az üzleti világ meghatározó eleme a folyamatos változás, a minőség, a gyorsaság és a költségtakarékosság újabb szintjeinek keresése. Ezek a folyamatok hívták életre a HR ***változásmenedzser-szerepét***. „Ebben a szerepükben a HR területen dolgozók a szervezet túléléséhez és megújulásához szükséges változás katalizálásáért és véghezviteléért való felelősséget vállalja fel. A HR-nek fontos szerepe van a szervezetek változási képességének megteremtésében és megőrzésében, így egyfajta belső változási ügynökként tevékenykedik." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 58. p.) Tehát proaktivitást képviselve, azonosítja a változás szempontjából kritikus folyamatokat, elkötelezettséget generál irántuk, illetve akciókat tervez és menedzsel. Az adminisztratív szerepkörből történő kilépés sürgető kérdése itt is felmerül, hiszen ezek a feladatok okozzák a HR legnagyobb leterheltségét, ezáltal pedig kevés erőforrása és motivációja marad a változásmenedzsment komplex feladatához. Pedig ennek relevanciáját a járványkezelési intézkedések még inkább előtérbe hozták, hiszen Poór – Balogh et al (2021) szerzők HR kutatásai alátámasztják, hogy az emberi erőforrás gazdálkodás területének meghatározó feladata van a járvány okozta problémák kezelésében, ahol a legnagyobb arányban például: távmunka engedélyezése, új egészségvédelmi intézkedések bevezetése, az alkalmazottak szociális problémáinak segítése, utánpótlási és helyettesítési tervek ki- és átdolgozása stb. igényelnek mielőbbi átdolgozást. A sikeres változás ügynöki tevékenység megvalósításához az alábbi tényezőkre kell fókuszálni:

- „A legfőbb szintű vezetők, különösen a vezérigazgató elkötelezése, szponzori szerepbe való megnyerése, egy felülről lefelé haladó folyamat kialakítása;
- A többi szervezeti szereplő, különösen a középvezetők bevonása a tervezésbe és megvalósításba;
- Kis lépétkű kezdés, amely pilotprojektek indítását vagy egy szervezeti részterület vezetőjének a meggyőzését jelenti;
- A változások során a vezetői szerep helyett a facilitálás, támogatás vállalása annak érdekében, hogy a vezetők a saját ügyüknek tekintsék az adott folyamatokat, ne a HR elkülönült érdekének." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 58. p.)

Mivel a HR tevékenységek célja, megegyezik a szervezeti üzleti céljainak megvalósításával, így a HR vezetők, túlnyomóan a ***stratégiai partneri szerepkörre*** vágynak. „A HR tevékenységeket az üzleti folyamatokhoz kell igazítani, és a szervezet azon képességeit kell támogatniuk, amelyek lehetővé teszik a stratégia megvalósítását." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 59. p.) A stratégiai partneri szerep elfogadtatása érdekében Ulrich (1998), a következőket javasolta, amelynek alapvetései napjainkban is helytállóak:

- A stratégiai kérdések felvetésére és azok eléréséhez szükséges akciók kidolgozására koncentráljanak;
- Olyan mutató és értékelő rendszert építsenek ki, amelyen keresztül szemléletesebben illusztrálhatják a döntéshozóknak a HR tevékenységek eredményeit és hatékonyságát;
- Az üzleti tervezés folyamatának részeként működtessék a HR tervezést, ne hagyják elkülönülten kezelni azt;
- Mindenekelőtt a gyorsan és egyértelműen kimutatható eredményeket hozó akciókra fókuszáljanak;
- Összpontosítsanak a stratégiai képességekből kiinduló üzleti gondolkodásra, mivel az emberi erőforrásokra építkezve lehet nehezen másolható és hosszú távú versenyelőnyökre szert tenni (pl.: innovatív szervezeti kultúra).

„Hazánkban jelenleg a rövid távú eredményekre fókuszáló és feladatorientált a tipikus vezetői stílus, kevés figyelmet fordítanak az emberek fejlesztéséből, motiválásából hosszabb távon elérhető előnyökre, amit kétségtelenül nehezebbé teszi a HR eszközök elfogad(tat)ását." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 60. p.) Így jogosan teszi fel a szerző a kérdést: „Ha napjaink gazdaságában valóban a humán tőke a legértékesebb eszköz, akkor miért nem a HR a legfontosabb terület vagy legalábbis a legfontosabb támogató funkció?" (Davis, 2004; 278. p.) Véleményem szerint az általános technológiai fejlődés, valamint a Covid-19 megjelenésének hatásaira konstruálhatunk egy új modellt, hogy mely tényezők kerülnek előtérbe az emberi-erőforrás területén. Ezt a primer kutatásomban ismertetem. A vállalatoknak nagyobb hangsúlyt kell fordítani a munkavállalók megváltozott igényeire, hiszen megváltozott a munkahelyi környezet, a munkavégzés formája, a jelen munkavállaló képzettebb, mobilabb, innovatívabb, ebből adódóan anyagi és erkölcsi elvárásai is átalakultak, magasabbak lettek. Tehát a HR stratégiájában középpontba kell helyezni az új munkatársak beillesztési folyamatának operatív és stratégiai intézkedéseit, valamint a kulcsmunkatársak megtartására irányuló tényezőket.

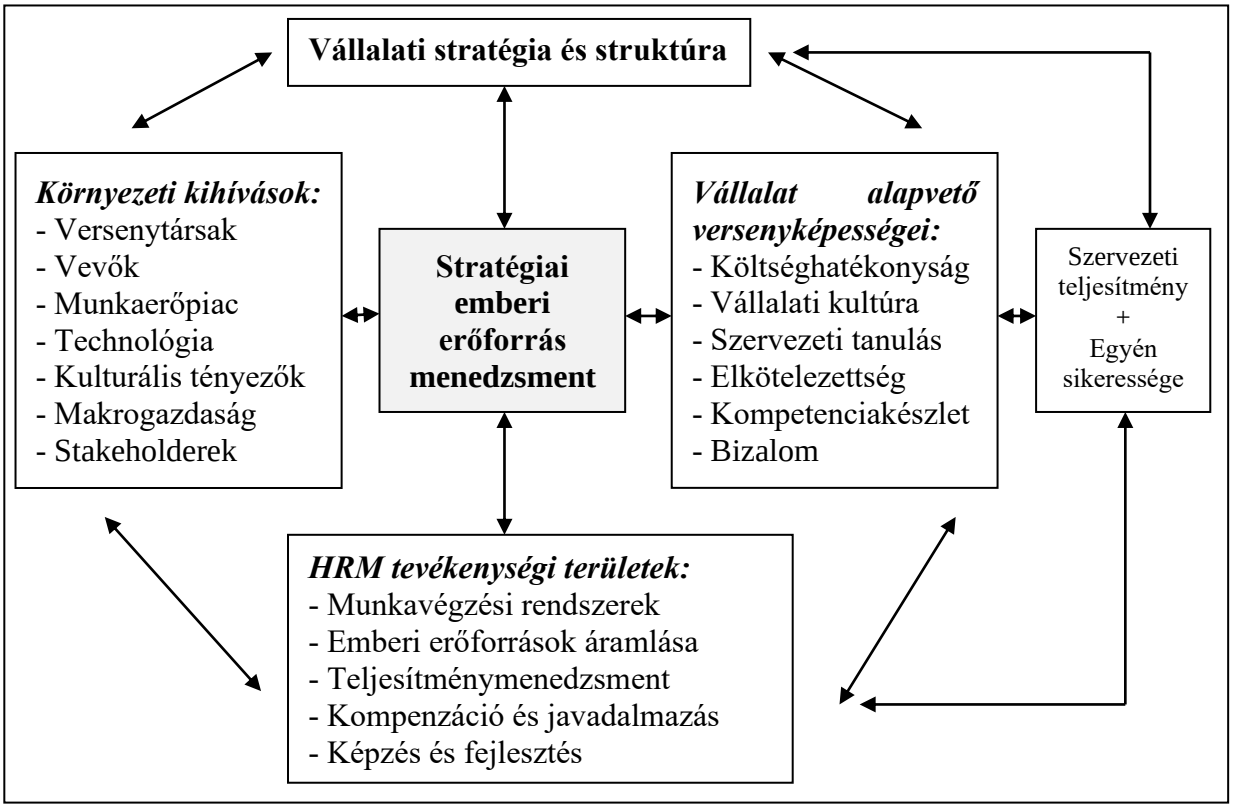
Gyökér (1999) véleményével egyetértve, a munkaszervezet sikere és az alkalmazottjaival való törődése, szorosan összefügg az eredményes működéssel. Ennek a felismerésnek és a stratégiának a gyakorlatba történő sikeres átültetése attól függ, hogy rendelkezik-e a vállalat átfogó humánpolitikával, pontosabban olyan kerettörvényekkel, elvekkel, amelyek a szervezet minden szintjén támogatják a humán erőforrás egységes felfogású kezelését. A humánpolitika irányelveit, mind a vezetőknek, mind az alkalmazottaknak ismerniük kell. Alkalmazása segíthet megértetni és elfogadtatni az egyes tervezett programokat, csökkenti a függést (akár a

személyektől, ítéletektől); fegyelmező hatással bír, így elősegíti a menedzserek, valamint az alkalmazottak következetes magatartását. Segít megérteni a szervezeten belül betöltött helyünket és feladatainkat, másrészt segít a környezeti hatásokra való reagálásban, a változások keresztülvitelében. A humánpolitikának, két nagy területét különböztethetjük meg. Az egyik területben a fizetési és foglalkoztatási feltételekre irányuló elveket fogalmazzák meg, mint például munkaértékelés, anyagi ösztönzés, nem pénzbeli juttatások, munkahelyi környezet stb. A másik területe pedig a munkakörhöz kapcsolódik, amelyben a munkaerő-tervezéshez, betanításhoz kapcsolatos feltételeket és irányelveket fogalmazzák meg.

3.1.4. Az emberi erőforrás stratégia és tervezés

A felgyorsult gazdasági és társadalmi világ kihívásai hangsúlyozzák a vállalatok hatékonyság növelésére és stratégia átdolgozására irányuló intézkedéseket, kiemelve az új technológiák bevezetésével az általános költségcsökkentést, a potenciális kompetenciákkal rendelkező munkatársak megszerzését, megtartását, valamint a megfelelő kommunikációs eszköztár biztosítását. Az emberi erőforrás menedzsment stratégia Bokor – Szőts-Kováts et al (2014) akkor lehet sikeres, ha egyrészt beolvad az üzleti stratégiaalkotás tevékenységébe, másrészt az üzleti stratégiai célokból és küldetésből kiindulva határozzuk meg a HR célokat és az EEM rendszereket.

Az üzleti és emberi erőforrás stratégia kölcsönös egymásrautaltságát már Cynthia és Mark Lengnick - Hall (1988) is felismerték, hiszen az EEM stratégia egyrészt hozzájárul a szervezeti stratégiákhoz, másrészt azokra épül. Ezt a szemléletet továbbfejlesztve, a 3. ábra a stratégiai emberi erőforrás menedzsment (SEEM) kapcsolatát mutatja be a szervezeti működés többi elemével.



3. ábra Stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje (SEEM)
Forrás: (Bakacsi – Bokor et al, 2000; 51. p.)

„A modell központi üzenetének az SEEM integratív, koordináló szerepét tekintjük. Ennek megfelelően ez a tevékenység kétirányú kapcsolatot teremt a következő tényezők között:

- A környezetből származó kihívások és a vállalat alapvető versenyképessége között a helyes stratégai kérdések megfogalmazása, a válaszok megtalálásában és megvalósításában való közreműködés;
- A szervezet stratégiája és az EEM tevékenységek között az emberi erőforrás területén kialakított irányzatokat és elveket a vállalati felső vezetés szintjére emelni és képviselni, illetve a felső vezetés által képviselt hosszú távú üzleti és értéknövelési célokat megjeleníteni az emberi erőforrás menedzsmentben." (Bakacsi – Bokor et al, 2000; 51. p.)

A stratégia döntéshozatal a szervezeti, az üzleti egység és funkcionális területi szinteken jelenik meg. Az emberi erőforrás stratégia Roóz (2006) alapján olyan terveket, programokat és célokat tartalmaz, amelyek felhasználásával Karoliny – Poór (2017) szerint a vállalat humán adottságai (tudás, készségek, gyakorlatok, kapcsolatok stb) fejleszthetők, ezáltal növelve a szervezet külső, belső környezetéhez történő rugalmas alkalmazkodást. Ez egy olyan döntéshozatali megközelítés, amely az emberi erőforrás és a stratégiai menedzsment összekapcsolódását jelenti. „A HR stratégia elsősorban azon munkaerőre és a HR rendszerek működésére vonatkozó kulcsfontosságú irányelvekkel, stratégiai választásokkal azonosítunk, amelyek meghatározzák a HR rendszerek alapvető működését. Az irányelvek elsősorban felső vezetői szinten eldöntendő, általában egymást kizáró stratégiai HR kérdések, amelyek egyszerre meghatározzák az egész HR működés stratégiai irányát. A stratégiai választások a vállalat alapvető értékeit tükrözi." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 69. p.)

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment összeköttetésben áll a szervezet kultúrájával és struktúrájával, a szervezeti hatékonysággal, teljesítménnyel, az emberek fejlesztésével, továbbá az erőforrások leosztásával a jövőbeli üzleti előirányzatokra. A tervezés Mintzberg (1994) alapján kiterjed a stratégia lebontására, a következményeinek kidolgozására, azon lépések azonosítására, amiket meg kell tenni a stratégia megalkotása érdekében. Hasonlóképpen határozza meg a HR területekre értelmezve Bokor - Szőts-Kováts et al (2014), akik szerint a tervezés az üzleti igények, környezeti feltételek felmérése és az igényeknek megfelelő munkaerő és a HR rendszerekre vonatkozó tervek meghatározása. Ahogyan az 5. táblázat összefoglalja, a HR stratégia lényeges eleme az üzleti stratégiába való beillesztése (vertikális integráció) és a többi funkcionális stratégiával való összhangba hozása (horizontális integráció).

Az emberi erőforrás tervezési folyamatokat olyan célokat tűz ki a működéshez, amely által összekapcsolja az emberi erőforrás menedzsment funkcióit. A tervezések folyamatában a menedzsmentnek és a humánpolitikai apparátusnak közösen kell meghatározni az emberekkel kapcsolatos üzleti kérdéseket. „E folyamat során a menedzsment prioritásokat fogalmaz meg, és meghatározza vízióját a tevékenységek olyan irányítására, amellyel a legközvetlenebbül befolyásolhatja a szervezet végső eredményeit." (Roóz, 2006; 131. p.)

5. táblázat A HR stratégiák integrációja

A HR stratégiák integrációja				
Üzleti stratégia / **Versenyelőny szerzése…**	**Szervezetfejlesztési stratégia**	**Személyügyi stratégia**	**Munkaerő-fejlesztési stratégia**	**Ösztönzési stratégia**
Innovációval	Változtatás a vállalati kultúrán (team munka, kommunikáció fejlesztés)	Innovatív képességgel rendelkező emberek alkalmazása és megtartása	Tanulási és előmeneteli lehetőségek biztosítása	Jutalmazás
Minőség biztosítása és folyamatos javítása révén	A teljes körű minőségbiztosítást és a vevőgondozást szolgáló kezdeményezések kifejlesztése.	Minőségi szemlélet a kiválasztások során	Minőségfókuszú bevezető és utánkövető képzési programok kifejlesztése	A minőség és vevőgondozás terén elért eredményekhez kapcsolódó jutalmazás
Minőségi munkaerő segítségével	Olyan vállalati kultúra kialakítása, amelyben a minőségi munkaerő képes jól teljesíteni.	A szükséges munkaerő megszerzése és megtartása	Cég tanuló szervezetként való kezelése	Juttatások versenyképes szinten tartása
A cég kiemelkedő teljesítményű szervezetté fejlesztése révén. (HPO)	Teljesítményorientált vállalati kultúra biztosítása.	Minőségi munkaerő alkalmazása és megtartása	Teljesítmény-menedzsment a fejlesztési szükségletek azonosítására	

Forrás: saját szerkesztés (Armstrong, 1995) alapján

Bokor - Szőts-Kováts et al (2014) észrevételük szerint a HR stratégia hozzájárulása a vállalati stratégiához és a vállalat versenyképességéhez, egyéni és szervezeti szinten is vizsgálható.

Egyéni szinten:

- A kívánt magatartásformák fejlesztésével és megszilárdításával képes támogatni az üzleti célokat;
- A megfelelő tudással, képességgel rendelkező munkavállalók megszerzésével, a szükséges irányba történő fejlesztésével és megtartásával alapvető fontosságú a HR stratégia eredményessége szempontjából;
- A munkavállalói elégedettségre, motiváltságukra irányuló tevékenységekkel növelik a teljesítményüket.

Szervezeti szinten:

- A HR gyakorlatok és az üzleti teljesítmény közötti szoros kapcsolat. Gratton – Hope-Hailey et al (1999) szerzők szerint azonban vitatott kérdés, hogy pozitívnak tekinthető-e az összefüggés, mivel a szervezeti teljesítmény és a HR beavatkozások összetett mérési problémákhoz vezettek;
- A szervezetek által biztosított továbbképzési lehetőségek, karrierlehetőségek hozzájárulnak a munkavállalói elkötelezettség növekedéséhez, amely a vállalat költségszintjeire is jelentős hatást gyakorol;
- A munkavállalók kiválasztása, fejlesztése meghatározza, hogy a vállalat milyen tudással és készségekkel rendelkezik. HR rendszerek támogatják, hogy a lehető legnagyobb

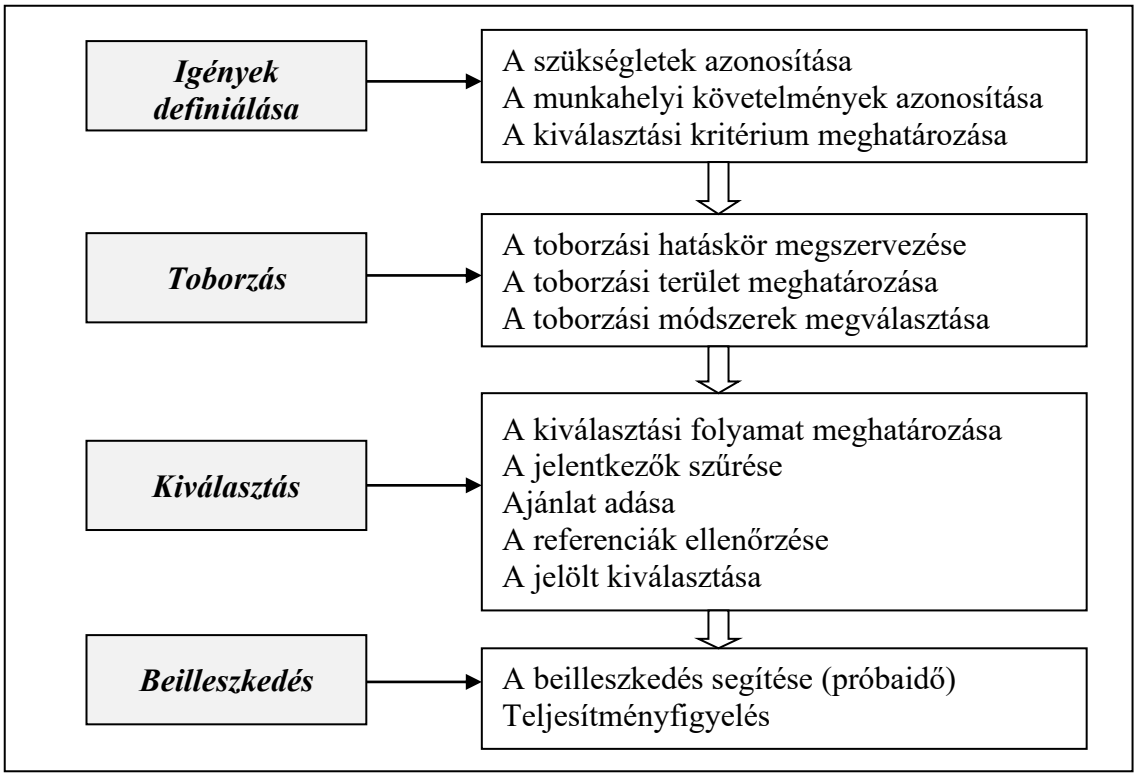
mértékben kiaknázzák a vállalati tudásbázisban rejlő innovatív potenciált élvonalbeli termékek és megoldások fejlesztésére;

- A sokrétű tudással és képességgel rendelkező munkavállalók, akik mind inkább támogatják az egyéni és szervezeti tanulást, annál könnyebben és rugalmasabban tud a szervezet reagálni a környezeti változásokra.

Úgy vélem, hogy a vállalatoknak három fő területre kell fókuszálni: munkaerő, technológia, folyamatok. Mindhárom tényező alakulása, hatásai összekapcsolódnak. A szervezetfejlesztési stratégiában biztosítani kell a korszerű menedzsment és technológiai eszközöket, amelyekkel hatékonyan menedzselhetők, irányíthatók a folyamatok, kialakítva ezáltal a szervezethez és folyamatokhoz testreszabott vállalati kultúrát. Ezzel párhuzamosan, a munkaerő fejlesztésével és ösztönzésével emelhető a minőségi szemlélet, növelhető a munkatársi elkötelezettség, és gyarapítható a vállalat szellemi értéke. Azonban helytálló Farkas – Poór et al (2003) észrevétele is, mely szerint „a szervezetek az emberi erőforrás menedzsment céljaihoz változó alcélokat fogalmaznak meg, így azok némely területen hasonló, míg másokon igen eltérő egyedi megoldásokkal, módszerekkel próbálkoznak" (Farkas – Poór et al, 2003; 27. p.)

3.1.4.1. Emberi erőforrások áramlása

A jelenlegi versenyfeltételek mellett, a megfelelő munkaerő biztosítása a stratégiai jelentőségű emberi erőforrás menedzselési funkciók biztosítása. „A munkaerő toborzás és kiválasztás az emberierőforrás-menedzsment tevékenységei között azért kritikus pont, mert csak a megfelelő mennyiségű és összetételű munkaerőállomány képes a vállalatok által kialakított stratégiák és tervek maradéktalan megvalósítására." (Gyökér – Finna et al, 2017; 71. p.) A munkaerő-ellátottság strukturálisan és térségileg is nagyon különböző. A 4. ábra bemutatja a személyügyi folyamat egyes állomásait, valamint az hozzájuk tartozó feladatokat.



4. ábra A személyügyi folyamat állomásai
Forrás: (Roóz-Rozgonyi, 2001; 180. p.)

„Az emberi erőforrás iránti szükségletet a szervezet jövőbeni igényeinek kielégítéséhez, az adott időszakban elvégzendő feladatok ellátásához szükséges munkavállalói létszám, ill. a konkrét szakismerettel rendelkező munkaerő-összetételként lehet definiálni." (Pálinkás - Vámosi, 2002; 52. p.) Az első lépés, az ***igények pontos definiálása***, amely a személyügyi tervezés része. Felmérik a szükségleteket, majd beazonosítják az ehhez szükséges követelményeket, végül meghatározzák a kiválasztási kritériumokat. A pontos munkakör és a személyspecifikáció megállapításakor Roóz (2006) szerint a végzettséget, a gyakorlati időt, a készségeket, illetve speciális bizonyítványokat alátámasztó iskolai és egyéb végzettségeket is szükséges tartalmaznia. A toborzási stratégiához ezen információk szükségesek, amely körvonalazza a számításba vehető külső, belső forrásokat, továbbá az alkalmazandó módszereket. Előfordulhat, hogy a munkaerő felvétel helyett, alternatív megoldásokat alkalmaznak, például a különböző technológiák bevonásával. „A tevékenységbővülés, illetve az előrelépés általában a HR tervben szereplő, tervezhető változások, így a vezető és a HR szakember ezekre már időben fel tud készülni." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 138. p.) Megfigyelhető, hogy a járványhelyzet hatására Dajnoki - Kun (2020) véleményével egyetértve, hogy a funkcionális területekhez kapcsolódó kompetenciák fontossága leértékelődött, míg a rugalmasság, a stresszkezelés, a szociális képességek iránti igény megnőtt. A digitális transzformáció következtében pedig, megnövekedett a mérnök és az IT végzettséggel rendelkező szakemberek iránti kereslet is.

Az igények definiálását, a ***toborzás folyamata*** követi, amely a minőségi, magasan képzett és tapasztalt jelentkezők megszerzésére irányul. A toborzási tevékenység magába foglalja azt is Farkas – Poór et al (2003) alapján, hogy az üresedést a potenciális jelentkezők tudomására hozza. A toborzási folyamat, ténylegesen a munkakör azonosításával indul, amely tartalmazza az elvégzendő feladatokat és felelősségi köröket és a szükséges ismereteket, kompetenciákat. A sikeres toborzás0hoz szükséges a külső vagy belső források (pl.: előléptetés, áthelyezés, újraalkalmazás) megtalálása, valamint a helyes toborzási módszerek megválasztása. Roóz (2006) szerint az, hogy a cég melyik toborzási módszert (pl.: újság, hirdetőportálok, állásbörzék stb.) alkalmazza, függ az alkalmazni kívánt munkaerő jellegétől is. A munkaerő belső és külső forrásból történő szerzéseinek előnyeit, hátrányait a 6. táblázat foglalja össze.

6. táblázat Munkaerő-szükséglet előnyei, hátrányai

Munkaerő-szükséglet belső forrásból		**Munkaerő-szükséglet külső forrásból**	
Előnyök	***Hátrányok***	***Előnyök***	***Hátrányok***
Elégedettség, javuló munkahelyi légkör	Szűkebb merítés	Szélesebb merítési bázis	Magasabb költségekkel járhat
Munkaerő ismeri a szervezetet	Újabb igényeket generálhat	Lehetőség nyílik a hibafeltárásra, innovációra	Hosszabb időt vesz igénybe a munkaerő felkutatása
Olcsó megoldás	Csökkenhet a dolgozó aktivitása	Gyakran olcsóbb, mint a belső munkaerő átképzése	Próbaidő szükséges a szervezeti ismeretek hiánya miatt
Gyorsan lebonyolítható	Jelentős továbbképzési költséggel járhat		Az előrelépési lehetőség megszűnése, fluktuációt okozhat
	Káros rivalizáláshoz vezethet		Külső munkaerő magasabb jövedelmi elvárásokkal érkezhet

Forrás: saját szerkesztés Roóz (2006) alapján

Az igényeknek megfelelő jelöltek toborzását követően, Bokor – Szőts-Kováts et al (2014) megkezdődhet a potenciális pályázók közül a legalkalmasabb, a szervezethez és/vagy az adott munkakörhöz legjobban illeszkedő, kompetens ***jelölt kiválasztása***. A kiválasztási folyamat lépései Roóz (2006) szerint a jelentkezések áttekintése és szűrése, majd tesztelése, az interjúk, végül a referenciák ellenőrzése. Mindezek után megtörténik az ajánlatadás, és ezzel befejeződik a jelölt kiválasztása.

„A sikeres kiválasztás eredménye a beválás. A cél az, hogy az új belépők – lehetőség szerint hamar és/vagy sokáig – a szervezet kiválóan teljesítő tagjai legyenek." (Farkas – Poór et al, 2003; 168. p.) Ehhez viszont a vállalatnak biztosítani kell, hogy az új munkatárs mielőbb ***integrálódjon (beilleszkedjen)*** a szervezetbe. Roóz (2006) alapján a beillesztés a kezdeti problémákon való átlendítés, illetve az új tárgyi feltételekhez való alkalmazkodás, valamint a csoportnormák felvétele, a vezetők és a munkatársak elfogadása.

Véleményem szerint a szervezeteknek a személyügyi folyamatokban is a rugalmas és digitális szemléletet kell követni, amelyet az online toborzás, kiválasztás, digitális munkafolyamatok és a virtuális kommunikáció megteremtésével valósulhat meg. Ezenkívül fontosnak tartom, hogy a vállalat ne csak az adott munkavégzéshez szükséges feladatok, folyamatok és tevékenységekhez kapcsolódó információt biztosítsa az új alkalmazottak részére, hanem minél inkább feltárják és megismertessék a vállalati kultúrával, a vállalati küldetéssel és igényekkel, hogy mielőbb azonosulni tudjanak vele, ezáltal növelve a hatékonyságukat. Karoliny – Poór (2017) véleményével egyetértve a hatékony munkatárs biztosítása nemcsak a szervezeti hatékonyság alapfeltétele, hanem a költségkontroll egyik fontos eszköze is lehet. Amit Majó – Szabó et al (2021b) kutatásai is igazolnak, hiszen a toborzás, kiválasztás és létszámtervezés a járványhelyzet időszaka alatt is elsőbbséget élvezett a hagyományos HR funkciók menedzselése között. Ugyanis a pandémia válsága egyes ágazatokban (pl.: IT, gyógyszeripar) piacbővülést eredményezett, míg más ágazatokban leépítést és létszámstopot vezettek be, továbbá a kritikus helyzetet követő újraindítás, a munka megszervezésében is kihívást jelentett a HR-esek munkájában. Ezt igazolja Dunay – Szuda et al (2021) kutatása is, akik szerint a mára kialakult munkaerőpiac átformálta a vezetők gondolkodását, ráeszméltek, hogy a munkaerő megtartása akár a vállalat működőképességét is jelentheti, így azok a cégek tehetnek szert versenyelőnyre, akik a fluktuáció csökkentésére és az integráció hatékonyságának növelésére megfelelő operatív és stratégiai intézkedéseket dolgoznak ki.

3.1.4.2. Teljesítményértékelés

A vállalatok életében kiemelkedően fontos a teljesítmények rendszeres nyomon követése, amely kölcsönhatásban áll a szervezet kultúrájával. Bokor - Szőts-Kováts et al (2014) véleményüket elfogadva a vállalat üzleti teljesítménye alatt az által kitűzött célok megvalósítását, azaz az eredményességet, valamint az erőforrások hatékony felhasználását értjük, azaz a gazdaságosságot. A hagyományos teljesítménymérés folyamatában számszerűsítjük a múltbeli tevékenységek eredményességét és hatékonyságát, úgymint piaci helyzetre, pénzügyi eredményességre, működési hatékonyságra vonatkozó mutatókat elemzünk. Napjainkra, Chikán – Wimmer (2003) szerzőpárossal egyetértve, már számos a vállalatnál komplex, az ok-okozati kapcsolatokat és a teljesítmény fejlesztésének lehetőségeit is feltáró, a vállalati tevékenység több területét felölelő teljesítménymérési és beszámolási rendszerek működnek. A teljesítményértékelés stratégiai jelentőségét igazolja, hogy amióta az emberi életforma csoportban végzendő feladatokat is igényelt, azóta értékelik egymás teljesítményét az emberek. Tehát a vállalatoknál formalizált formában megjelenő, és az alkalmazottak felé sikeresen egyeztetett és kommunikált teljesítményértékelési rendszer, támogathatja a munkatársak motiválását, teljesítményüknek fenntartását és fokozását.

A teljesítményértékelési rendszerek komplexitására Bakacsi – Bokor et al (2000) szerzőpáros világított rá, akik szerint az „egyéni, csoportos és szervezeti egység szintű hozzájárulások mértékének és módjának tervezésére, mérésére és értékeléséhez tartozó személyzeti irányelveket, módszertani eszközöket, technikákat, valamint a szervezet által alkalmazott gyakorlatokat foglalja magába". (Bakacsi – Bokor et al, 2000; 181. p.) Egy másik megközelítés alapján a vállalati teljesítmény a szervezet tagjainak teljesítményéből tevődik össze, amelyet Bokor – Szőts-Kováts et al (2014) szerzők az egyéni teljesítményekre (pl.: kompetenciák, magatartásminták) és a közös teljesítményekre (pl.: szervezeti stratégiai célokhoz történő hozzájárulás) különítette. Bár a szakirodalmi meghatározások nem egységesek, mégis Karoliny – Poór (2017) alapján a közös célkitűzés, a folyamatos támogatás és felülvizsgálat funkciói a TM alapjellemzőiként fogalmazhatók meg. Ezek alapján a működő teljesítményértékelési rendszerek lényegében két meghatározó irányhoz tartozhatnak

- „az egyik irányzat az ún. eredményorientált értékelés, ami azt jelenti, hogy az értékelés alapja a munkavállaló mindenkori teljesítménye és szervezeti magatartása;
- a másik irányzat az ún. tulajdonságorientált értékelés, amelyben a munkavállalót kompetenciák alapján összeállított minősítő skálák alapján értékeli a vezető." (Nemeskéri – Fruttus, 2001; 185. p.)

Az emberi erőforrások menedzselésében Farkas – Poór et al (2003) alapján stratégiai szerepet tölt be a teljesítményértékelés, hiszen a szervezet visszajelzést szerez és ad a munkatársai teljesítményéről, amelyek adataira építve operatív és stratégiai lépések dolgozhatók ki. Megkülönböztetünk formális és informális teljesítményértékelést. Az utóbbi megközelítés szubjektív, mivel általában befolyásolják a személyközi folyamatok is, tulajdonképpen a vezetők végig gondolják, hogy a beosztottjaik milyen hatékonyan látják el a feladataikat, tehát külön munkakör-értékelés itt nem történik. „A formális teljesítményértékelés a szervezet által kifejlesztett rendszer, amely segítségével rendszeresen (meghatározott időközönként) és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat, munkakör elvárásainak." (Farkas – Poór et al, 2003; 252. p.) Ez az értékelési módszer lehetőséget ad a munkatartalom és az ebből fakadó terhelés, továbbá a kimenetelek kontrolljára.

„A teljesítménymenedzsment megkülönböztető jegye azonban annak – a különféle folyamatok a vállalati célkitűzéssekkel – összehangoló, integráló ereje: pl. a teljesítményfüggő fizetési rendszer bevezetése vagy a képzési és fejlesztési erőforrások mobilizációja a vállalati célkitűzések elérése érdekében." (Pálinkás – Vámosi, 2002; 122. p.) Mindemellett Dessler (2005) szerint teljesítménymenedzsment folyamatnak nevezzük a célkitűzés, teljesítménymérés és – értékelés, visszacsatolás, követés egységes rendszerét, amelynek célja az egyéni teljesítmény és a vállalati stratégiai céljai közötti összhang megteremtése is. Ugyanakkor a teljesítménymenedzsment integrációs megközelítése Roóz (2006) alapján a teljesítmény egy, a vállalat egészére kiterjedő kategória, amely integráló tényezőként fogja össze a különböző vállalati folyamatokat, tevékenységeket. Az integráció vertikális és horizontális lehet. „A teljesítményintegráció a szervezetben vertikálisan az üzleti stratégián és terveken keresztül a célokig, majd a feladatokig terjed. A horizontális integráció a teljesítménymenedzsment más HR funkciókat integráló szerepét jelenti (pl.: emberek javadalmazása, személyzetfejlesztés, emberek bevonása)." (Roóz, 2006; 195-196. p) Egy másik megközelítés alapján pedig „a TM- rendszerek felépítése, hatékony és sikeres működése szempontjából nagyon fontos annak meghatározása, hogy mi a rendszer célja, és mire akarjuk használni az értékelési folyamatban kapott eredményeket. Mivel a célok egymással összeütközésbe is kerülhetnek, fontos, hogy világos prioritási sorrendet állítsunk fel a célok között." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 244. p.) A vállalati teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos célok három nagy csoportba sorolhatók - stratégiai, fejlesztési és adminisztratív célok – amit a 7. táblázat foglal össze.

7. táblázat A teljesítménymenedzsment (TM) rendszerek céljainak összefoglalása

Stratégiai célok	Fejlesztési célok	Adminisztratív célok
A szervezet stratégiai céljai elérésének támogatása	A munkavállalók támogatása és segítése a teljesítményük javítása érdekében, személyes fejlődésük elősegítése	Visszacsatolás nyújtása az egyes munkavállalók számára saját teljesítményükről
A vállalat számára kívánatos munkavállalói magatartás, illetve vállalati kultúra kialakítása	A munkavállalók elkötelezettségének és motiváltságának elősegítése	Kompenzációs és javadalmazási döntések alátámasztása
A TM rendszer hatékonyságának ellenőrzése	Beosztott és közvetlen vezető kapcsolatának erősítése	Munkaerő-áramlási döntések megalapozása (előléptetés áthelyezés, elbocsátás)
Szervezeti változások támogatása	Szervezeti problémák és fejlesztési területek azonosítása	HR tervezési rendszerbe input adatok biztosítása
		Jogi követelmények teljesítése

Forrás: (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 246. p.)

„A TM rendszer központi szerepet foglal el a HR- rendszerek között, a következőkben néhány megjegyzés a HR rendszerekkel való kapcsolatáról:

- Fontos bemenő információkat szolgáltatnak a TM számára a munkaköri leírások és kompetencialisták, amelyek aktualizálásához aztán a TM rendszer is hozzájárulhat;
- A TM eredményei alapvetően befolyásol(hat)ják a javadalmazási és kompenzációs döntéseket (pl. teljesítmény alapján történő béremelés), és a TM rendszer elfogadottsága nagymértékben múlhat azon, hogy átláthatóan, következetesen kötődik-e a kompenzációs rendszerekhez;
- A TM outputja határozza meg a képzési, fejlesztési igények jelentős részét is;
- Információt nyújt a belső kiválasztással, elbocsátással kapcsolatos döntésekhez, valamint a karriertervezés és az utódtervezés alrendszeréhez is. Adott esetben rámutat a kiválasztási rendszer esetleges hiányosságaira is. (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 242-243. p.)

A TM szándékairól, ígéreteiről összegzésképpen elmondható, Farkas – Poór et al (2003) álláspontjukra építve véleményemet, hogy az EEM közelítés fontos elemeként az alkalmazottak menedzselésének és fejlesztésének stratégiai és integratív módja. Olyan folyamat, amely segít tisztázni, megérteni és meghatározni, hogy melyek az egyénnel szembeni elvárások, majd pedig ösztönzést, támogatást biztosít az alkalmazottak számára ennek eléréséhez.” (Farkas – Poór et al, 2003; 280. p.) Hasonlóképpen fogalmazta tizennégy évvel később Gyökér – Finna et al (2017) akik szerint, azért is fontos a teljesítményértékelés, mert a dolgozók a saját munkájuk hatékonyságáról is visszajelzést kaphatnak, így jobban kiszűrhető, hogy mely területeken érdemes magukat képezni, fejleszteni a magasabb eredményesség érdekében. Véleményem szerint a járványhelyzethez való alkalmazkodást jelzik a szervezeti folyamatok egyre nagyobb digitális átszervezése, amelynek következtében Majó-Petri – Tóth et al (2021a) szerint a teljesítményértékelési rendszerek átalakítása is új kihívásként jelenik meg, azonban manapság Dajnoki – Boros et al (2021) szerzők szerint az értékelés helyett sokkal inkább a teljesítménymenedzsment komplexitására kell koncentrálni, amely Karoliny – Poór (2017) alapján nem csak értékel, hanem fejleszt, motivál, kiemeli az erősségeket, és kiszűri a kritikus tényezőket.

3.1.4.3. Ösztönzés, javadalmazás és kompenzáció

Kompenzáció, javadalmazás és ösztönzés, ez a három fogalom szorosan kapcsolódik és épül egymásra. Az üzleti célok elérését támogató munkavállalói magatartásformák kialakítását, motiváltságát és elkötelezettségét nem csak a versenyképes javadalmazási rendszerek, hanem a kompenzációs lehetőségek széles köre befolyásolhatja. Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment kritikus funkciója, mivel mérlegelni kell a vállalati és a munkavállalói célokat és szempontokat, és megteremteni a két érdek összhangját. „Az EEM-nek ez az a területe, ahol a legközvetlenebb módon jelenik meg a munkaadó és a munkavállalói érdek, ezek ellentétje és kapcsolódása. A munkaadó célja az, hogy megfelelő teljesítményhez jusson, ennek eszköze, költségként megjelenő „ára" pedig a munkavállalóknak kifizetett jövedelem és egyéb juttatás. A munkavállaló célja pedig az, hogy anyagi és nem anyagi természetű érdekeit érvényesíteni tudja, aminek eszköze a munkavállalás, „ára" pedig az elvárt teljesítmény nyújtása." (Farkas – Poór et al, 2003; 220. p.) Ugyanakkor Pálinkás – Vámosi (2002) szerzőpárosok szerint az ösztönzésmenedzsmentet nem szabad csupán az anyagi juttatásokra leszűkíteni, mivel foglalkozik a nem materiális jellegű elismerésekkel, mint például az alkalmazottnak a feladatok változatossága és a kihívás, az eredmények elérése, az elismerés, a felelősség, a szakismeret megszerzése és a szakmai fejlődés, továbbá a döntéshozatali folyamatba való beleszólás iránti pszichés igényét elégítik ki.

Meglátásom szerint a vállalatok költségeinek jelentős részét a bér és az ahhoz kapcsolódó egyéb költségek jelenik, így ez emberi erőforrás menedzsmentben kiemelt jelentőségű a kompenzáció és a javadalmazási rendszerek kidolgozásának, tervezhetőségének kérdésköre. Bakacsi – Bokor et al (2000) úgy fogalmazta meg, hogy a javadalmazási rendszer, a szervezeti bevételek egy részének a szervezeti tagok számára történő transzformálása, szétosztása, ami mindenekelőtt külső motivációs tényezőként befolyásolja a munkavállalók döntéseit és magatartását. A környezeti és a szervezeti feltételekhez igazodó javadalmazási rendszer biztosítja a hatékony munkaügyi kapcsolatokat, másrészt számos szervezeti cél elérésében is támogatást nyújt. Bakacsi - Bokor et al (2000) alapján a javadalmazási rendszer a következő általános jellegű szervezeti célok elérését szolgálhatja:

- Szervezet munkaerő-piaci vonzerőjének kialakítása, az értékes állásra jelentkezők vonzásával.
- Szervezet megtartóereje, a kompetens munkaerő megszerzése és megtartása;
- Munkavállalói motiváltság irányultsága a teljesítményértékelő rendszerekre támaszkodva;
- Szervezeti kultúra megerősítése, változtatása – a javadalmazási rendszer képes a szervezetben kívánatosnak tartott érétkeket megerősíteni;
- Szervezeti státuszrendszer kialakítása és megerősítése;
- Szervezeti működés hatékonysága, költségszint- és rugalmasság. Nem mindegy, hogy a szervezeti teljesítmény alakulásával összhangban változnak-e a javadalmazási kifizetések, vagy attól teljesen függetlenül alakul;
- Szervezeti konfliktusok szintje – szoros a kapcsolat a javadalmazási rendszer és a megelégedettség között.

Úgy gondolom, hogy vannak olyan célok is, amelyeket a külső anyagi eszközökre alapozott javadalmazási rendszerrel kevéssé lehet elérni. Tehát bármennyire is hatékony a javadalmazási rendszer, nem képes a kompetenciák fejlesztésére, e probléma megoldására hivatott a képességek, kompetenciák fejlesztésére ösztönző képesség alapú javadalmazási rendszer. „Az ilyen rendszerek célja a szervezet humán tőke értékének növelése új képességek és tudás

megszerzésére és szervezeten belüli felhasználására irányuló motiváció és támogatása" (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 299. p.)

„A szervezeti célok megvalósítása érdekében megfelelő felkészültségű és motiváltságú embereket kell a szervezetbe vonzani, és őket ott megtartani. E cél elérésében a kompenzációs rendszernek kulcsszerep jut." (Bakacsi – Bokor et al, 2000; 239. p.) „A ***kompenzáció*** része minden olyan anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók a szervezeti tagságukért és munkájukért kapnak. A kompenzáció fogalmán belül három részterületet is elkülöníthetünk:

- ***Közvetlen kompenzációt*** jelent az alapfizetés, valamint a fizetés különböző változó (teljesítményhez kötött) elemei, mint a bónuszok és jutalékok;
- ***Közvetett kompenzáció*** elemei a különböző juttatások, a nyugdíjbiztosítástól kezdve az albérleti segélyig;
- ***Nem anyagi jellegű*** kompenzáció például a rugalmas munkaidő, a személyes fejlődés lehetőségei." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 279. p.)

3.1.4.4. Képzés és fejlesztés

A jelen és a jövő Bakacsi – Bokor et al (2000) véleményével egyetértve a személyes tudást birtokló, felelősségvállalásra kész és képes, motivált munkavállaló, valamint a támogató vezetési filozófia, a fejlesztő leadership felfogás felé tolódik. Meglátásom szerint a globális foglalkoztatási piacok létrejötte, az információs társadalom létrejötte, valamint a tudományos, technikai fejlődés és annak alkalmazása ezt az eltolódást még jobban felerősítette, amely konkrét egyéni és szervezeti igényeket tártak fel az emberi erőforrások fejlesztésére vonatkozóan. Ebből adódóan Farkas – Poór et al (2003) szerzők azt is meghatározták, hogy az emberi erőforrások fejlesztéséhez elsősorban a szervezeten beüli fejlesztési igényeket kell megismerni és meghatározni. „A tudás, a tapasztalat, a szakismeret, a szervezeti magatartás, a szervezeti célokkal való azonosulás, az elégedettség mind olyan fogalmak, amelyek ugyan nehezen mérhetőek, de kétségtelenül a szervezeti vagyon részei. Fejlesztésük, működtetésük költség és nem is mindig rövidtávon megtérülő befektetés. Tudásalapú, globalizálódó világunkban a szellemi tőke megújítása, állandó fejlesztése szükségszerű." (Roóz, 2006; 236. p.) Ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjanak a vállalatok a környezeti változásokhoz, olyan képzési rendszereket szükséges kiépíteni, amelyek az alkalmazottak adaptációját is segítik. „A legjellemzőbb képzési célok a következők: az új technológia bevezetésére való felkészülés; a szervezeti rugalmasság növelése; a szervezeti kultúra átalakítása; a minőség javítása; a munkahelyi elégedettség növelése; a munkahelyi balesetek csökkentése; a termelékenység növekedése; a költségek minimalizálása." (Gyökér – Finna et al, 2017; 100. p.)

Nézőpontom szerint az első három terület fejlesztése a pandémia megjelenésével nélkülözhetetlenné vált, az utolsó kettő pedig mindig is kulcsfontosságú témaköre volt a döntéshozók számára. A személyzetfejlesztés Nemeskéri – Fruttus (2001) szerint biztosítja az egyensúlyt a munkaköri követelmények és a munkakört betöltő jellemzői között, nemcsak jelen időben, hanem a szervezet fejlődésének figyelembevételével. A fejlesztési folyamat, több ponton visszacsatolási lehetőségét biztosító lépcsőit a 5. ábra mutatja be. A szervezeti igények felmérése után, kijelölik a fejlesztendő célcsoportot, ezután a belső munkatársak vagy megbízott külső trénerekkel kidolgozzák a részletes javaslati programot, amelynek ismeretében a fejlesztési program költségvetése is megtervezhető. Ez a fázis, erősen visszahat a korábbi szakaszokhoz, így a korábbi döntések felülvizsgálata és módosítása is megtörténhet. Végül a vállalati vezetők jóváhagyják a képzési terveket és költségvetést, amely alapján a végleges fejlesztést végző szakemberek lefolytatják a tényleges fejlesztési programot.

5. ábra A fejlesztés folyamata
Forrás: (French, 2003; 316. p.)

Az emberi erőforrás fejlesztés fő irányai, amelyek kiterjednek a teljes munkaerő-állományra:

- „A vezetői és a vezető-utánpótlásként számításba vett, illetve kiemelt munkakörben foglalkoztatott menedzserállomány meghatározott szakmai és vezetői feladatokra történő felkészítése, illetve permanens továbbképzése;
- A munkaköri követelményekből fakadó, de egyes munkavállalók esetében részben vagy egészben hiányzó ismeretek elsajátítása, elmélyítse (összefüghet munkakör- vagy szakmaváltással is);
- A munkaköri feladatokkal összefüggő, már meglévő elméleti szakmai ismeretek szinten tartása." (Pálinkás – Vámosi, 2002; 208. p.)

A képzést, mint az emberi erőforrás fejlesztésének egyik eszközét, a következők szerint definiálhatjuk: „Képzés-fejlesztés alatt azt a vállalat által irányított tanulási (fejlődési) folyamatot értjük, amelynek során egyéni, csoportos vagy szervezeti szinten olyan tapasztalatok, tudás(ok), készségek vagy értékek elsajátítása során valósul meg, amelyek a vállalati küldetés, a stratégiai célok, illetve egy munkakör feladatainak teljesítéséhez szükségesek." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 199. p.) Törekedni kell a képzés-fejlesztési célok és akciók összehangolására, továbbá a személyi fejlődésre, egyéni kompetenciákra, készségekre irányuló képzéseket célszerű kiterjeszteni a közös vállalati értékrend fejlesztésével és az etikai jellegű képzésekkel.

Kulcsfontosságú a fejlesztés és a toborzás-kiválasztás rendszereit összekötő „make or buy" dilemma. Ugyanis a vállalat stratégiájának megfelelő koncepcionális döntést kell hozni arról, hogy melyek azok a tudáselemek, tapasztalatok, készségek vagy értékek, amelyeket a vállalat jelenlegi munkatársaira irányuló különböző képzési eszközök felhasználásával maga kíván kialakítani és fejleszteni. További fontos kapcsolatként ki kell emelni a fejlesztés és a karriermenedzsment kapcsolatára. Az egyéni fejlesztési tervek és a személyes karriertervek kialakítása összekapcsolódik, mivel ezeket a döntéseket annak függvényében hozzák meg, hogy a különböző munkakörökben, tevékenységekben milyen tapasztalatok megszerzésére, készségek fejlesztésére nyílik lehetőség. Szintén szorosan összefüggenek a fejlesztéssel, a munkaköri rendszerek. A munkakörök bővítésével, különböző rotációs és keresztirányú képzésekkel növelhető a munkatársak tapasztalata és készségeinek köre. Számos vállalatban ezek szükséges

előfeltételei a későbbi vezetői pozíciók betöltésének. A munkakör-gazdagítás koncepciója is előrelépést jelent, amely a munkaköröket magasabb szintű személyes motivációknak megfelelően alakítja át, ezáltal biztosítja a munkavégzéssel való azonosulás magasabb szintjét. A képzés-fejlesztéshez kapcsolódik a teljesítménymenedzsment rendszer is, ámbár ez akkor működik hatékonya amennyiben az értékelt számára fejlesztési célokat és hozzá akciókat és eszközöket javasol. (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 200. p.)

Véleményem szerint, a gyorsan változó követelményeknek való megfelelés érdekében a vállalatoknak biztosítani kell az alkalmazottak (mind a beosztottak, mind a vezetők) számára a megfelelő és a világ kihívásaira reagáló szakismeretek elsajátítását, a kreatív gondolkodás kibontakoztatását, és a kommunikációs, digitális készségek fejlesztését. Ennek eszköze lehet a célorientált képzések kidolgozása, amely eredményesebb és hatékonyabb munkavégzést és működést biztosíthat a vállalatok számára. Hasonlóképpen vélekedik Jenei – Módosné (2021) akik kutatása igazolta, hogy a pandémia okozta gazdasági krízis következtében megnő a kompetenciamenedzsment jelentősége, amelyhez Pató – Kunos et al (2021) kutatásai négy olyan kompetenciacsoportot emelt ki, amelyek felértékelődött szerepe a pandémia mindhárom három fázisa alatt jelentős maradt - digitális kompetenciák és IT ismeretek; rugalmas, gyors alkalmazkodó képesség és nyitottság; jó kommunikáció készség, asszertivitás és konfliktuskezelés, valamint empátia, szociális készségek – csupán azok sorrendjében történt változás, amelynek okai a szervezeti beavatkozások mértékére és az alkalmazottak fogadtatásához és felkészültségéhez vezethető vissza. Tehát a vállalatok kihívásaihoz történő megfelelés érdekében Szabó – Bajkai-Tóth et al (2021) szerzők szerint olyan tudatosan strukturált képzési programokra van szükség, amelyekkel a kommunikációs, analitikus és döntéshozatali készségek fejleszthetők.

3.2. A humán kontrolling elméleti megközelítése

3.2.1. Kontrolling definiálása és funkciói

„A vállalkozások elvárt eredményességének fontos feltétele, hogy tevékenységüket közgazdaságilag megalapozottan végezzék. A gazdasági környezet gyors változása szemléletváltozást igényel. Ebből következően átfogó, differenciált, a jövőre irányuló tevékenység, a kontrolling előtérbe kerül.” (Hágen - Holló, 2017; 44. p.) A kontrolling komplexitásából adódóan a szakemberek különféle megközelítései alapján találkozhatunk a definícióival egészen a 90-es évektől napjainkig:

A kontrolling magyarországi atyjaként is említhető Horváth (1990) a következőképpen határozza meg a fogalmát: „A kontrolling – funkcionalitás szempontjából – a vezetés alrendszere, mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja.” (Horváth, 1990; 14. p.) Hasonlóképpen definiálja Schwalbe (1990) „A kontrolling olyan információszerzési rendszer, amely a vállalkozás céljainak elérését segíti, a terv- tény összehasonlítások eredményén alapuló irányítás, szabályozás és visszacsatolás útján. Összegezve a kontrolling a hozamorientált vállalkozásirányítás eszköze.” Egyetértve Hágen és Kondorosi (2003) véleményével, hogy a kontrolling ezen megközelítései a vezetés koordináló, a dinamikus környezeti hatásokra reagáló és adaptáló képességét emeli ki. A vezetés funkciói közül nem tartalmazza a szervezést explicit módon, de ettől függetlenül tartalmazza azt.

Mohai – Ladó et al (1991) a számviteli kapcsolódást hangsúlyozva úgy vélekednek, hogy a nyereség-management szókapcsolattal jellemezhető a kontrolling, oly módon azonban, hogy a vállalkozások vagyoni, pénzügyi helyzete és a nyereség kapcsolata állandóan szem előtt legyen.

Ezzel szemben Spermann (1992) a kontrolling által végzett tevékenységen keresztül közelíti meg a fogalmát, mely szerint „A vezetés az eredményért felelős, a kontrolling az átláthatóságért, melyet információs, döntéstámogatási és koordinációs szolgáltatások révén biztosít."

Mann - Mayer (1993) szerzőpáros egy szabályozórendszerhez hasonlítják a működését, mivel szerintük a kontrolling egy szűk keresztmetszetre, célra, hasznosságra és jövőre orientált vezetési koncepció, hasonló a biokibernetikus szabályozási körhöz.

Witt F-J és Witt K. (1994) értelmezései a divizionális szervezeti formák elterjedésével hozza összefüggésbe, mely szerint a kontrolling a felső vezetés szintjén érvényesülő koordinációs funkció, amely kiterjedhet akár a decentralizált vezetői területekre is. Ez a fogalmi megközelítés visszavezethető a kontrolling fejlődését kiváltó okokhoz.

Horst – Günter (1993) a jövőidőben való gondolkodásként, igények és várakozások megfogalmazásaként, előrelátó gondoskodásként határozza meg a kontrollingot. Hasonlóképpen definiálja ebben az évben Körmendi - Tóth (1996), akik már belső irányítási alrendszerként hivatkoznak rá, amely az irányítás funkciói közül az operatív és stratégiai tervezést, terv- tény adatok összevetését, és az eltérések elemzését, majd ellenőrzését végzi. Komáromi (2013) szerint a kontrolling a pénzügyi irányultságát tekintve a pénzügyi menedzsment vállalati stratégiához igazodó stratégiai és operatív pénzügyi céljainak megvalósításához szükséges információigény biztosítását kell, hogy szolgálja, a pénzügyi tervezésre, a mérésre, az elemzésre irányuló eszközök, módszerek felhasználásával.

Az összegyűjtött, más-más nézőpontot érintő fogalmi megállapításokat érdemes logikusan összekapcsolni, amely által a kontrolling tevékenységét és szerepét jobban tükröző definíciót kapunk: „A kontrolling a szervezetek belső irányítási rendszerének egyik alrendszere, amely az irányítás (vezetés) funkciói közül a tervezést (stratégiai és operatív), a terv-tény adatok összevetését, az eltérések elemzését, ellenőrzését, az ezekből való információszolgáltatás koordinálását egységes rendszerben végzi. Ebből fakadóan megfelelő döntéselőkészítő segédeszközt ad a vezetés számára a környezeti változások dinamikus követésére." (Tóth – Zéman, 2001; 19. p.)

A különféle megközelítések mind alátámasztják, hogy egyik szerző sem azonosítja csupán az ellenőrzéssel, inkább a vállalati cél- és eredményorientáltságot, továbbá a koordinálási tevékenység jelentőségét hangsúlyozzák. A definíciók szerteágazó, hat egymáshoz szorosan épülő kulcskifejezésre bonthatók, mint a vezetés, tervezés, elemzés, ellenőrzés, információszolgáltatás és döntéstámogatás. Érdemes ezeket a fogalmakat külön is értelmezni, ezáltal mélyebb összefüggéseket tárhatunk fel. Klein – Wagner et al (2004) szerint a ***vezetés*** lényege adott cél megvalósítása érdekében a feladat(ok) megoldásának végrehajtása más emberek bevonásával. A vezető tulajdonképpen egy olyan személy, aki képes elérni, hogy az emberek elkötelezetten együttműködjenek vele, egy közös jövőalkotó cél elérése érdekében, képességeik, kompetenciáik, energiájuk felhasználásával. Míg Dinnyés (1993) szerint a vezetés – lényegét tekintve az adott szervezetben lezajló folyamatokba történő személyes, közvetlen és közvetett beavatkozás, elsősorban a folyamatokban résztvevő emberek befolyásolása révén. Az IGC (2004) definíció szerint a kontrolling tevékenység sikerét illetően létfontosságú a vezetés és a kontroller együttműködése. „A kontrollingot a vezetés eszközeként tartjuk számon, mégpedig olyan eszközként, amely elősegíti azt, hogy a vezetés alkalmazkodni tudjon a környezet dinamikus változásaihoz. (Tóth – Zéman, 2001; 18. p.) Egyetértve ezen álláspontokkal, kijelenthető, hogy a kontrollingnak biztosítani kell a vezetés számára a reagáló és adaptációs képességet. Radó (2001) szerint főként a teljesítményközpontú vezetők igénylik a kontroller szolgáltatásait. A vezetés azonban egy olyan jövőképalkotó és azt hatékonyan kommunikáló tevékenységként írható le, amely helytálló tervezési, ellenőrzési, információszolgáltatási

folyamatokat igényel. A szakirodalomban a tervezés fogalmának széles választékával találkozhatunk, mivel megkülönböztethetünk funkcionális, folyamatszemléleti, döntésorientált, rendszerszemléletű tervezést. „A ***tervezés*** azért szükséges, hogy egyrészt megismerjük a vállalat lehetőségeit, másrészt a tervek realizálásának konzekvenciáit, ily módon lehet csak kellő rugalmassággal alkalmazkodni a megváltozott környezeti feltételekhez. Mindebből következik, a tervezés a vállalat fennmaradásának, fejlődésének nem nélkülözhető eszköze, módszere." (Hanyecz, 2006; 36. p.) Tehát a vezetés dönt arról, hogy mit tervezzenek, a kontrolling pedig elvégzi azt. A célok eléréséhez akciótervek kidolgozása szükséges, amelynek optimális felvázolásához szükséges a ***terv- és tényadatok rendszeres elemzése***, összehasonlítása. „A terv-tény összehasonlítás a kontrolling rendszer szíve. A terv, mint norma szerinti állapotunk kifejlődése, annak képe, amit mi el akarunk érni, míg a tény, cselekedeteink számszerű eredménye, annak megnyilvánulása, amit képesek voltunk elérni. (Mann - Mayer, 1993; 11. p.) A tervezési folyamat végeredményeképpen meghatározásra kerülnek a tervezést végző gazdasági egység adottságai, az elérendő célok, az előfeltevések, az esetlegesen felmerülő problémák, a problémák elhárítására hozandó intézkedések, a felelős személyek meghatározása, az erőforrások számba vétele, a betartandó határidők, az adott szakterület illetékesei stb. A tervezés során meghatározott sarokszámokat folyamatosan ellenőrizni kell, jelentős mértékű eltérés esetén a kontrollernek az okokat fel kell tárnia, s azokra megoldási javaslatokat kell tennie. A terv nem teljesíthetősége esetén, amikor nagy eltérés várható a terv és tény adatok között, akkor szükségessé válik az adatok újratervezése. „A kontrolling feladata, hogy gondoskodjon az egymással összhangban álló vállalati tervezési és ellenőrzési rendszer kiépítéséről, működtetéséről. Ez a feladat részleteiben a következőket jelenti: a tervezés és az ***ellenőrzés irányvonalainak kidolgozását***; a tervezés és ellenőrzés számára szükséges terv- és tényinformációk kidolgozását és kiértékelését; a tervezés és ellenőrzés folyamatos, tartalmi és határidőbeli összehangolását." (Horváth, 1990; 48. p.) „A legfontosabb visszacsatoló kör az irányítás és a tervezés között áll fenn, hiszen az egyes feladatok végrehajtása és értékelése után olyan információkra teszünk szert, amely a következő tervezési folyamatban már input lesz." (Gyökér – Finna et al, 2014; 3. p.) Az előbbi feladatok elvégzésében, mind megtalálható az ***információs tevékenység***, mivel a megfelelő minőségben és mennyiségben koordinált információszolgáltatás garantálja a feladatok és folyamatok tényleges és célravezető irányítását. A kontrolling ebből adódóan nemcsak a számviteli és pénzügyi, hanem a különböző szakterületekről közvetlenül érkező terv-és tényadatokból is kalkulálnak. Sajátos kontroll tevékenységek érvényesülnek az információs rendszerekben, amelyeket az információs technológia rohamos változásai következtében permanensen fejleszteni kell, szem előtt tartva az eredményességüket. (Zéman – Bárczi et al, 2011; 1-20.p.) „A kontrolling azonban, mint az egész tervezési mechanizmus működtetési motorja, koordinátora, a résztervek összehangolója, komplex tervjavaslatok kidolgozója a tervinformációk előállításában nélkülözhetetlen szerepet tölt be." (Hanyecz, 2006; 39. p.) Véleményem szerint az informáltságtól jelentősen függ a szükséges és helyes ***döntésképesség***. Körmendi - Tóth (2002) azonban azt is megfogalmazta, hogy az irányítási hierarchia egyes szintjein egyértelműen más mennyiségű, minőségű és gyakoriságú információkra van szükség. A felső vezetői (top management) szinteken elsődlegesen a vezetési elméleti szaktudásnak kell érvényesülnie, és csak ezután következik a szervezet reáltevékenységével kapcsolatos speciális szaktudás. A középvezetés és a végrehajtás szintjein már a reálfolyamatokkal kapcsolatos szakmai tudás és az ehhez kapcsolódó információkra helyeződik a hangsúly. A hierarchikus struktúrán lefelé haladva érzékelhető, hogy a felsőbb szinteken egy megfelelően tömörített információs bázisra van szükség, míg az alsóbb szinteken nagyobb igény jelenik meg a naprakész információszolgáltatásra. A fogalmi megközelítések alapján a kontrolling általános feladatai közé sorolom: „a tervezést; a vállalati tevékenységek együttes rendszerszemléletű megfigyelését, időszakonkénti értékelését; az információszolgáltatást, s ezzel a tevékenység irányítása a stratégiai célok elérése érdekében a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás segítségével." (Hágen – Kondorosi, 2003; 16. p.)

Az idődimenziókat is megvizsgálva, mind a múlt, jelen, jövő találkozik a kontrollinggal. „Azon eredmények felhasználásával elemzésével, amelyek a múltban képződtek olyan információkhoz juthatunk a jelenben, amelyek alapjául szolgálnak a jövőre vonatkoztatott döntések meghozatalában. Véleményem szerint ezért a legfontosabb dimenzió a jövő, jövőorientáltság, hiszen a társaságoknak elengedhetetlenül fontos a változásokra történő dinamikus reagálás az eredményesség elérése érdekében." (Szőke – Gábor et al, 2016; 1464 p.)

A XXI. század társadalmi, gazdasági és kulturális környezetének fő kihívásai a globalizáció, az innováció, az információtechnológia univerzális kiterjedése, a tudásalapú társadalom kiépítése, a fenntartható fejlődés biztosítása. 2019-ben új kihívásként megjelenő COVID-19 járvány felerősítette a gazdasági, üzleti élet válaszadását a fentebbi problémákra. Előtérbe kerültek az életminőség, a társadalom tudásszintjének termelési, szolgáltatási színvonalának, egészségügyének, környezetvédelmének, biztonságának – komplex minőségügyi rendszere. A járványhelyzet hatással volt a vállalatok digitalizációs attitűdjére. Rávilágított, hogy a digitalizáció nem a technológiáról, hanem a gondolkodásról szól, ennek következtében az egész vállalatot ezen szemlélet szerint kell átformálni és működtetni. Ennek következtében a kontrollingot is másképpen kell csinálni „A gazdaságban már természetes folyamat, hogy minden változik, megújul. A piac igényli az innovatív ötleteket, az impulzusokat. Ám hiába születnek új ötletek, ha ehhez nem párosul egy rendszer, akkor az ötlet nem lesz képes megvalósulni." (Gábor – Gácsi et al, 2015; 15. p.)

„A XXI. század világgazdasága működési feltételrendszerének, újszerű kihívásainak csak azok a szervezetek képesek eredményesen megfelelni, amelyek a környezeti igényeit folyamatosan és kibernetikusan tudják követni, majd azokat a jövőorientált célrendszerbe, hosszú távú terveikbe, stratégiájukba beépítve végül is olyan struktúrát, feltételrendszert képesek létrehozni, amely garanciát jelent a versenyképességük és jövedelmezőségük elérésében." (Zéman – Tóth, 2017b; 10. p)

3.2.2. Funkcionális (humán) kontrolling

A vállalkozások életében gyakran problémát jelent, hogy nem képesek kellő rugalmassággal reagálni a környezeti impulzusokra, nem képesek a lehetőségeket optimálisan kihasználni. Hágen (2008) doktori kutatásában mindezt döntően a vezetési, irányítási rendszer zavarára és a hatékony kontrolling rendszer hiányára vezeti vissza. Ezzel egyetértve a sikeres vállalkozási működésnek alapfeltételéhez kötöm a kontrollingot. Zéman (2017a) ezt azzal is alátámasztotta, hogy az adott szervezet sajátosságaitól és alapvetően a menedzsment igényei szerint kialakított kontrollingrendszertől függ az adat- és információgyűjtés módja, gyakorisága, a feldolgozás foka. Véry (2009) szerint a funkcionális kontrolling rámutat arra, hogy több dimenzió, hogy több szempont mentén kell gondolkoznunk, hiszen a teljesítmény, kapacitás és képesség-kontrollingot egyszerre kell hatékonyan ötvözni.

Körmendi – Tóth (2002) kijelentették, hogy minden olyan szervezeti típusnál alkalmazhatunk kontrollingot, ahol értékteremtő folyamatok működnek. Meglátásom szerint a kontrolling feladatokat nem csak a külső-belső környezeti hatások befolyásolják, hanem a vállalkozás mérete, a tevékenységi sajátosságok, valamint a szervezet tagoltsága. A vállalati méret növekedésével, a kontrolling szerepe is bővül, annál összetettebb feladatokat kell ellátnia. „A vállalkozások sajátosságait figyelembe véve megállapítható, hogy a kontrolling bevezetését, alkalmazását alapvetően az alábbi hét tényező határozza meg: vállalkozás mérete, környezeti tényezők, tevékenység jellege, alapítási és tulajdonosi viszonyok, stratégiaalkotás folyamata és a mindennapi üzletmenet, számviteli és pénzügyi elszámolások folyamata, szervezeti struktúra, vállalkozási kultúra, kommunikáció." (Méhesné – Hágen, 2014; 35.p.) A vállalat növelheti hatékonyságát, amennyiben Véry (2004) szerint a tervezés, terv-tény elemzés,

információkoordináló tevékenységeket beépítek az egyes funkcionális szakterületekre (például logisztika, HR), amely által pontosabban felmérhető és elemezhető az adott szakterület teljesítménye, valamint hatása a vállalat komplex működésére.

Zéman (2001) álláspontja szerint a szervezeteken belül az egységes kontrolling rendszer integrációja mellett, annak részeként az egyes résztevékenységek speciális kontrolling rendszerei is megjelentek, mint logisztikai-, projekt-, és humán kontrolling stb. Véleményem szerint, ha a vállalatokon belül a funkcionális szakterületek vezetői is ellátnak kontrolling feladatokat - mint, ahogy Véry (2004) kijelentette, hogy megtervezik és értékelik a szakterület munkáját, a teljesítményt és elemzik a szakterület hatását az összvállalati működésre -, a vállalat hatékonyabban tudja kezelni a környezeti kihívásokat. Tehát a kontrolling rendszer megfelelő kiépítését és hatékony működését, egyrészt meghatározza, hogy a vállalat milyen formában végzi a kontrolling tevékenységet, másrészt az is, hogy milyen kompetenciákkal és szaktudással rendelkező munkavállalók végzik a feladatokat.

Lindner – Dihen et al (2009) nézőpontjával egyetértve a menedzsment számára leginkább a szervezeten belüli folyamatok átláthatatlansága, illetve a folyamatok jövőbeli alakulásának bizonytalansága okozhat fennakadást. Ennek következtében a kontrolling rendszernek a döntéselőkészítést és a szervezet működésének szabályozását (Zéman – Tóth, 2017b) szerint a funkciók ún. blokkosításával szervezik, így biztosítva a pénzügyi kapcsolódások jobb átláthatóságát és követését. A szervezeti kontrolling rendszerek fő funkcionálásának blokkjai: teljesítmény-, költség-, eredmény-, költségvetési és finanszírozási-, beruházási és befektetési-, és pénzügyi kontrolling.

A. **Teljesítménykontrolling:** olyan terv-tény elemzés Zéman – Tóth (2017b) véleményét akceptálva, amely a naturáliákban mért értékesítésre kerülő termékek árbevételének, továbbá a saját termelésű készletek állományváltozásának az árbevételre gyakorolt hatásaira vonatkozik. Azonban a termelésre fordított költségek az értékesítés ütemezése miatt nem kapcsolhatók egy az egyben a tényleges eladás bevételéhez, hanem annak egy része félkész- és készárukészletben is le van kötve, így egy új álláspont alakult ki, mely szerint a teljesítmény-, költség- és eredmény kontrollingot együtt célszerű tervezni, elszámolni, menedzselni.

B. **Költség- és eredménykontrolling:** gondoskodik a termék előállítás és szolgáltatásnyújtás kontrollingjáról. Lefedi a hagyományos gyártásnak nevezett funkcionális területet, és menedzseli a termelés költségeit, bevételeit, továbbá az e kettő szaldójaként kapott vezetői eredményt (a vezetői számvitel megközelítése szerint: az üzemi, üzleti tevékenység bruttó eredményét). Mindenekelőtt Zéman – Tóth (2017b) szerint a szervezet fő outputjára/outputjaira koncentrál, amivel egyetértek, hiszen ezek kardinális mértékben befolyásolják az eredményt. A költség- és eredmény kontrollingot az újabb megközelítésnél két fő csoportba osztották:
    - a hagyományos költséghely-költségviselő bontásban végzett költségelszámoláson alapuló klasszikus kontrollingra, és
    - a folyamatköltség-elszámoláson nyugvó folyamat kontrollingra.

C. **Költségvetési, finanszírozási kontrolling:** ez a tevékenység, legfőképpen a költségvetés által finanszírozott intézményekben jelenik meg, mint például költségvetési szervek, minisztériumok, kórházak stb. Elfogadom Zéman – Tóth (2017b) véleményét, akik szerint a finanszírozási kontrolling része, melynek másik oldalú szemlélete a projektfinanszírozás, amely a vállalati projekteken nyugvó tevékenységek finanszírozását jelenti.

D. **Beruházási- és befektetési kontrolling:** Zéman – Tóth, (2017b) álláspontjával egyetértve, azoknál a hosszú távú vállalati projekteknél szükséges, amelyek nem csak a beruházásokhoz, hanem az egyéb pénzügyi befektetések területeihez is kapcsolódnak, ideértve a megtérülést, a tervezett hozamok alakulását és azok nyomonkövetését.

E. **Pénzügyi kontrolling:** kezeli az eredménycéllal egyenrangú vállalati célkitűzést, a fizetőképesség megőrzését és javítását. Igazából a pénzügyi előrejelzések meghatározásánál használjuk, a szervezetek teljesítmény- és költségtervezésének kiegészítéseként. Zéman – Tóth (2017b) szerint ezért javasolt az eredménykontrollinggal azonos súlyt fektetni a pénzügyi kontrollingra, mivel a vállalkozás cash flow-jával, likviditásával, finanszírozásával, tőkeszerkezetével és értékteremtésével, azaz a pénzügyi teljesítmények mérésével foglalkozik.

A szervezeti kontrolling rendszerek fő funkcionálásának blokkjain belül értelmezhetőek: a szervezeti controlling integráns elemeiként létrejövő, az egyes rész-folyamatokkal párhuzamosan, az azokat támogató kontrolling-részrendszerek mind stratégiai, mind pedig operatív szinten egyaránt:

- Logisztika kontrolling
- Marketing kontrolling
- K+F kontrolling
- Minőségkontrolling
- Ökokontrolling
- Humán kontrolling

A. **Logisztikai kontrolling:** Elsődlegesen a termelő vállalatoknál jelenik meg, hiszen esetükben élvez prioritást a folyamat és piacorientált logisztikai gazdálkodás, valamint a vevői kiszolgálás hatékonyabbá tétele. A logisztikai funkciót Zéman – Tóth (2017b) szerint a legmodernebb vállalat-gazdaságtani megközelítés alapján az anyagbeszerzéstől és bevételezéstől a raktározáson és a vállalkozáson belüli anyag-, illetve készletmozgásokon keresztül egészen a késztermékek csomagolásáig és expediálásáig terjedően tágan értelmezhetjük. A logisztikai kontrolling eszköztárát e materiális folyamatok sajátos igényei hívták életre. „A logisztika jelentőségének folyamatos emelkedése mellett, mely együtt járt tartalmi összetettségének fokozódásával, tevékenységeinek komplexebbé válásával is, egyre fontosabbá válik a visszacsatolás, a folyamatok ellenőrzése és javítása is, melyek hozzájárulnak az aktuális információk szolgáltatásához. Ezen tevékenységek nélkül nem tudnak eleget tenni a vállalatok az állandósult és egyre erősödő piaci versenynek. A szervezetek és tevékenységeik pontos és naprakész ismerete teszi lehetővé a vállalatok piacon maradását.” (Méhesné, 2016; 10. p.)

B. **Marketing (értékesítési) kontrolling:** „A kontrolling önmagában, erőteljes pénzügyi szemléletet tükröz, míg a marketing középpontjában ennél szubjektívabb tényezők, mint például a piac és annak keresleti-kínálati folyamatai, valamint a vevő áll. Ez jelenti a nehézséget a marketing kontrollingban, amely tulajdonképpen egy hidat jelent a mérhető, és a kevésbé mérhető pszichografikus tényezők között.” (Hajdú, 2016; 2. p.) Tehát a piaci kapcsolatokkal foglalkozik, ám nem tartozik hozzá e kapcsolatrendszer minden eleme. Elsődlegesen a vevőkre és a velük fennálló kapcsolatokra, illetve a vállalkozás imázsára fókuszál. Zéman – Tóth (2017b) véleménye szerint, nem foglalkozik a beszállítókkal, mivel ők a logisztikai kontrolling felelősségi körébe tartoznak, másrészt a humán kontrollinghoz tartozó, munkapiaci kapcsolatokra sem terjed ki. Ugyanakkor, szorosan kötődik a késztermékekkel kapcsolatos logisztikai reálfolyamatokhoz, amelyeknek

értékvetülete itt számszerűsítendő. Mivel a hozamok jelentős része a piaci értékesítés révén realizálódik, így szorosan kapcsolódik az eredménykontrollinghoz is.

C. **K+F kontrolling:** A sikeres innováció hozzájárulhat a piaci sikerhez és a hosszú távú jövedelmezőséghez. A kutatás és fejlesztés tevékenysége szorosan kapcsolódik a beruházásokhoz. Zéman – Tóth (2017b) megfogalmazásával egyetértve, itt egyértelműen a hosszú távú megfontolások dominálnak. A K+F kontrolling sajátossága abban rejlik, hogy a terület döntően projektekből áll össze, amelyek a tervezésnek és az ellenőrzésnek is sajátos formáját követelik meg. Tehát az innovációk sikeres levezénylése nem triviális feladat, így igényli a kontrolling eszköztár és funkciók hatékony beépülését a kutatási és fejlesztési területekbe.

D. **Minőségkontrolling:** Zéman – Tóth (2017b) alapján a minőségkontrolling kapcsolata egyértelműen meghatározó a teljes körű minőségirányítási (TQM) rendszerekkel, a termékfejlesztéssel, valamint a K+F kontrollinggal. Meghatározó feladata a minsőgéköltségek figyelése, azon költségek terv-tény elemzése, amelyek a termékek minőségi javulását és minőségi paramétereinek a garantálását jelentik. Ebből adódóan (Tóth, 2009) szerint a kontrolling és a szervezeti minőségügyi szakemberek információs bázisa alapján történő következetes és szisztematikus tervezés, folyamatos terv-tény figyelés és elemzés, növeli a vállalat minőségi színvonalát, a vevő által elfogadott minőséget, és az ebből adódó többlet-árbevétellel együtt javíthatja a vállalat nyereségét.

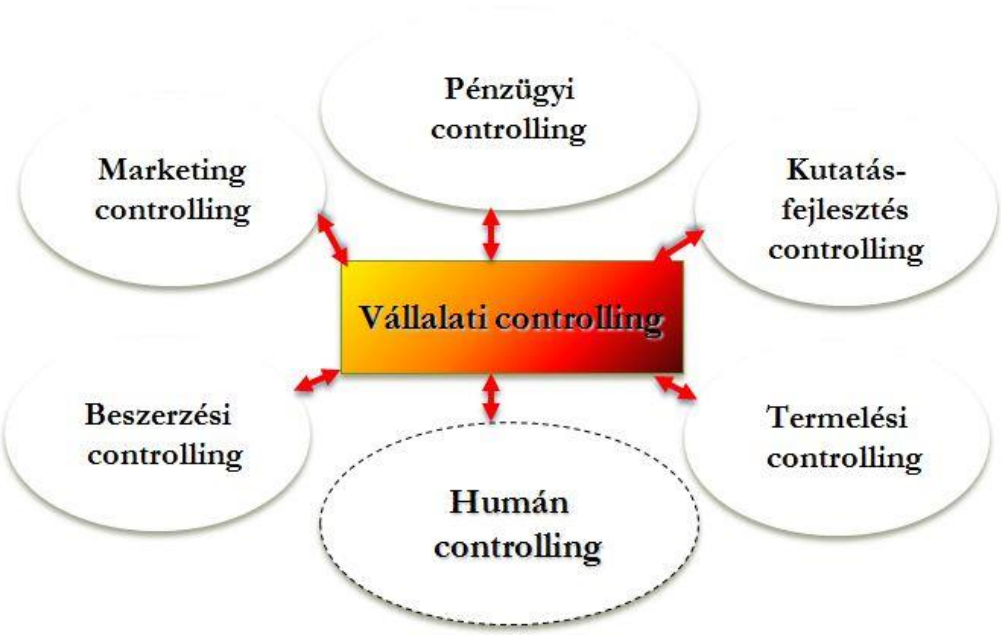
E. **Ökokontrolling:** Egyre több vállalat mutat elköteleződést a fenntartható fejlődés irányába, így a gazdasági, környezetvédelmi és társadalmi tényezőket egyre inkább beintegrálják az üzleti tevékenységeikbe, a hosszú távú értékteremtés maximalizálása érdekében. Ebből adódóan a kontrollingterület egyik legújabb részrendszereként taglalhatjuk az ökokontrollingot. Egyetértve Zéman – Tóth (2017b) véleményével, az ilyen szempontrendszer mellett kialakított költségtényezőket és azok megtérülésére gyakorolt hatásokat elemzi az ökokontrolling, amelynek kiváló alapot nyújt a zöldszámvitel elszámolási rendszer. Az ökokontrolling kiterjed a recycling-rendszer energia- és költséghatékonyság mellett, a CSR (Corporate Social Responsibility, vállalati felelősségvállalás) megvalósulásának kérdésköreire is. Továbbá egyre fontosabbá válnak a befektetők körében a gazdálkodó szervezet tevékenységének megítélésében az ESG szempontok, amelynek szemlélete a környezet (environmental), társadalmi (social) és irányítási (governance) területek tényezőire koncentrál.

F. **Humán kontrolling:** Végül, a doktori kutatásom szempontjából releváns funkcionális területre térek ki. A humán erőforrások gazdasági és társadalmi jelentősége a közgazdaságtan születése óta jelen van és foglalkoztatja a tudományt. Mivel olyan komplex hatáskörrel rendelkezik, amelyben Zéman – Tóth (2017b) alapján, a humán erőforrás stratégiai és operatív tervezésével, a szakapparátusokkal való közös munkavégzéssel; a humán erőforrás működtetésének operatív tervezésével, a terv-tény eltérések elemzésével, a tervszámok illesztésével, továbbá azok beépítésével a központi kontrolling teljesítmény-, költség-, pénzügyi terveibe, és végül a HR, a központi kontrolling és a vezetés felé történő információátadás tevékenységével foglalkozik. Ennek szemléletében átalakítható az egész HR alrendszer és azok funkciói, azonban a HR rendszer újradefiniálását Karoliny – Poór (2017) véleményével egyetértve, célszerű a HR stratégiák kidolgozásával kezdeni.

A fentebb kifejtett részfolyamatok jól alátámasztják, hogy a kontrolling rendszer funkcionalitás szempontjából számos területből áll. A kontrolling (Blumné – Zéman, 2014) szerzőpárossal egyetértve, lehetővé teszi, hogy a tervezés, ellenőrzés és az információellátás ne csak egy izolált

rendszerként működjön, hanem egymásra épülve támogassák a vállalati célok elérését. Egy összehangolt kontrolling mechanizmus kiépítése folyamatos fejlesztési tevékenység, amely hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy egy-egy fejlesztési, bevezetési ciklus eredményeként szervezetspecifikus irányítási mechanizmussal rendelkezzen. A hatékonyságot olyan kontrolling rendszer képes biztosítani, amit a stratégiai célok és azokat szolgáló folyamatok kontrollálására alkotnak meg.

A munkaerőt olyan befektetésnek tekinthetjük, amelyek hatékonyan vezetve és fejlesztve, olyan hosszú távú előnyöket képeznek a vállalatok számára, amelyek elősegítik a jobb teljesítményt, ezáltal a magasabb termelékenységet. Ezért fontos, hogy a humán erőforrás gazdálkodással kapcsolatos információk rendelkezésre álljanak és segítsék a foglalkoztatással összefüggő döntések előkészítését és a döntések végrehajtását. Ezt támasztják alá Körmendi – Tóth (2002) szerzőpáros is, akik szerint a technológiai modernizáció és az információ forradalma által jellemzett társadalmi, gazdasági környezetünkben komoly mértékben felértékelődött az emberi tudás hasznosítása, a humán erőforrás, a humán tőke szerepe. Ezért talán a legelterjedtebb szervezeti kontrolling-részrendszer, amelynek fő feladata, hogy megfelelő koordinatív és információs összeköttetést biztosítson a vállalati kontrolling, illetve menedzsment, valamint a humánerőforrás-menedzsment között, amelyet a 6. ábra reprezentál. A humán kontrolling alkalmazása hozzájárul az ún. „soft" tényezők számszerűsítéséhez (pl.: munkavállalói morál javulása), így Vakharia (1995) szerint a vezetők sokkal több emberi erőforrásra ható tényezőt tudnak figyelembe venni a döntéseiknél.



6. ábra A kontrolling differenciálódása
Forrás: (Lindner – Dihen et al, 2009; 24. p.)

További kutatók is hasonlóképpen fogalmazzák meg a humán kontrolling definícióját. Potthoff - Trescher (1986) szerint a munkaerő-gazdálkodás folyamatainak tervezését és ellenőrzését jelenti, abban az esetben, ha azok számszerűsíthetők. Egy másik szerzőpáros Wunderer - Sailer (1987) véleményük alapján az emberi erőforrás-gazdálkodás területén képződő adatok tudatos és rendszerszerű tervezése és ellenőrzése, valamint a terv és az objektív tényadatok eltérésének elemzése. Hentze - Kammel (2001) alapján a humán kontrolling egy tervezett, átfogó és jövőorientált koncepció a pro-aktív szervezetek számára, mely magában foglalja a személyügyi

tervezés, ellenőrzés és információellátás rendszereinek koordinációját és innovációját, és ezeken keresztül biztosítja a vállalat emberi erőforrás gazdálkodási céljainak elérését. Ezt támasztja alá Szabó – Bajkai-Tóth et al (2021) szerzők álláspontja is, mely szerint az emberi erőforrás gazdálkodás korábban sokkal inkább funkcionális célú volt, míg az utóbbi évtizedben a humán tőke a vállalati versenyképesség lényeges forrásává váltak, ebből kifolyólag fel kell ismerni a HR szerepét a stratégiai pontok meghatározásában.

„A humán kontrolling, a humánerőforrás-menedzsment alábbi speciális feladatainak támogatására jött létre:

- A szervezet stratégiai céljainak megfelelően a humánerőforrás-stratégia, illetve stratégiai részterv kidolgozása;
- A makro- és mikrokörnyezet állandó figyelése, így a munkaerőpiac helyzetének követése, a szervezeti környezet szociológiai elemzése, munkaerő populációs tényezők feltérképezése, a nemzetgazdaságok képzési és oktatáspolitikájának, annak távlati céljainak feldolgozása stb.;
- A szervezet munkaerő struktúrájának (minőségi és mennyiségi) alakítása;
- A munkaerőmozgások „kézbentartása" („korfa" elemzések stb.);
- Megfelelő munkaerő megtartó érdekeltségi (motivációs) rendszer kialakítása és működtetése;
- A szociális juttatások ellátó rendszerének kialakítása;
- A szervezet tevékenységi struktúrájának megfelelően a munkakörök tervezése;
- A képzés, továbbképzés rendszerének kialakítása és operatív bonyolítása;
- A munkaerő növelő és csökkentő operatív intézkedések végzése (toborzás, reklám, hirdetés, felvétel, nyugdíjazás elbocsátás);
- A humánerőforrás-költségekkel való gazdálkodás (bérek és járulékok, humánerőforrás-apparátus költségei, humánerőforrás-akciók költségei stb.);
- A humán erőforrás stratégiai és operatív tervei megvalósulásának folyamatos követése és elemzése." (Körmendi – Tóth, 2002; 183. p.)

Az egész vállalatot átfogó komplex feladatok jól tükrözik véleményemet, mely szerint a humán kontrolling a vezetésnek olyan stratégiai eszközévé nőtte ki magát, amely lehetővé teszi, hogy a vállalatok olyan fejlődés irányába mutató stratégiát dolgozzanak ki, hogy a munkavállalók a lehető legnagyobb mértékben járuljanak hozzá a teljesítményükkel a szervezeti célok megvalósításához. A munkaerő hatékonyabb felhasználása hozzájárul a vállalati versenyképesség növeléséhez, mivel az emberi erőforrás egy olyan egyedi tőke, amelyik maga dönti el, meddig marad a vállalatnál, döntéseit objektív mérhető (pl. anyagi juttatások) és kevésbé körülhatárolható tényezők (munkahelyi légkör, vezetési stílus) is befolyásolhatják.

3.2.3. A humán kontrolling szemlélete és filozófiája

A kontrolling-szemléletmód kritériumai Körmendi - Tóth (2002) szerzőpáros véleménye alapján, leginkább az eltéréselemzésnél dominálnak. A jövőre irányuló szemléletnek köszönhetően, az okok feltárásának van elsődleges szerepe, az egyszerű visszacsatolással szemben. Az okok részletes feltérképezésére ösztönöz, amelyből később javaslatokat, vezetői intézkedéseket képezhetnek. A kontrolling öt alapvető tulajdonsága, kritériuma:

1. Célorientáltság: a kontrolling tevékenység alappillérének tekinthető, ez a vállalkozás teljesítményének, a teljesítmény mérésének és értékelésének is az alapja. „A szervezetek defenzív állapotba jutását reális, elérhető célok megfogalmazásával tudják megelőzni." (Körmendi – Tóth, 2002; 32. p.) A vállalatoknak biztosítani kell a folyamatos célkitűzést,

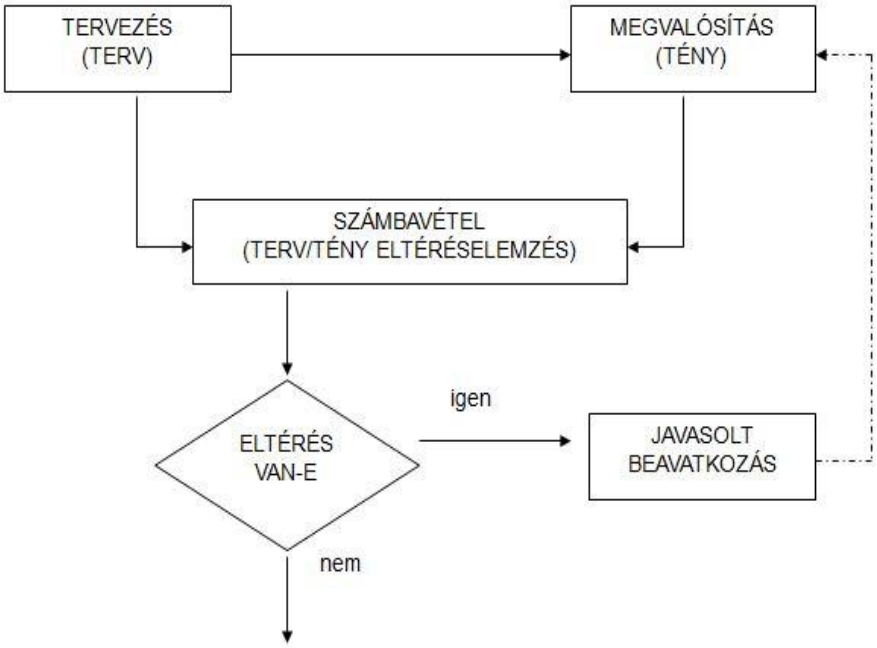
operatív, taktikai és stratégiai célokat kell kitűzniük, folyamatosan aktualizálniuk kell azokat, s teljesülésüket is folyamatosan nyomon kell követniük.

2. Szűk keresztmetszet: a vállalkozás azon gyenge pontjait jelenti, melyek nagyobb terhelés esetén elsők között okozhatnak problémát akár a termelésben, akár az irányításban. Elsősorban a vállalkozás kapacitásait értjük alatta, azaz mindent, ami a termelést, a bővülést részben vagy teljesen akadályozhatja *(tőke, anyag, személyzet, értékesítés, know-how…stb.)*. A szűkkeresztmetszet-orientáltság elve alapján tehát, s tervet kell kidolgozni a probléma mérséklése a teljesítmény növelése érdekében. Amennyiben feloldásra kerülnek a szűk keresztmetszetbe eső tényezők, az egyben a hatékonyságot is növelik.

3. Jövőorientáltság *(feed forward)*: a kontrolling a jövőre összpontosít a múltban megszerzett ismeretek elemzésével és értékelésével, mivel a múlt tapasztalatai - a levonható tanulságok miatt - befolyással bírhatnak a jövőre nézve, mely véleményem szerint is igen lényeges.

4. Költségorientáltság: talán a legfontosabb kontrolling tulajdonság mind közül, tekintve, hogy a vállalatok többsége a költségtényezőkre fordítja a legnagyobb hangsúlyt, mivel az eredményességnek a költség vált a legfőbb tényezőjévé, és ez is mérhető a legkönnyebben. A költségkategóriák sorolt költségek mértékének tervezése, optimalizálása és nyomon követése lényeges kérdéskör. „A szervezetek a költségstruktúra alakításával befolyásolhatják a költségek volumenét, vagy mozgásterüket.” (Hágen – Kondorosi, 2003; 61. p.) A vállalatok a költségeket költségkategóriákba sorolják, s ezek mértékét tervezik, optimalizálják, s követik nyomon a költségkategóriák alakulását.

5. Döntésorientáltság: a vállalat aktuális helyzete a kontrolling módszerek közül a terv-tény eltéréselemzéssel mutatható be a vezetők számára a legszemléletesebben, elősegítve ezzel a gyors és hatékony döntések meghozatalát, állandó versenyelőnyt biztosítva a vezetésnek.



7. ábra A kontrollingrendszer szabályozó köre
Forrás: Körmendi – Tóth (2002; 31. p.)

Maga a szervezet is képes tanulni és ezáltal megújulni, mivel az öt kritériumot követő szabályozás és eltéréselemzés következetes és folyamatos nyomon követése a szervezet részére egy tanulási folyamatot is jelent. „Tartós sikerre az a szervezet számíthat, amelyik gyorsabban tanul versenytársainál." (Radó, 2001; 2. p.) A vezetők számára olyan ismereté szintetizálódhat a folyamatos információszerzés, amelynek birtokában megalapozott döntéseket tudnak hozni. A 7. ábra bemutatja, hogy a kontrolling filozófia és gondolkodásmód a vezetői döntés előkészítése folyamán – a tervezés, a megvalósítás, a számbavétel (eltéréselemzés) és visszacsatolásként javaslat a beavatkozásra – képzeletbeli szabályozó körként jelenik meg. Körmendi – Tóth (2002) alapján a terv- tényadatok összefüggéseiről kapott (gyűjtött vagy számított) információkat döntés-előkészítés és intézkedések céljából rendezni kell, majd időben el kell juttatni a döntési hierarchia, vezetési irányítási pontjaira. Mindezt a kontrolling információs rendszere támogatja a különféle mutatószámokból, grafikonokból álló beszámolási rendszerrel.

A humán kontrolling lényegében, az általános kontrolling szemléletének és funkcióinak emberi erőforrásra történő alkalmazása. „A humán kontrolling átfogó, szisztematikus és integrált koncepciót jelent az emberi erőforrás gazdálkodás, tervezési, ellenőrzési és információellátási rendszerének kialakítása, koordinálása, és továbbfejlesztése terén. A humán kontrolling szervezetre orientált szolgáltató és tanácsadó funkciót tölt be a vállalatvezetés különféle szintjein az élőmunkával, mint termelési tényezővel, kapcsolatos célok és intézkedések tekintetében. A humán kontrolling általános célkitűzése az összességben jobb célelérés a személyügyi tevékenységben. A humán kontrolling az emberi erőforrás gazdálkodás céljai teljesítését szolgálják a vállalkozás célrendszerén belül." (Lindner – Dihen et al, 2009; 30. p.)

„A kontrollingrendszer és az egymással szorosan összefüggő, egymásra épülő, egymással alá-fölérendeltségi viszonyban lévő operatív és a stratégiai részrendszerei strukturálisan három fő pillére támaszkodva működhetnek.

- a közös szemlélet és gondolkodásmód: a jövőorientáltság, a célorientáltság, szűk keresztmetszetek feloldása és a költségtudatosság;
- az azonos, csak idődimenzióban különböző funkciók teljesítése: a tervezés, a terv-tény eltéréselemzés és az információszolgáltatás;
- az azonosan használt eszközrendszer: a vezetői számvitel, az informatikai támogatás, a kontrollingapparátus és a kontrollerek szakmai felkészültsége, a kontrolling hatékony működésének feltételeit biztosító szervezési, szervezetfejlesztési módszerek.

A felsorolt öt szemléletmód és a három funkcionális elem következetes és együttes alkalmazása a szervezetek irányításánál – mind stratégiai, mind pedig az operatív irányításoknál – adja a kontrollingrendszer módszertani filozófiáját." (Zéman – Tóth, 2017b; 63. p.)

3.2.4. A humán kontrolling eszközrendszere

Magyarországon az újszerű vállalatirányítási módszerek és kontrolling alapú információs rendszerek Oravecz (2013) alapján a rendszerváltást követően, a külföldi tőke jelentős beáramlásának következtében jelentek meg. A kontrolling eljárásmódnak négy fő támogató eszközrendszere az alábbi csoportokba sorolható, amelynek részleteset kifejtését az alfejezetek tartalmazzák: a vezetői számvitel; informatikai támogatás; kontrolling apparátus, kontrollerek és a különféle szervezési módszerek.

3.2.4.1. Vezetői számvitel

„A vezetői számvitel a számvitelnek az a módosulása, amely az üzleti folyamatok számbavételének érdekein túl kiemelt prioritásként kezeli az üzleti irányítás érdekeit.” (Boda – Szlávik, 1999; 61. p.) Az angol kifejezés magyarra történő fordítása vitát generált a szakemberek körében, mivel volt, aki számviteli menedzsmentnek, mások menedzsmentkontrollnak fordították, sőt voltak olyan vélemények is, hogy a vezetői számvitel és a kontrolling közé egyenlőségjelet tettek. Szakmailag azonban helytállóbb a vezetői vagy belső számvitelként történő értelmezése, amelyet célszerű a klasszikus, pénzügyi számvitellel való kapcsolatában definiálni. Ezt azért is célszerű megtenni, hogy feloldásra kerüljenek a menedzsment részéről a számvitellel szemben gyakran megfogalmazott kritikák, amelyeknek főbb jellemzőit Hanyecz (2006) az alábbiak szerint csoportosította:

- A nagytömegű adatokat előállító számvitel kevéssé alkalmasak az üzleti döntések megalapozására;
- Az objektív könyvelésre való fókuszálás miatt késik az adatok időbeli rendelkezésre bocsátásával;
- A számvitel retrospektív jellegű, a döntések utólagos igazolását szolgálja.

A vezetői számvitel is alapvetően a pénzügyi számvitel adataira és információira épül. A kis- és középvállalkozásoknál általában egy rendszerben működik, a nagyvállalatoknál azonban szervezetileg is elkülönül a két tevékenység egymástól. A vezetői és pénzügyi számvitel közötti hasonlóságok és eltérések megértését a 8. táblázatban összefoglalt jellemzők adják, amely jól alátámasztja, hogy a legfontosabb különbség az információk címzettje, jogszabályi kötelezettség, időbeli orientáltság, információ előállításának módszertana és terjedelme stb. között található. A vezetői számvitelt (management accounting) Zéman – Tóth (2017b) szerzőpárossal egyetértve a kontrolling eszközrendszerében talán a legfontosabb és módszertanában leginkább fejlődő elemének tekintem. „A stratégiai számviteli menedzsment koncepció meghatározó újszerű elemei:

- ***a szellemi vagyon növekvő szerepe a vállalati értékben,***
- a környezettudatosság és energiatudatosság megjelenése a számvitelben,
- integrált számviteli teljesítménymérés,
- a stratégiai térképek összehangolása az operatív elszámolásokkal,
- értékorientáció,
- a belső működési elszámolások összhangja a hosszú távú célokkal – a fenntarthatóság (CSR) megjelenése a reál- és nominál folyamatok összehangolásában,
- a sharing economy megjelenése” (Zéman – Tóth, 2017b; 96. p.)

Tehát indokolt a belső folyamatoknak a vezetői oldalról történő számviteli megvilágítása. A komplex információs rendszerben meg kell találni azt az információs közös halmazt, amely segíti a számviteli menedzsmentet a döntéshozatalban és mindezt figyelembe véve kell a számviteli politikát kialakítani. Az ilyen jellegű megközelítéseknek alapja lehet a felelősségi elvű számvitel kialakítása, melynek középpontjában a belső önelszámoló egységek teljesítményének elszámolása áll. A humán tőke 3.1.1. fejezetnél már említést tettem az intellektuális tőke mérésére szolgáló fontosabb módszerekről, amelyek átlépést jelentenek a stratégiai menedzsment és stratégiai vezetői számvitel megközelítésbe. Az ide tartozó modellek és módszerek átlépést jelentenek a stratégiai menedzsmentet támogató, stratégiai vezetői számvitel témakörbe, amelynek legismertebb alkalmazott módszerei a Balanced Scorecard, az immateriális javak monitora, a Skandia Navigator, az irányítótábla. (Zéman – Tóth, 2017b; 85. p.)

8. táblázat A vezetői és pénzügyi számvitel kapcsolata

Pénzügyi számvitel	Jellemző	Vezetői számvitel
A jogszabályok betartásával a külső felhasználók informálása	**Célja**	A vezetők, belső felhasználók döntéshozásának támogatása
A 2000. C. számviteli törvény által szabályozott	**Szabályozottsága**	A vállalkozás saját maga szabályozza
A pénzügyi kimutatások, beszámolórendszer	**Eszköze**	Belső jelentések, riportok, elemzések
Általános gazdálkodási helyzet bemutatása	**Feladata**	Költséggazdálkodás, eredményesség támogatása
Kevés kapcsolata van más tudományterületekkel	**Kapcsolata más tudományágakkal**	Szorosan épít más tudományágak eredményeire
Múltbeli értékadatokat használ	**Információs jellege, és időbelisége**	Múltbeli, jelenbeli és jövőbeni mennyiségi és érték adatokat használ
Üzleti évre vonatkozó pénzügyi adatok	**Információ előállításának gyakorisága**	Igény szerint, havi, negyedéves, éves adatok
A törvényben előírt, standardizált módszerek	**Információ előállításának módszertana**	Vállalkozás sajátosságainak megfelelő módszertan
Pontos és egzakt információk az egész vállalkozás teljes tevékenységéről	**Információ minősége, terjedelme**	Pontos és becsült adatok egyaránt használhatók, egységekre, folyamatokra, termékekre fókuszálva
Megbízható és valós pénzügyi adatok, egyes esetekben kötelezően auditálandók	**Információ pontossága, ellenőrizhetősége**	Releváns és hasznos nem csak pénzügyi információk, melyek valódiságát a belső ellenőrzés vizsgálja

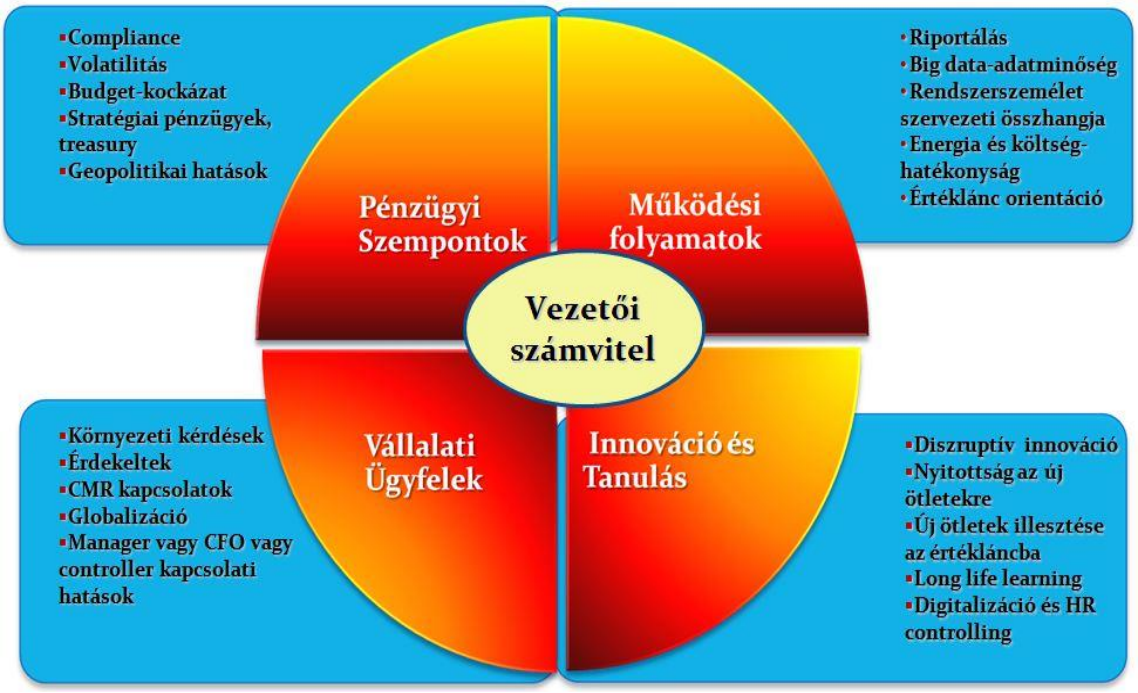
Forrás: (Kardos – Sisa et al, 2016; 15. p.)

A fenntarthatóságot a globalizált gazdasági folyamatok megnehezítik, valamint nagy hatással vannak azok a fejlődési irányvonalak is, amelyek trendszerűen mérvadóak. A trendek a vezetői számvitelre gyakorolt általános hatásait a 8. ábra foglalja össze.

- „egyrészt fejlődik és folyamatossá válik a meglévő vállalati rendszerekbe történő hatásmechanizmusok és integrálódásuk, reflexióként folyamatosan megjelennek új vezetési támogatási szolgáltatások az igényszerűség függvényében;
- másrészt az új környezeti feltételek és a piaci elvárások szükségessé teszik a menedzsmentinformációk gyorsabb, részletesebb, szélesebb és újabb körének alkalmazását, ezáltal kikényszerítve a menedzsmenttől az új üzleti modellek kialakítását;
- harmadrészt a döntéstámogató számvitel (vezetői) alapú információs rendszerek egészükben nem tipizálhatóak, tehát egyedi hatások, egyedi fejlesztések válnak szükségessé;
- negyedrészt a környezettel kapcsolatos költségek folyamatosan változnak, befolyásolják a hasznosság azonosítására való törekvést, az energiahatékonyságot, a fenntarthatóságot.” (Zéman – Tóth, 2017b; 97. p.)

8. ábra A vezetői számvitel fejlődési irányvonalai
Forrás: (Zéman – Tóth, 2017b; 97. p.)

A fejlődési irányvonalakat tekintve elmondható, hogy a vezetői számvitel részterületeinek – mint például teljesítményszámítás, költséggazdálkodás – hatékonyságának javításával, továbbá a területek funkcionalitási viszonyainak erősítésével, az egyes célterületek könnyebben priorizálhatóak, ezáltal a versenyelőnyökre irányuló alternatívák kidolgozását is támogatja. A technológiai fejlődésnek köszönhetően az új üzleti modellek egyre dinamikusabban jönnek létre, egyre jobban visszaigazolják versenyképességüket a turbulensen változó környezet kihívásaira. Az üzleti analitikák és az internet térhódítása, az infokommunikáció szolgáltatásközpontú fejlesztése egyre inkább meghatározók lesznek a vállalati működésben. Ezt igazolja Bajnai – Fenyves (2021) kutatása is, akik szerint a digitális transzformáció jövőorientált folyamatában a kontrollerek is aktívan részt vesznek, és menedzselik, összehangolják az átalakulásokat érintő területeket. Elemző és döntéstámogató szerepük előtérbe kerül, hiszen a szervezeti funkciók is transzformálódnak. A vezetői számvitel operatív és stratégiai egységeinél is meghatározó a BSC alapmodelljének alkalmazása, hogy a menedzsmentet támogató információs eszközrendszerekben egyensúlyt allokáljunk. A 9. ábra illusztrálja, hogy ennek segítségével, az egyes területek információs prioritása jobban érzékelhető, ugyanakkor a rendszer hatékonyságában kiemelhető a pénzügyi hatékonysági kérdéskör is. (Zéman – Tóth, 2017b; 98. p.) Jól látható, hogy a dinamikusan változó környezetben a kontrollereknek hatalmas adatmennyiséget kell kezelniük, amelyeknek összekapcsolhatóságában, naprakészségében és feldolgozásában a digitalizáció nyújthat hatékony segítséget.



9. ábra Scorecard hatása a vezetői számvitelre
Forrás: (Zéman-Tóth, 2017b; 98. p.)

3.2.4.2. Informatikai támogatás

A globális világgazdaság hatásai folyamatos megújulásra késztetik a kontrollingot, hiszen minél jobban ismerjük a vállalat belső és külső környezeti tényezőit, annál több elemezhető adat áll rendelkezésre, amelynek elemzett információiból helytállóbb döntések születhetnek. „Egy adott korszak műszaki innovációi indokolttá, informatikai innováció lehetővé tették a költségrendszerek folyamatos fejlesztését.” (Musinszki, 2016; 2.p.)

Musinszki (2012) szerint az 50-es évekből származó elektronikus feldolgozás, Elektronic Data Processing (EDP), a könyvelési papírmunka csökkentésére irányultak, ezt követték a 60-as és 70-es években megjelenő vezetői információs rendszerek, Management Information System (MIS), amelyek már nagy mennyiségben generáltak riportokat. Ebben az időszakban alkották meg a döntéstámogató, Decision Support Sytem (DSS) valamint a felső vezetést támogató Executive Support System (ESS) rendszereket. A korábbi fejezetekben ismertetett kontrollingnak, mint belső irányítási alrendszernek, az információgyűjtés-, feldolgozás-, szolgáltatás, hatékony működtetésének egyik alapfeltételéhez kötöm az informatika komplex alkalmazását. Zéman (2001) álláspontját, miszerint a kontrolling működtetése célszoftver támogatása nélkül – egy adott szervezeti méreten felül – szinte megoldhatatlan feladat, Körmendi – Tóth (2002) kiegészítették ezt a megközelítést azzal, hogy csal a jól megszervezett „felállított” kontrolling folyamatot szabad „gépre vinni” megfelelő szoftver, hardver és rendszerszoftver hátteret biztosítva ezzel a működéshez. Az üzleti, működési folyamatok és az informatika rendelkezésre állása között egyre nagyobb függőségi viszonyt tapasztalhatunk. Szatmári (2008) szerint a hazai ki- és középvállalkozások számára jelentős a kínálat a modern informatikai rendszereket tekintve, akár a fejlesztés, akár a csere tekintetében.

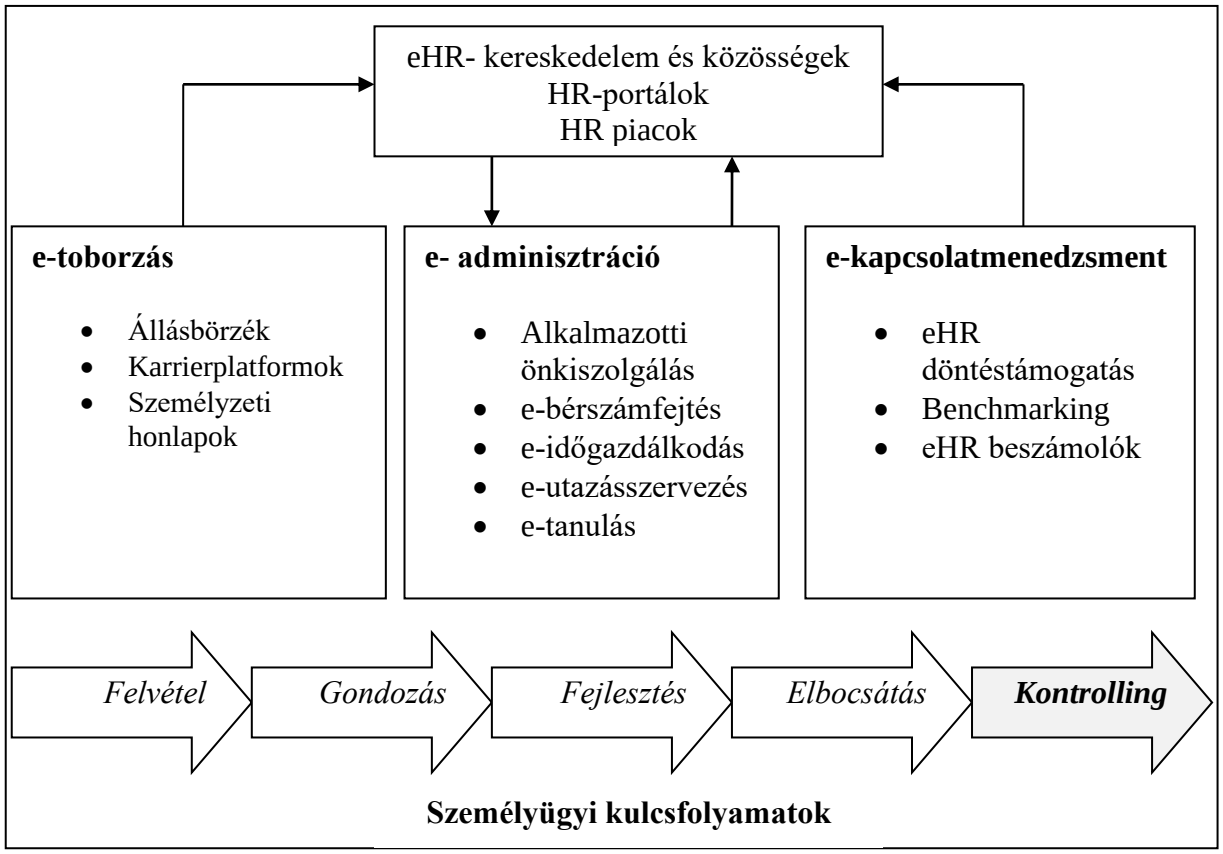
A kontrolling adatokat rendszerez, elemez, amelyek felhasználásával tervezéseket, előrejelzéseket generál, így az informatikai háttértámogatás nélkülözhetetlen a pontos, gyors és naprakész adatok feldolgozásához. A kontrollingot integrált vállalatirányítási információs rendszerek kontrolling-moduljai, kontrolling célszoftverek támogathatják. „Az integrált

vállalatirányítási információs rendszer az egy vállalaton belül lezajló valamennyi folyamat egységes, számítástechnikai kezelését megvalósító információs rendszert értjük." (Szatmári, 2008; 39. p.) „Az informatikai rendszerek integrációja lehetőséget ad a nagyobb méretű és teljesítményű összevont ügyviteli folyamatok felügyeletére és irányítására, ezzel a vállalatirányítás hatásosabbá tételére." (Fabricius F. Gy, 2018; 28. p.) Egyetértve Zéman – Vasa (2020) szerzőpárossal, a kontrolling egy csoport problémahalmaz volt, amely a számvitel kialakulásától kezdve a vezetői számvitelen át a modern OLAP rendszerekig mindig megújult és bár minden innováció képes volt problémákat megoldani, de a mikro- és makrokörnyezet fejlődése mindig új problémákat és ezzel együtt kihívásokat generált a kotnrolling rendszerekben. „A mai korszerű integrált vállalatirányítási rendszerek lehetővé teszik tehát a tranzakció-feldolgozáson túl az operatív tervezést, irányítást és a tranzakciós adattár létrehozását is. Az adattárház technológia keretében megtörténik az adatátvétel és az elemzésre optimalizált, relációs vagy multidimenziós adattárolás. Az online analitikus feldolgozás, OLAP (Online Analytical Processing) rendszerek a vállalati adattárházak adataiból táplálkozva, sok esetben speciális felhasználási célokra, azokból külön funkciójú multidimenzionális adatbázisokat építve, elvégzik a teljes körű elemzés, értékelés tevékenységet a vezetői szintek számára." (Szatmári, 2008; 95. p.) A különböző, XXI. századi matematikai és informatikai megoldások (pl.: adatbányász módszerek, prediktív algoritmusok, adattárolási technikák, OLAP rendszerek, optimum keresési algoritmusok, kvantum számítógépek terjedése, neurális hálók és mesterséges intelligencia) fejlődése elősegítik a kontrolling holisztikus és vertikális kibővítését, ennek következtében pedig relevánsabb információ tartalommal alátámasztott vezetői döntéshozatal valósítható meg. (Negash – Gray, 2008)

A vállalatok, vállalkozások sikerességének alapja az informatikai támogatás. Ezt az emberi-erőforrással való gazdálkodás folyamatai is jól tükrözik, hiszen az adminisztratív személyügyi feladatokról, fokozatosan áttérünk a humán tőke professzionális kezelésére és a különböző stratégiai feladatok ellátására. Tehát a klasszikus HR tevékenységeket felváltja a segítő-támogató funkciók, mint kulcskompetenciák, a belső tudás menedzselése és ezzel a vállalati humán tőke kezelése is. Ehhez azonban a hagyományos szervezeti kereteket fel kell váltania az elektronikus üzletvitelnek (e-business), amely a gyakorlatban az integrált elektronikus emberi-erőforrás menedzsment rendszerek bevezetését jelenti. Mind inkább bevonjuk a technológiát a hagyományos HR tevékenységekbe, annál több erőforrás és motiváció jut a stratégiai feladatokra. „Az elektronikus emberierőforrás-menedzsment (e-HR) célja az emberi erőforrásokkal kapcsolatos információk hatékonyabb gyűjtése és feldolgozása, illetve az emberierőforrás-menedzsment jelenlegi rutinfeladatainak automatizálása IT-eszközök felhasználásával." (Roóz, 2006; 278. p.) Hasonlóképpen vélekedik a Duma – Nemeslaki - Szántó (2002) szerzőpáros, akik szerint az e-business (Elektronikus üzletvitel), a szervezetek külső és belső folyamatainak integrált információs rendszerek segítségével történő támogatása, a tervezés-megvalósítás, ellenőrzés fázisokon keresztül. Tehát az infokommunikációs technikák alkalmazásával, hatékonyabb HR folyamatokat indukálhatunk, és a vállalati digitális transzformációnak köszönhetően, ezek mind inkább a stratégiai jellegű tevékenységek körére is kiterjed, amit az 10. ábra illusztrál. A rendelkezésre álló emberi-erőforrás gazdálkodását támogató szoftverek széles területeken alkalmazhatók, Roóz (2006), a következők szerint csoportosította: személyügyi adminisztráció, nyilvántartások; munkaerő-tervezés és gazdálkodás; a munkaerő-utánpótlás biztosítása (toborzás, kiválasztás); személyzetfejlesztés; teljesítményértékelés; ösztönzés, bér- és tb-számfejtés; pályakövetés, karriertervezés.

Az informatikai modulok nem csak a tradicionális emberi erőforrás gazdálkodás területén (mint például: bérmodellezés, munkakör értékelés stb.) nyújthatnak jelentős szubvenciót, hanem akár a speciális kiválasztási eljárások kialakításában (pl.: kompenzációs rendszerek tervezése, cafetéria rendszer stb.), valamint a vezetői készségfejlesztő modellek kidolgozásában (pl.: globális kapcsolattartás, távmunka rendszerek kialakítása stb.) is. A legtöbb problémát azonban a

hagyományos funkciók jelentik, a hatalmas adminisztrációs igényükkel és időráfordításukkal. „Az e-HR a HR-re szabott információs rendszer, amely növeli az adminisztrációs munka hatékonyságát, illetve a HR témájú döntéseket is jelentősen támogatja.” (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 380. p.) A különböző szoftverek alkalmazása (mint például: NEXON, SAP HR modul, Best HR szoftver) nem csak gyorsabb folyamatokat eredményeznek, hanem a megalapozott döntésekhez, biztosítják a szükséges adatok gyorsabb, megfelelő információs minőségben történő felhasználását, és nem utolsó sorban hosszú távon egy költséghatékony megoldási forma.



10. ábra Az e-HR alkotóelemei
Forrás: (Liebner, 2002; 28. p.)

A humán erőforrás gazdálkodás folyamatainak szabályozottsága, elsősorban az információs technológiai háttér meglétét, többnyire integrált vállalatirányítási rendszert feltételezi. „A 21. században, amikor az információtechnológia számos vívmánya segíti mindennapjainkat, a papír nélküli dokumentáció és információáramlás, a gyors reagálás az üzleti folyamatokra elengedhetetlenné teszi az IT eszközök alkalmazását. A vállalati információs rendszerek, amelyek segítségével a mutatószámok, trendek, skálák könnyen és gyorsan generálhatók, beépültek a vállalatvezetés döntéshozatali rendszerébe. Ahhoz, hogy a HR kontrolling rendszer, vagy akár beszélhetünk vállalati rendszerről, hatékonyan működhessen, szükséges az IT támogatás, de a kutatási eredményeim alapján elmondható, hogy nem elégséges a hatékony, eredményes működéshez. (Szűcs, 2017; 109 p.) Az elmúlt évek technológiai fejlődését a Covid-19 járvány és a karanténhelyzet tovább gyorsította a digitális átalakulást. Az informatikai fejlődés kiaknázása számos lehetőséget teremt a vállalatok számára.

3.2.4.3. Kontrolling apparátus

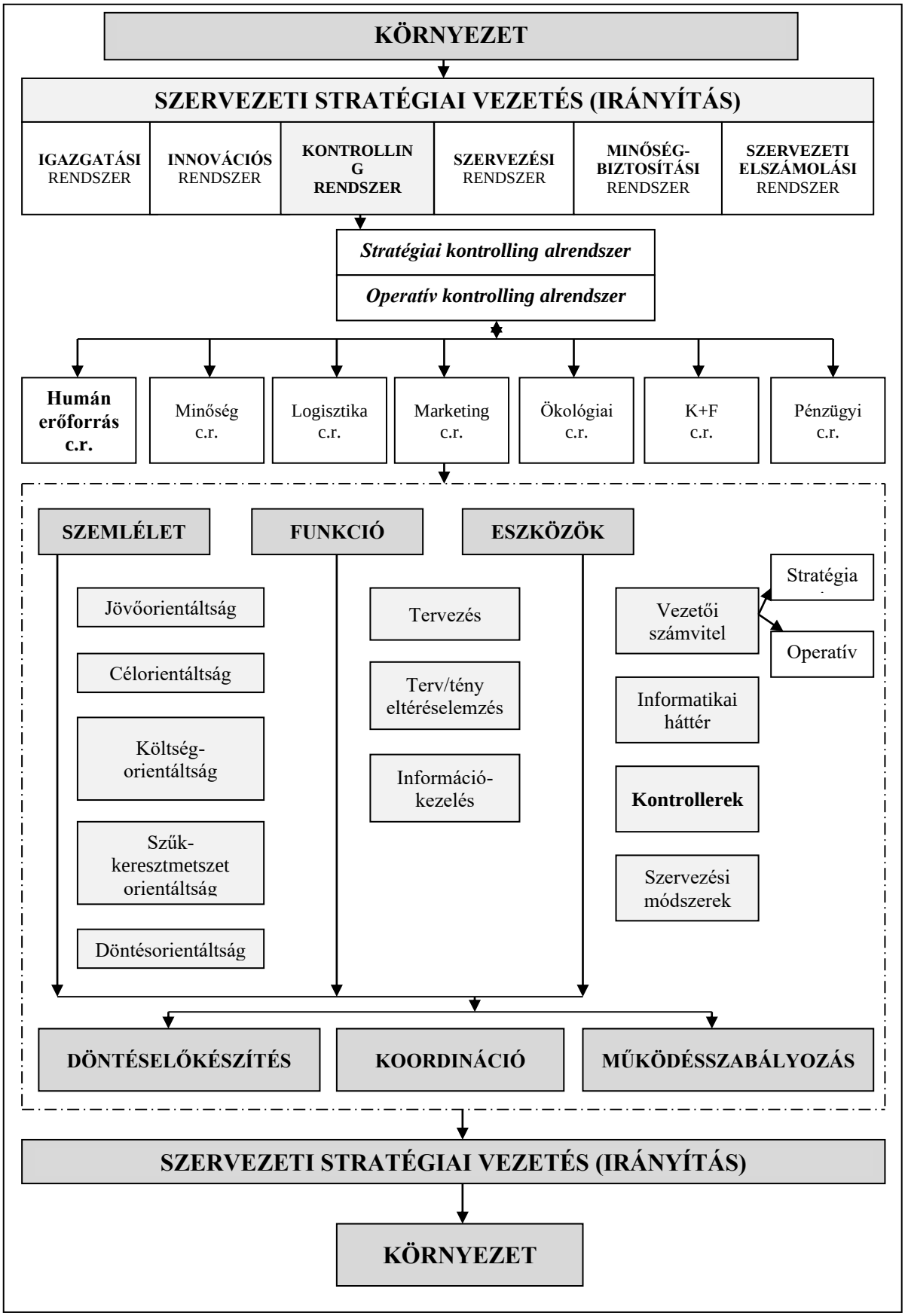
Zéman (2001) véleményével egyetértve, a kontrolling eredményes működésének alappilérének tekintem a szervezet kontrolling apparátusát, és az azt alkotó kontrollereket. A 11. ábráról leolvasható, hogy helyét a szervezet struktúrájában a funkciói és az információkezelés elvei határozzák meg.

A stabil bázis megteremtése mellett a vezetés sikerének feltétele az egyértelműen megfogalmazott közös vállalati célmegfogalmazás, amelynek elérése mentén a szervezet tagjai közösen dolgoznak és fejlődnek, hozzáadva a saját szaktudásukat, tapasztalataikat, illetve személyes értéküket. (Gábor – Gál, 2020; 35.p.) „A szervezeten belüli kontrolling jellemzője, hogy a funkcionálásra, a részfolyamatokra való specifikációra a fő fejlődési irány. Így beszélhetünk: ***humán erőforrás,*** logisztika, marketing, K+F, minőség, ökológiai stb. kontrolling-részrendszerekről. Természetesen ezek a kontrolling-részrendszerek önmagukban életképtelenek, csak a szervezetek (vállalati, intézményi) kontrollingrendszereinek integráns elemeiként funkcionálhatnak." (Zéman – Tóth, 2017b; 58. p.) A kontrolling szervezetének felépítését és működését befolyásolja a vállalat nagysága, valamint, hogy az adott vállalat mennyire dinamikus környezetben működik. Ezek alapján Hágen – Kondorosi (2003) úgy vélekednek, hogy a kisebb vállalkozások esetében a kontrolling funkciókat többnyire a vezető látja el, azonban a növekvő vállalati méretnél már többlépcsős, a vállalat különböző működési területén decentralizált kontrolling szervezeteket hoznak létre.

A kontrolling funkcionalitását Körmendi - Tóth (2002) szerzőpárossal egyetértve, csak az elméletileg és módszertanilag felkészült, a tanulás és megújulást felvállaló stratégiai menedzsment képes érdemben megvalósítani, mivel az előző évtizedekhez képest jóval gyorsabb és átfogóbb változások a jellemzőek. „A kontrollingrendszer tehát – az idődimenziót tekintve – két integráns, módszertanilag egységes, egymásra épülő, egymással alá-fölérendeltségi kapcsolatban lévő részrendszerre szakosodott: a több évet (3-5 év) magába foglaló stratégiai kontrolling-részrendszerre és az általában egy üzleti évre vonatkozó operatív kontrolling-részrendszerre. „A gazdálkodási menedzsment számára az operatív kontrolling folyamatos üzemeltetése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy az éves és a stratégiai kontrolling feladatokat is eredményesen el tudják látni." (Fabricius-Ferke, 2013; 9.p.)

Osztom Máté (2014) véleményét, hogy a sikeres vállalkozások jelentős részében az emberi erőforrás gazdálkodásban rejlő lehetőségek kihasználása révén értek el eredményeket. Felismerték, hogy a piacgazdaságban a korábbi tudás, szakmai ismeret nem elégséges a versenytársak legyőzéséhez és az üzleti siker eléréséhez. „A humán kontrolling alkalmazásának lehetősége a legtöbb esetben kimerül a személyügyi költségekre és statisztikákra vonatkozó adatok elemzésében, ugyanakkor a másik véglet az, amikor rendkívül sok – de általában teljesen felesleges, senki által nem használt – adathalmaz áll össze. A kontrolling nem korlátozódhat pusztán mennyiségi és operatív dimenziókra, feltétlenül szükség van stratégiai és operatív humán kontrollingra is." (Fenyves – Dajnoki, 2015; 70. p.) „A humán kontrolling dimenziói:

- stratégiai humán kontrolling: a humánbefektetések megtérülésével, hatékonyságával kapcsolatos számításokat végez;
- operatív humán kontrolling feladata a tárgyévi ráfordítások számbavétele, elemzése." (Roóz, 2006; 292. p.)



11. ábra A kontrollingrendszer elvi felépítése

Forrás: saját szerkesztés Körmendi-Tóth (2006) alapján

Érdemes megvizsgálni a humán kontrolling irányultságát is. „A hazai gyakorlat szerint a vállalatok döntően retrospektív jellegű és irányultságú humán kontrolling rendszereket alkalmaznak, illetőleg retrospekciós célra használják fel a mutatószám rendszereiket. Ennek lényege, hogy múltbeli eseményekből leképzett mutatók segítségével, elemzésével próbálnak a jövőre irányuló előrejelzéseket tenni, illetőleg olyan döntéseket hozni, amelyek pozitív irányba befolyásolhatják a jövőt. A másik, kevésbé alkalmazott megoldás, amikor a humán kontrolling a jövőképalkotás eszköze." (Fenyves – Dajnoki, 2015; 69. p.) A prospektív szemléletmód lényege, hogy alkalmazásával biztosítsák a szervezet humán erőforrásainak eredmények, hatékony és optimális eloszlását, a szervezet jövőbeni céljainak megvalósítása érdekében. A megfelelő mennyiségi és minőségű előzetes információk birtokában számos prognosztikai eljárás alkalmazásával előrevetíti és az elvárt standardokhoz viszonyítja a várható teljesítményt. Maczó - Horváth (2007) meglátásával egyetértve, az előrevetítő, prospektív kontrolling alkalmazásával definiálhatóvá válnak azok a normák, kompetenciák és magatartásformák, amelyek lehetővé teszik a humánstratégia megvalósításához vezető cselekvési alternatívák kidolgozását.

Véleményem szerint ez a szemlélet az, amely a kontrolling lényegét adó filozófiának *(jövőorientáltság, célorientáltság, illetve szűkkeresztmetszet-orientáltság)* jobban megfelel, következésképp ez alkalmazandó egy modern gondolkodású vállalatvezetés számára. Hiszen a humánpolitikai tényezők és folyamatok eredményessége növelhető, amennyiben azonosítjuk és összevetjük a különféle kompetenciaértékelő eljárásokat, a megelégedettségi indexeket, továbbá a termelékenységben bekövetkezett változásokat. Bajnai – Fenyves (2021) álláspontjával egyetértve a kontrolling munkája napjainkban még inkább retrospektív, számorientált, statikus. A jövőben adatfeldolgozóból és adatelemzőből ténylegesen business partnerré és a stratégiai vezetési-rendszer működtetőjévé kell válniuk, melynek a munkavégzése prediktív, dinamikus és rugalmas. (Spieler – Classen, 2018) Tehát transzformáció alatt van a kontrollerek tevékenysége is.

3.2.4.4. Kontrollingot támogató szervezési módszerek

Akceptálom Zéman (2001) által felvetett problémát, amely szerint lendületes fejlődés következtében a szervezési metodikák igen széles palettája még újabb módszerekkel bővülhet, ezáltal komoly problémát okozhat a kontrolling munkát támogató szervezési módszerek rendszerezése. „A szervezeti rendszerek a maguk valószínűségi (sztochasztikus) megjelenési formájában, az egzakt matematikai módszerekkel csak nagyon nehezen vizsgálhatóak, ezért a szervezetek fejlesztésénél, belső változatainál szívesen alkalmazzák az ún. intuitív heurisztikus módszereket." (Zéman, 2001; 40. p.) Főbb, intuitív heurisztikus módszerek:

- A stratégiai tervezést támogató szervezési módozatok
  - SWOT elemzés
  - Benchmarking
  - Balanced Scorecard (BSC)
- Értékelemzés
- Outsourcing
- Reengineering
- Mutatószámok

A fentebb ismertetett módszerek, alkalmazhatóak az emberi erőforrás gazdálkodásban is. Böcskei – Polák-Weldon et al (2012) szerint a vizsgálat kiterjedhet a pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámok rendszerére. Pénzügyi szempontból elsősorban a személyi jellegű ráfordítások, a bérgazdálkodás, a hatékonysági és jövedelmezőségi mutatószámok alakulását tanulmányozhatjuk, a nem pénzügyi mutatószámok alkalmazása során pedig a létszámadatok elemzése és a teljesítményértékelés képezik a kontrolling feladatok szerves részét. A HR

analitikák Bersin – Collins et al (2016) alapján különböző folyamatokat és alkalmazásokat foglal magában, így erősen interdiszciplináris jellegű, mivel egyesíti a HR és az üzleti vonatkozású adatokat, az emberekkel kapcsolatos elemzésekhez, mint kockázatok, teljesítményjellemzők, elkötelezettség és kultúra.

A. SWOT ELEMZÉS

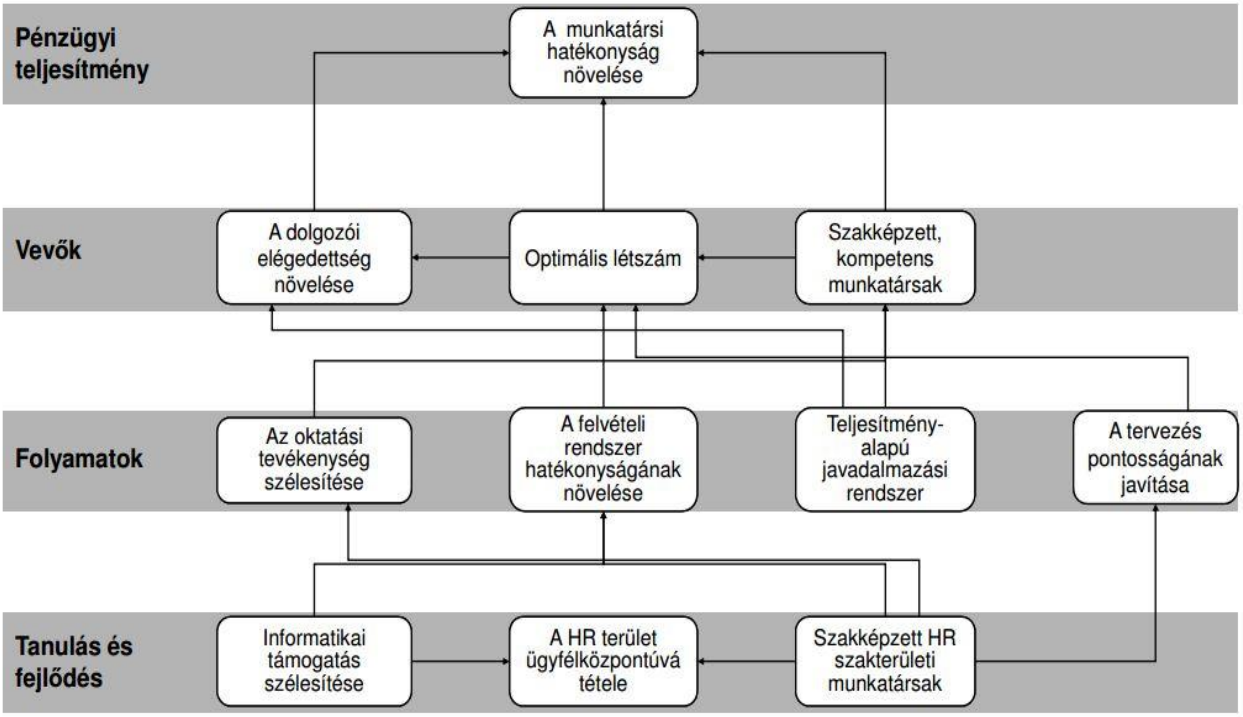
A SWOT elemzés a szervezet stratégiai célrendszerének determinálásához úgy járul hozzá, hogy feltárja a szervezetünk külső, belső állapotjellemzőit, azok lehetőségeit, veszélyeit és erősségeit, gyengeségeit. A módszer kiváló, hogy megvizsgáljuk, hogy a vállalat stratégiai céljainak mennyire felel meg az egyik legfontosabb erőforrásunk, az emberi tőke. Kresalek (2011) szerint a módszer segítségével képet kaphatunk arról, hogy a vállalkozás milyen mértékben használja ki az emberi erőforrásban rejlő adottságokat, és azokkal hogyan képes reagálni a környezeti lehetőségekre és veszélyekre.

B. BENCHMARKING

A módszer Camp (1989) nézőpontja szerint a versenypozícionálás dinamikus szemléletét kívánja érvényesíteni, felkutatja és összehasonlítja a prominens gyakorlati megoldásokat, figyelembe véve az összes lényeges vállalati sikertényezőt. A humán benchmarking Lindner – Dihen et al (2009) olyan folyamat, amely alapján a szervezet biztosítja a folyamatos fejlődés lehetőségét, azáltal, hogy működését, folyamatait és teljesítménymutatóit összeveti más, hasonló vállalatok mutatóival, folyamataival. „A cégek összehasonlítandó jellemzői közé sorolják a munkavállalókat, valamint a szervezeti kultúrát.” (Fenyves – Dajnoki, 2015; 71. p.) „A módszer a vállalkozásoknak segít abban, hogy eldöntsék, vajon hogyan működik az emberi erőforrás menedzsment funkciójuk a többi vállalathoz (vagy saját vállalat hasonló egységeihez) képest hatékonyság, szolgáltatás színvonala és minőség tekintetében, és milyen arányban változtassanak rajta.” (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 90. p.)

C. BALANCED SCORECARD (BSC)

A Balanced Scorecard, mint stratégiai szemléletű vezetési rendszer eredete a 90-es évekre vezethető vissza, amikor a KPMG kutatási intézete, a Nolan Norton Institute egy több vállalatot érintő tanulmány elkészítésében működött közre, „A jövő szervezeteinek teljesítményértékelése címmel”. A Balanced Scorecard Kaplan – Norton (1996) szerint egy kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer és egyben új stratégiai menedzsmentszisztéma, mivel a vállalatok teljesítményét négy nézőpontból (pénzügyi teljesítmény, vevők, működési folyamatok, tanulási-fejlődési kompetenciák) ragadja meg azért, hogy segítséget nyújtson a vállalati stratégiai céljainak lebontásához, kommunikálásához és az operatív intézkedésekké történő alakításához, valamint a stratégia megvalósítás ellenőrzéséhez. Mészáros (2005) véleményével egyetértve a BSC tulajdonképpen összehangolja a tulajdonosi és a fogyasztói értékrendeket a vállalati működés folyamataival és képességeivel, annak érdekében, hogy erős kapcsolatot teremtsen a működés és a stratégia között. A kiegyensúlyozott mutatószámrendszerre épülő stratégiai térkép Kaplan – Norton (2004) alapján, illusztratív keretként ábrázolja, hogy miként köti a vállalati stratégia az anyagi erőforrásokat és az immateriális javakat az értékteremtő folyamatokhoz. A 12. ábra megjeleníti a Balacend Scorecard négy perspektíváját, amelyben Bodnár (2013) azt ábrázolja, hogy az emberi erőforrás, milyen tevékenységeivel tud hozzájárulni az üzleti hatékonyság növeléséhez.



12. ábra Balanced Scorecard HR koncepciók
Forrás: (Bodnár, 2013; 5p.)

D. ÉRTÉKELEMZÉS

„A termékek (szervezetek, folyamatok, tevékenységek, gyártmányok stb.) értékének javítására irányuló módszer. Az értéket a funkciók és a költségek együttes vizsgálatával, javításával kívánja növelni." (Zéman, 2001; 43. p.) A kontrolling és az értékelemzés között Szóka (2014) szerint számos párhuzam vonható, mivel mindkét tevékenység folyamatosan vizsgálja a javítási lehetőségeket, továbbá az ok-okozati összefüggésekre irányuló, analitikus gondolkodás is megjelenik. A haszonérték elemzés, például egy olyan módszer Ambrus (2007) szerint, amellyel nem csak a klasszikus objektív kritériumok (pl.: bérigény) alapján értékelhetők a cég dolgozói, hanem akár szubjektív elemek (pl. magatartás) is bevonhatók. „Egy másik módszer, a személyügyi ABC (Activity Based Cost/Tevékenység alapú költségszámítás), a 9. táblázatban összefoglalt mutatókat alkalmazzák, a teljesség igénye nélkül." (Hirth, 2007; 19. p.)

A HR kontrollingban alkalmazott mutatószámokat, aktuális elnevezésükön KPI-okat (Key Performance Index) együttesen HR dashboardnak is szokás nevezni. Úgy gondolom, hogy a dashboardok (ún. műszerfalak) alkalmazásának célja, hogy a menedzsmentet támogassa, olyan elemzett adatokkal, amelyekből a lehető legrövidebb idő alatt, a leghatékonyabb döntést lehet meghozni.

9. táblázat Személyügyi ABC (Activity Based Cost/Tevékenység alapú költségszámítás)

Mérési terület	Alkalmazott mérőszámok
Szervezeti hatékonyság *(Organizational Effectiveness)*	Egy főre jutó bevétel; Egy főre jutó költség; Egy főre jutó eredmény; Egy fő által létrehozott érték; Emberi befektetés mutatószáma;
Szellemi tőke *(Intellectual Capital)*	Egy főre jutó szellemi tőke; Szellemi tőke megtérülése; Személyes szolgáltatás tőkeértéke;
Innováció *(Innovation)*	Egy főre jutó újítási javaslatok; Elfogadott újítási javaslatok aránya; Újítási növekmény;
HR részleg felkészültsége *(The HR function)*	EEG funkció (szervezet) költségaránya az összes költségen belül; HR funkció költségaránya a működésben; EEG szakértők aránya az EEG funkcióban; Átlagos javadalmazás az EEG szervezeten belül;
Toborzás, kiválasztás *(External Recruitment Rate, External Addition Rate)*	Külső toborzás aránya; Új helyekre kívülről felvettek aránya; Egy felvételre jutó költség;
Termelékenység és fizetés *(Productivity and Pay)*	Átlagos javadalmazás; Átlagos kompenzáció; átlagos járandóság; Ösztönző díjazás; Jelenléttel összefüggő díjazás;
Alkalmazotti stabilitás *(Staff Stability)*	Vezetői stabilitás aránya; Pályakezdők aránya; Terv utánpótlásokban szereplők aránya;
Hiányzások száma *(Absence Rate)*	Hiányzási arány; Egy főre jutó hiányzási költség; Egy főre jutó hiányzási költség;
Munkaviszony megszűnése *(Termination Rate)*	Kilépési arány; Nem önkéntes kilépések aránya; Önkéntes felmondások aránya;

Forrás: (Hirth, 2007; 50-53. p.)

E. OUTSOURCING

Az outsourcing, magyarul kiszervezés a szervezetek átalakulásának, egyik legdrasztikusabb módszere." Az outsourcing a megelőzően vállalati keretekben végzett, nem alaptevékenységi jellegű feladatok, funkciók és a hozzájuk tartozó kapacitások kiszervezése, kihelyezése külső, tulajdonjogilag elkülönült céghez." (Balaton – Hortoványi et al., 2017; 24. p.) Quinn – Hilmer (1994) nézőpontja szerint, mérlegelni kell, hogy a kiszervezéssel érintett tevékenységek miként viszonyulnak a vállalat alapképességeihez, milyen szerepet játszanak az értékalkotó folyamatokban. „Ha ugyanis az outsourcing koncepció nem a vállalati jövőképből és küldetésből levezetett kiszervezési politikán alapul, az outsourcing nagy valószínűséggel nem képes betölteni speciális stratégiai funkcióját." (Balaton – Hortoványi et al., 2017; 24. p.) Munkácsy (2007) úgy látja, hogy nemcsak Magyarországon, hanem fejlettebb piacgazdaságokban is, a folyamatok irányítása jellemzően a HR menedzserek kezében maradnak, és csak bizonyos, speciális ismereteket igénylő tevékenységek kerülnek kiszervezésre. Ennek oka, véleményem szerint visszavezethető ahhoz, hogy a HR funkciók beleolvadnak a vezetésbe. „A HR kiszervezések lehetséges formái:

- A HR tevékenységek teljes kiszervezése, amikor a szervezeten belül nem marad HR tevékenységet ellátó munkavállaló;
- Részleges HR kiszervezés, amikor bizonyos HR tevékenységek a szervezeten belül maradnak;
- Munkaerőlízing, amikor külső vállalkozót alkalmazunk a belső HR tevékenységek ellátására.

- Továbbá léteznek olyan megoldási módok, nem jelentkezik külső fél, mégis megfigyelhető a kiszervezés bizonyos jellemzői, például amikor a HR tevékenységeket egy belső szolgáltató központban (shared service center) centralizálják." (Bokor - Szőts-Kováts et al, 2014; 384. p.)

F. REENGINEERING

A 80-as évekből, a Boston Consulting Group munkatársától, Hammertől származik a reengineering gondolata, amely a vállalati folyamatok radikális újraszervezésének, áttervezésének elképzelése. Pár évvel később Hammer már a saját vezetési tanácsadó irodájában, egyik társával közösen fejlesztették átfogó koncepcióvá a reenginering felfogást. (Hammer – Champy, 1993) „Felfogásukban a gyors és radikális változás kiterjedhet a vállalat egyes részeire, folyamataira (process reengineering), illetve a vállalat egészére (business process reengineering). Módszerük eredményes alkalmazásához, szükségesnek vélik a szervezet átvilágítását, a világos jövőkép felvázolását, az ambiciózus célok kitűzését, a változások felülről való kezdeményezését, az értéket előállító és támogató folyamatok azonosítását, a szerepkörök pontos meghatározását, a hatékony kommunikációt, valamint a jelentős teljesítménynövekedés vezetői elismerését." (Balaton – Hortományi et al, 2017; 25. p.) Hunt (1995) alapján az emberi erőforrás gazdálkodásra irányuló reengineering (újraszervezés), olyan radikális váltásokat jelent, amelyek történhetnek az integrált HR információs rendszerekben, vagy akár a HR szolgáltatások nyújtásában.

G. HATÉKONYSÁGI MUTATÓK

„Kontrolleri szempontból nélkülözhetetlennek tartjuk a több évet felölelő elemzések elkészítését. A számviteli és a kontrolling szakembereknek közösen kell végig gondolniuk, hogy az évente kötelezően elkészítendő beszámoló adatait felhasználva, hogyan tudnak akár évekre visszamenőleg is gyorsan és hatékonyan elemzéseket készíteni." (Böcskei, 2013; 7.p.)

A hatékonyság a vállalkozási tevékenységek által elért hozam, illetve a hozamok eléréséhez felhasznált erőforrások közötti viszony. Naturális mértékegységben kifejezhető a hozam és az erőforrás is. Blumné - Kresalek (2011) szerint az emberi erőforrás gazdálkodás meghatározó területe a munka termelékenységének tanulmányozása, amely során értékeljük, hogy a vállalat milyen hatékonyan használta fel a rendelkezésre álló munkaerőt, valamint a termelékenység változása milyen tényezőkre vezethető vissza. „Ennek keretében különböző felmérések eredményeire támaszkodva, többféle módszerrel mutatószámokat, tendenciákat vizsgálnak a következő területeken: szervezeti hatékonyság, EEM- hatékonyság, hiányzás, tréning és fejlesztés, alkalmazottak egészségi állapota, alkalmazás biztonsága, bérpolitika-bérszínvonal, személyzeti költségek stb." (Bakacsi – Bokor et al, 2000; 178. p.)

H. JÖVEDELMEZŐSÉGI MUTATÓK

A vállalkozások eredményességét kifejező mutatókat nevezzük jövedelmezőségi mutatóknak. Fenyves – Dajnoki (2015) szerint az emberi erőforrásra vonatkozó elemzés során az egyes eredménykategóriákat valamilyen vetítési alaphoz (például: létszámhoz, bérköltséghez) viszonyítjuk.

A humán erőforrás kontrolling alkalmazásának előnyeit Bokor (2005) alapján így összegezhetjük:

- A HR tevékenységek összehangolása, integrálása;
- Az üzleti és HR döntések alaposabb előkészítése, összefüggések hatékonyabb megértése;
- A HR költségek tüzetesebb nyomon követése;
- A HR rendszerek, programok elemzése, hatásainak felmérése;
- A szervezet üzleti tervezésének támogatása.

Bokor - Szőts-Kováts et al (2014) egyetértve az emberi erőforrás menedzsment megítélését, elismertségét nagymértékben befolyásolja, hogy mit és hogyan mérnek az emberi erőforrás tevékenységek, eredmények köréből. A megfelelően kiválasztott HR folyamatait támogató szervezési módszerek, segítséget nyújtanak a vezetőknek, hogy igazolják a terület hozzáadott értékét a szervezet értékteremtésében. A jövő és a digitalizációs folyamatok Bajnai – Fenyves (2021) azonban a mesterséges intelligencia és az arra alapuló kognitív megoldások használatának irányába mutatnak.

3.3. Digitális transzformáció a HR területén

3.3.1. Szervezeti kultúra értelmezése

Napjainkban a szervezeti kultúra menedzselése a környezeti hatásokra történő adaptálás érdekében nélkülözhetetlen. A szervezeti kultúra értelmezése már az 1950-es években megjelent, amelynek jelentősége tovább növekedett, amikor a szervezet struktúrájának és technológiájának vizsgálatát helyezték előtérbe az 1960-as években. Az 1980-as évekre már az amerikai és angol vezetéstudományi irányzatok fókuszában is megjelent a kultúra vizsgálatának nézőpontja, a hatékonyabb szervezetek kialakítására irányuló törekvések érdekében. Értekezésemben a szervezeti (organizational culture) és vállalati kultúra (corporate cukture) fogalmát szinonimaként használom, az előbbit tekintem tágabb fogalmi meghatározásnak.

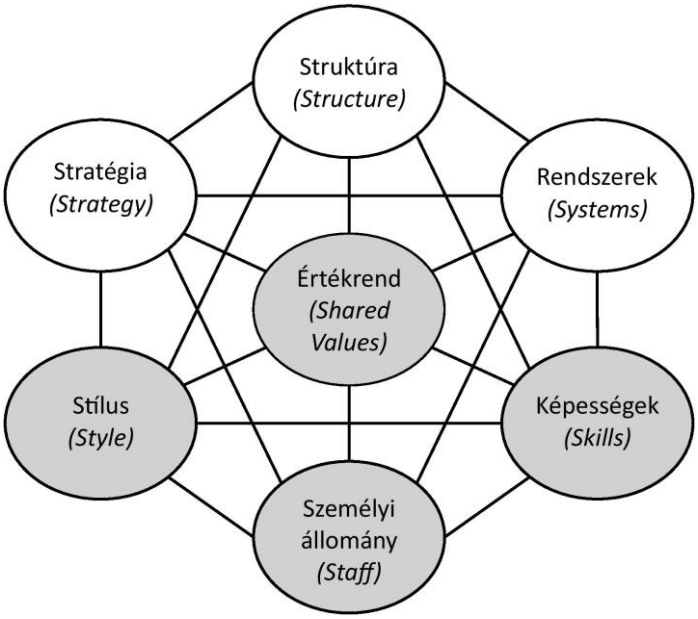
A szervezet stratégiájában a kultúra alakulásában Heidrich (2017) véleményét elfogadva, meghatározó tényezőként jelenik meg a stratégia-struktúra-kultúra kölcsönös függősége. A kultúraváltoztatás rendszerint a stratégiai változások egyik elemeként kerül meghatározásra, így akár a struktúra esetében, a kultúrát sem szabad elkülöníteni a mindenkori stratégiától. Az alkalmazottak nem követhetnek új célokat a régi értékek és viselkedések mentén. A különböző kultúrák elemei mindig szervezeti keretben, a szervezet által meghatározott módon jelennek meg, ezért fontos, hogy a kultúra szempontjait is bevonjam a digitális transzformáció tárgyalásába.

A kultúra szavunk a latin colere (művelni) igéből származik, amely eredetileg a föld megművelésére vonatkozott, azóta számos megfogalmazásával találkozhatunk, ezek közül az alábbit emelném ki. „A kultúra szimbólumok által szerzett és továbbított, viselkedésből származó és viselkedésre ható kifejezett és hallgatólagos mintákból áll, amelyek magukba foglalják az emberi csoportok megkülönböztető teljesítményeit, beleértve ezen minták műalkotásokban való megtestesüléseit. A kultúra alapvető magja tradicionális (történelemből származó és onnan válogatott) eszmékből és főleg a hozzájuk kapcsolódó értékekből áll. Kultúrarendszerek egyrészt felfoghatók cselekedetek eredményeinek, másrészt jövőbeli cselekedetek szabályozó elemeinek.” (Adler, 1991; 15. p.) A nemzetközi menedzsment, a globális szervezeti környezetben működő vállalatok hatékonyságának érdekében Rudnák – Lehota (2004) szerzőpárosokkal egyetértve még fontosabbá vált a kulturális különbségek tudatosítása és elfogadása is. A kultúra témakörének vizsgálata szerteágazó, azonban doktori disszertációmban a kultúra és a szervezet viszonyát fogom megvizsgálni. Buchowicz (1990) alapján a vállalati kultúra úgy határozható meg, hogy az alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége. Schein (1985) pedig felismerte a kultúra formálódásának jelentőségét, a folyamatos változások és ingerek hatására. Meghatározása szerint a szervezeti kultúra olyan alapvető feltevések mintái, amit a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.

A szervezeti kultúra összetevői Heidrich (2017) szerint:

- ***Gazdasági környezet,*** amely meghatározza, hogy mit kell tenni a vállalatnak a siker érdekében. Más kultúrája van egy kvázi monopolhelyzetben és szoros piaci versenyben működő vállalatnak vagy az állami és multinacionális cégeknek. A környezet hatásaira egy erősen centralizált szervezet természetesen formálódik, míg a munkakör és projekt irányultságú, mátrix szervezetben a dinamikusan változó környezetben, erős piaci verseny esetében is rugalmas.
- ***Értékek,*** olyan normák, elvárások és értékrendek, amelyek a tevékenységek és az eredmények preferenciáját határozza meg. Behálózva az egész szervezetet, a vezetőségnek kommunikálni kell az alkalmazottak felé.
- ***Hősök,*** olyan mintaadó személyiségek, akik kimagasló eredményt értek el a szervezet céljainak elérésében. Szerepük, hogy olyan cselekvéseket meséljenek el, amelyek látványosan jelenítik meg a szervezetben elvárt magatartást. Például: cégalapítók, fejlesztők stb.
- ***Ceremóniák és szertartások,*** a szervezeti értékek felszíni megnyilvánulási formái, amelyek életben tartják a vállalati tradíciókat, erősítik a dolgozók összetartását és a vállalati célokkal történő azonosulását.
- ***Kulturális hálózat,*** leginkább informális kommunikációs csatornákat jelent, amelyen keresztül felismerhetők, hogy mi történik valójában a szervezetben, mi foglalkoztatja az alkalmazottakat, milyen változások várnak. A működési mód – vállalati politikák, ösztönzési rendszer, hatáskörök stb. –, valamint a szervezet szociális struktúrájára nagy hatással vannak az alkalmazottak attitűdjére, továbbá a csoportok közötti interakciók minőségére.

A szervezeti kultúra összetevői kapcsán, meg kell említeni a ***McKinsey-féle 7S modellt***, amit a McKinsey cég két munkatársa Tom Peters és Robert Waterman dolgozott ki, amelynek összefüggéseit a 13. ábra ismertet. Kutatásukban arra a következtetésre jutottak, hogy minden sikeresnek ítélt vállalat rendelkezik egy, csak rá jellemző, nagyon erős kultúrával, mely már nagyon mélyen él az ott dolgozókban. A 7S elnevezés, a modell hét tényezőjének angol elnevezésének kezdőbetűiből adódik: közös értékek (shared Value), stratégia (strategy), struktúra (structure), rendszerek (systems), stílus (style), munkaerő (staff), képességek, szakértelem (skills).



13. ábra McKinsey-féle 7S modell

Forrás: (Hitt, 1995, 17. p.)

McKinsley elmélete alapján a szervezeti kultúra elemeit soft és hard tényezőkre bontotta. A lágy tényezők (képességek, munkaerő szakértelme, stílus, értékrend) szerepe meghatározó a szervezet kultúrájának alakulásában. Ezen tényezők által tűnhet ki a vállalat a versenytársaitól. Egyetértek Heidrich (2017) véleményével, miszerint a négy tényező kombinációjával válhat igazán egyedivé a kultúra. Ugyanis ezek a tényezők és kombinációjuk nem írható le modellekkel, és nem vásárolhatók meg szoftveren, így másolni sem könnyű azokat, mivel a szervezet tagjainak a fejében léteznek.

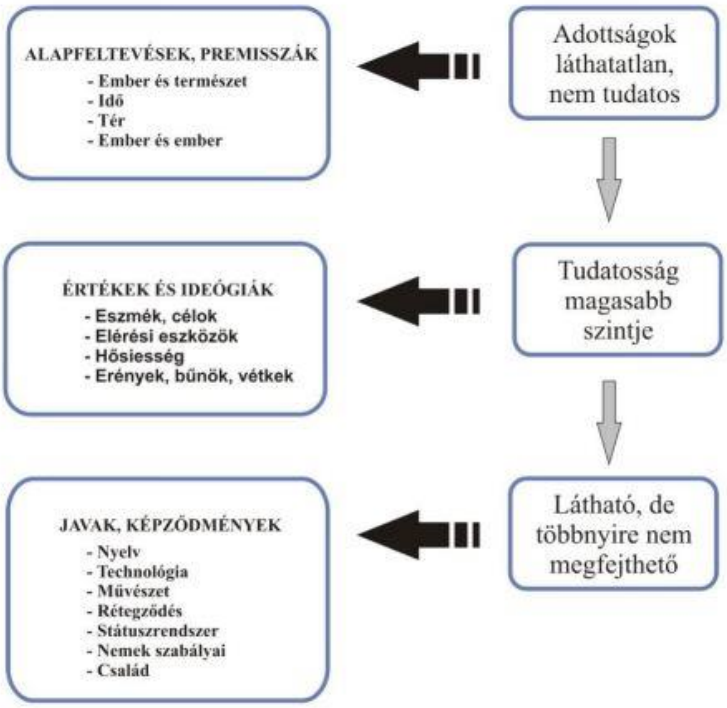
- ***Képességek:*** alatt nem csak a dolgozók szakértelmét és tudását értjük, hanem a szervezet erősségét, és azokat a képességeket, amelyek a szervezet alapvető értékéből következnek, és ezáltal megkülönbözteti a vállalatot a versenytársaitól.
- ***Munkaerő szakértelme***: a munkatársak képességeit, szakképzettségét, iskolázottságát és tudását foglalja össze, amelyek segítik őket a problémamegoldásban és a döntési szituációkban. A személyzet értékét legalább ennyire meghatározza az adminisztratív módon nem kimutatható elkötelezettség és lelkesedés, amivel a munkájukat végzik. A két aspektus szerencsés együtt állása esetén veheti maximális hasznát emberi erőforrásainak a szervezet. A humánerőforrás menedzsment kompetenciakörébe tartozó valamennyi kérdés ide sorolható.
- ***Stílus:*** elsősorban a felsővezetés vezetési stílusát jelenti, amely azonban az egész szervezetben érzékelhető. Hatást gyakorol a kommunikációs folyamatokra, a döntéshozatalra, az alkalmazottak felhatalmazására és a hatáskörök megosztására is. A vezetés stílusa nagymértékben meghatározza a szervezeti működés stílusát, így tehát a szervezeti stílus vizsgálata döntő módon a vezetői stílusok megítélését tartalmazza. Ezen dimenzióban mérhető mennyire hisznek és bíznak vezetőikben az alkalmazottak, ami fontos eleme minden szervezeti kultúrának.
- ***Értékrend:*** a vállalati mag, amely ún. kötőanyagként is funkcionál, hiszen a modellben szereplő további hat másik tényezővel szorosan kapcsolódik, így általuk meghatározható. Nincs az a szervezeti tevékenység vagy piaci akció, melyet nem befolyásol az uralkodó értékrend. (Heidrich, 2017)

A kemény tényezők (stratégia, struktúra, rendszerek), amelyek kidolgozására, kezelésére már léteznek számszerűsíthető vezetői eszközök, módszerek és modellek. Heidrich (2017) szerint megfelelő szintű meglétük kulcsfontosságú a cégek számára. Ezek azonban a versenyben a kötelező belépőt jelentik és kevéssé jelentenek igazi versenyelőnyt. A szervezet kultúrájának legalábbis nem ezek a központi elemei, noha elválaszthatatlanok attól.

- ***Stratégia:*** a szervezet közép és hosszú távú céljainak, az eszközöknek, a fontosabb eljárásoknak a nagyléptékű leírása. Fel kell ismerni, hogy a stratégia és a kultúra között szoros a kapcsolat, kölcsönös függőségben léteznek. Semmi olyan célt nem lehet elérni, illetve stratégiát megvalósítani, amely nem konzisztens a szervezet kultúrájával. A stratégia készítésénél a menedzsmentnek az adott kultúrát, mint adottságot kell kezelnie, illetve olyan tényezőt mely előnyösen is befolyásolhatja a tervek abszolválását. De ez igaz az ellenkező irányban is: nincs az a kulturális változás, amelyet végre lehetne hajtani, ha az nincs harmóniában a stratégiával.
- ***Struktúra:*** a korai szervezetfejlesztés a szervezeti struktúrát tartotta a szervezetet meghatározó legfontosabb tényezőnek, amelyet a szervezeti ábra (organigram) alapján tárhatunk fel. Vice versa hatással vannak egymásra a kultúra és struktúra. Nincs az a bürokratikus vállalat, melynek kultúrája a nyitottság, rugalmasság jeleit mutatná, és ahol az innovatív egyének mind megvalósíthatják törekvéseiket. Másrészt nem lehet egy merev struktúrát rákényszeríteni egy ezzel ellentétes elveket és értékeket valló kultúrára.

- ***Rendszerek:*** amelyet a rendszerelmélet alapján szervezet nyílt rendszerének is definiálhatjuk, amely interaktív kapcsolatban van a környezetével. A szervezet minden operatív rendszerének, így például az információsnak, az ügyvitelinek, a kommunikációsnak, a pénzügyi és számvitelinek is szoros a kapcsolata a kultúrával. Kialakításuknál figyelembe kell venni a létező kultúrát, hogy ne akadályozza a hatékony működését. Egy jelentős informatikai rendszer implementálása, például jelentősen befolyásolhatja a kultúra alakulását is. (Heidrich, 2017)

Schein (1985) megközelítése szintén megosztotta a szervezeti kultúrát, annak függvényében, hogy azok mennyire láthatóak egy külső szemlélő számára, három rétegre osztotta, amelyet a 14. ábra illusztrál. A rétegek elkülönülése Heidrich (2017) szerint attól függ, hogy mennyire manifesztálódnak az alapvető feltételezések a vállalat működéséről, amelyek a kultúra lényegét adják.



14. ábra Szervezeti kultúra szintjei
Forrás: (Heidrich, 2001; 16. p.)

A szervezeti kultúra szintjei Heidrich (2017) szerint:

- ***Első szint: a javak és képződmények szintje:***
  A külső szemlélők által viszonylag hamar és könnyen felismerhető réteg. Ide sorolhatók az erkölcsi, etikai megmutatkozás, szokások, továbbá a mesterségesen kialakított normák. Az alsó réteg jellemzője, hogy nehéz értelmezni és megérteni, annak ellenére is, hogy viszonylag könnyű megfigyelni. Bár azonnali benyomást szerezhetünk a szervezet kultúrájáról, ezek többnyire elhamarkodottak és inkább előítéletekre és sztereotípiákra épülnek, mint a valóságra.
- ***Második szint: az értékek és ideológiák szintje:***
  Ez a félig ösztönös szint már sokkal jobban kapcsolódik az egyénhez, és annak családi és társadalmi hátteréhez. Tulajdonképpen az első szintet irányító réteg. A réteg elemei közé sorolhatók az egyén és a csoportok viszonyai, a csoportokhoz való tartozás belső normái. Az egyéni megközelítések és módszerek csak akkor képesek működni, amikor a csoport

„jóként” elfogadja azokat, és mindenki által elismert érékekké, majd feltételezésekké alakulnak.

- ***Harmadik szint: az alapfeltevések és premisszák szintje:***
  Ez a legabsztraktabb szint, mivel kevésbé tapintható és vizsgálható. A szervezet működésével kapcsolatosan a legtöbb tudatalatti és ösztönös alapfeltevést és premisszát tartalmazza. Sok olyan nemzeti kulturális sajátosság is ezen a szinten jelenik meg, amellyel a hordozói nincsenek tisztában. Megemlíthető az ember és a természet viszonya, a kommunikáció jellegzetessége. A szervezet tagjai, ezeket a feltevéseket gyakran annyira adottnak veszik, hogy előfordulhat, hogy félreértjük mások cselekedeteit. Mivel az embereknek állandóságra van szükségük, ha bárki megkérdőjelezi ezen alapfeltevéseket, az dühöt és védekezést válthat ki. A szervezet szintjén is működnek ezek a védekezési mechanizmusok, ezért is olyan nehéz egy vállalat kultúráját megváltoztatni, ami szinte egyenértékű az egyén jellegzetességeinek megváltoztatásával. Mivel ezek az alapfeltevések nem kérdőjelezhetők meg, így megváltoztatásuk rengeteg energiát igényel és az egyén nagyfokú bizonytalanság érzésével járhat együtt.

Schein (2009) vizsgálata a szervezeti kultúra szintjei közötti belső egyensúly meglétére irányult. A tapasztalás, az elemzés és a láthatóság fokozatai az egyes szinteken különböző mértékben jelennek meg. Véleménye szerint egyfajta hierarchia állítható fel, amelyben az alapfeltevések képezik a magot, amelynek megértését követően a többi szint is érthetővé válik ennek következtében megfelelően lehet kezelni. A szervezeti kultúra szintjeinek feltérképezése azért is fontos Hofstede (1980) szerint, mivel a külső, extenzív megnyilvánulásokból következtetni tudunk az egyéni motivációkra, a gondolkodásbéli sémákra, Bencze (1997) véleménye szerint ezeken keresztül juthatunk el az előfeltevések, premisszák és prekoncepciók megértéséhez.

A szervezeti kultúra sokrétűségéből adódóan a szakirodalmakban jó néhány osztályozási móddal találkozhatunk. Különböző jellemzők és ismérvek alapján tipologizálhatjuk azokat, amelyben nem csak a szűkebb értelemben vett kulturális háttér, de az adott társadalmi-gazdasági közeg, piaci, környezeti tényezők is kiemelt szerepet játszik a szervezeti kultúra alakításában. Harrison 1972-ben megjelent tanulmányában a centralizáltság és az eredményközpontúság alapján négy kultúra típust különböztet meg, amelyet a 10. táblázat ismertet. Harrison - Stokes (1992) állítása szerint Magyarországon ez az egyik legelterjedtebb kategória, amelynek jellegzetessége, hogy a kultúrát nem ragadja ki a gazdasági környezetből.

10. táblázat Harrison szervezeti kultúra tipológia

		Eredményközpontúság	
		+	-
Centralizáltság	+	Hatalom	Szerep
	-	Feladat	Személyiség

Forrás: saját szerkesztés (Heidrich, 2001; 31. p.) alapján

A ***hatalom vagy erő kultúra*** egy központi pontba koncentrálódik, az a központi személy, akiből a hatalom és a befolyás sugárzik. Pókhálóval illusztrálható, amelynek befogadóképessége korlátozott, tehát meghatározott mennyiségű embert és feladatot képes koordinálni. A szervezet a múltbeli tapasztalatokon és a bizalom alapján működik. Kevés az írott, formalizált szabály, így ezeket a központi személytől eredő szokások, elvárások helyettesítik. A kultúra előnye, hogy gyorsan képes reagálni a környezeti kihívásokra, azonban ezeket a szervezet kulcsembere indukálhatja. Hátránya, hogy gátolja a szervezet növekedését, ezért gyakori, hogy ezt a kultúratípust a szervezet idővel kinövi. Ezáltal a kulcsember is gátja lesz a fejlődésnek. A

gyakorlatban ilyen esetekben a vezető gyakran alkalmaz menedzsert, aki tapasztalattal rendelkezik erről a kultúráról. (Heidrich, 2001; 28. p.) Kis méretű, újonnan induló családi vállalkozások esetében lehet adaptív a hatalom kultúra.

A ***szerepkultúra*** a logika és az észszerűség alapján működik, tehát hatékonyan működő bürokráciát értünk alatta. Oszlopsorral ábrázolható, amelynek tartóoszlopai a funkcionális szakterületek (pl.: pénzügy, HR stb.), a maguk szakismeretével és hatáskörével, míg a tartóoszlopokat lezáró timpanon a szűk körű vezetés, ami ránehezedhet a szervezet tagjaira. A szerep, a munkaköri leírás fontosabb, mint az egyéni adottságok. A szerep kultúra jól működik nem túl gyorsan változó feltételek mellett, stabil környezet esetén. Belül is stabilitás jellemzi, biztonságot és belátható jövőt kínál. Olyan szervezetekre jellemző, ahol a termelés gazdaságossága fontosabb, mint a rugalmasság és a szakértelem, illetve az innovációnál fontosabb a specializáció. A szerepkultúra nagyobb méretű szervezeteknél tud adaptívan érvényesülni, például állami vállalatok. (Heidrich, 2001; 28. p.)

A ***feladatkultúra*** munkakör és projekt irányultságú, racionális kultúra. Főként a mátrix felépítésű szervezetek esetében alkalmazható nagyon jól. Elsődleges érték a munka elvégzése, a feladatok megoldása, amelyhez szaktudásra és vállalkozási készségre van szükség. A hatalom forrása a szakértelem és valamelyest a személyiség, a formális pozíció másodlagos jelentőségű. A feladat típusú kultúra olyan környezetben és piacon életképes és adaptív, ahol a rugalmasság és a gyors reakciókészség fontos, illetve ahol a termék életgörbéje rövid. Legnagyobb hátránya azonban az ellenőrzés, mely csak az erőforrások elosztásán keresztül valósul meg, ezáltal konfliktusokat és harcokat eredményez az emberi és anyagi erőforrásokért folyó harc során. A tudást birtokló egyének képviselik a legnagyobb hozzáadott értéket. (Heidrich, 2001; 27. p.)

A ***személyiség típusú kultúra*** ritka, mivel speciális szervezetek esetén figyelhető meg, ahol azt a célt szolgálhat, hogy a középpontban lévő egyéneket képviselje, például tanácsadó szervezetek. Központi alakjai nagyfokú szaktudással rendelkező egyének, akik az infrastruktúra biztosítására alakítanak sajátos szervezetet. A szervezet tagjait nem köti össze stratégiai cél, inkább érdekszövetség, autonóm módon működnek. Ennek következtében nem könnyű egy ilyen szervezetet sem működtetni, sem ellenőrizni, hiszen a szervezet mindenkor alárendelt az egyéni céloknak. A szervezet nem tűr semmilyen vezetői hierarchiát, mivel célja kizárólag az individuum kiszolgálása. Tehát multidiszciplináris tudást ösztönző projektek esetében lehet leginkább adaptív. (Heidrich, 2001; 30. p.) Schein mellett, Cameron és Quinn kultúra tipológiája a szervezetek hatékonyságát vizsgálva igyekszik következtetéseket levonni. Mivel a dolgozók értékrendszerét szem előtt tartva olyan modellt dolgoztak ki, amely a kompetenciavizsgálatban és a kultúravizsgálatban egyaránt alkalmazható. Rádöbbentek, hogy az alkalmazottaknak és a vezetőknek egymásnak ellentmondó céloknak és elvárásoknak kell megfelelniük. Cameron – Quinn et al (2006) szerint négyféle szervezet létezik, amelyek a külső és belső környezeti tényezőkhöz való adaptálás során alakulnak ki, így azokat a stabilitás, rugalmasság, és külső, belső orientáltságuk alapján tipologizálja, amelyet a 11. táblázat ismertet.

11. táblázat Cameron – Quinn féle kultúra típusai

<table>
<tr><td rowspan="4">Belső orientáltság és integ-ráció</td><td colspan="2">Rugalmasság és dinamizmus</td><td rowspan="4">Külső orientáltság és meg-különböztetés</td></tr>
<tr><td>Klán</td><td>Adhokrácia</td></tr>
<tr><td>Hierarchia</td><td>Piac</td></tr>
<tr><td colspan="2">Stabilitás és kontroll</td></tr>
</table>

Forrás: saját szerkesztés (Hedrich, 2001; 33. p.) alapján

Hierarchia vagy szabályorientált kultúra: Befelé összpontosít és erőteljes ellenőrzést gyakorol. Legfontosabb értékei a stabilitás, a szabályozottság, valamint az eddig elvárt eredmények megőrzése. Ennek a kultúrának az ismertetőjegyei hasonlítanak a korábban említett Harrison-féle szerepkultúrához.

Piac vagy cégkultúra: Kifelé koncentrál és szoros ellenőrzést gyakorol. Alapvető értéke az egyértelmű, célorientált működés fenntartása, a magas termelékenység és gazdaságos működés biztosítása.

Klán vagy team kultúra: A belső kapcsolatokra és a rugalmasságra helyezi a hangsúlyt. Fő értéke az emberi erőforrás, így a belső humán erőforrások fejlesztésére, az összetartás, a szervezet iránti elköteleződés építésére fókuszál.

Adhokrácia vagy innováció orientált kultúra: A rugalmasságra és a cselekvőkészségre koncentrál. Alapvető értéke a külső környezet változásaihoz való gyors alkalmazkodás, a kreativitás és a fejlesztés megvalósítása és fenntartása. Az információs társadalom követelményei hívták életre, így a jövőorientáció a szervezet egészét áthatja. (Heidrich, 2001; 35-36. p.)

Jól látható, hogy Cameron – Quinn et al (2006) szerzőtársaival egyetlen modellben foglalta össze a vállalat hatékonyságát befolyásoló tényezőket. Az ellentétpárokat két dimenzióban ábrázolva megkapjuk a szervezet hatékonyságainak eltérő forrásait. Összegezve a kultúra egyes típusait, véleményem szerint nincs jó vagy rossz szervezeti kultúra, sokkal inkább arra kell helyezni a fókuszt, hogy minél inkább illeszkedjen a vállalat által termelt termékhez vagy szolgáltatáshoz, valamint a szervezet jogi és gazdasági környezetéhez. Boada-Cuerva – Trullen et al (2019) véleményükkel egyetértve, a szervezet fő döntéshozóinak a HR funkcióhoz, az emberierőforrás-menedzsment és általában az alkalmazottjaik értékéhez fűződő hiedelmek és attitűdök, döntően befolyásolhatják az emberierőforrás hatékonyságát és azt, hogy a HR milyen mértékben járul hozzá az üzleti stratégiához. Csehné – Nagy et al (2021b) szerzők kutatásai is igazolták, hogy a HR számára át kell értékelni, azokat a kultúraformálási módszereket, képzéseket, melyekkel valódi hatás érhető el, akár a digitális transzformációban, akár a fenntartható fejlődésben. Egyre nagyobb a HR felelőssége, hogy úgy formálja át a szervezeti kultúrát, hogy egyéni és céges szinten is eredményeket érjen el.

3.3.2. Vállalati és humán szakterületi kihívások

A kihívások átszővik az életünk minden részét, ez alól a vállalatok működése és tevékenysége sem jelent kivételt. A 12. táblázatban összegyűjtöttem, hogy milyen kihívásokkal szembesülnek a vállalatok, és ezek milyen kapcsolatba hozhatóak az emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységeivel. Az eddigi szakirodalmi kutatások alátámasztják, hogy a pandémia válság hatásai összefüggést mutatnak a többi szervezetet érintő kihívásokkal. Fontosnak tartom, hogy rávilágítsak ezekre a krízisekre, hiszen részletes vizsgálatukkal feltárhatóak a fejlesztendő területek és meghatározhatók a kihívások megfelelő kezelési módjai. A piacokért folytatott versenyben, csak a változásra leginkább hajlamos és innovatív vállalatok kerülhetnek ki győztesként.

A ***stratégiaorientáltság*** alatt azt értem, hogy a vállalat egészének a stratégiában kijelölt célok megvalósítása érdekében kell munkálkodnia. A humán szakterületnek arra kell koncentrálni, hogy feltárják, hogy az emberi erőforráshoz kapcsolódó tevékenységek hogyan illeszthetőek be a stratégia teljesítésének folyamatába és ezáltal hogyan valósíthatók meg a stratégiai célok. A ***gazdaságos működés*** biztosítása érdekében a vállalatok állandó nyomás alatt vannak, hogy költségtudatosan és teljesítményorientáltan működjenek.

12. táblázat Vállalati és humán szakterületi kihívások

Vállalati kihívások	Humán szakterület kihívásai
Stratégiaorientáltság	HR tevékenységek beillesztése a stratégia megvalósításának folyamatába
Gazdaságosság	Költséghatékony HR gazdálkodás
Intellektuális tőke növelése	Kulcskompetenciák kezelése, kulcskompetenciájú munkatársak megtartása
Adaptív és reziliens működés	Szervezeti tanulóképesség
Átlátható működés (transzparencia)	HR terület, mint szolgáltató meghatározása
Fenntarthatóság, fenntartható fejlődés	Emberközpontúság, jólléti kultúra bevezetése és fenntartása
Digitális transzformáció	HR folyamatok, tevékenységek digitális átalakulása
Vállalati kultúra kialakítása	Agilis HR transzformáció
Együttműködési rendszer kiépítése	Munkáltatói márka, munkáltatói élmény
Covid-19 járványhelyzet (munkaszervezés, vállalati kultúra, folyamatok stb.)	

Forrás: saját szerkesztés

A költséghatékony emberi erőforrás gazdálkodásnak biztosítani kell, hogy a vállalat minél hatékonyabban használja fel a rendelkezésre álló emberi erőforrásokat. A fenntartható versenyelőny a vállalatokban, az ***intellektuális tőke növelésén***, tehát a folyamatokban, irányításban és a munkatársak tudásában megtestesülő kompetenciákon keresztül érhető el. A HR a versenyelőnyt a kulcskompetenciák megfelelő kezelésével tudja támogatni, így ki kell dolgoznia azt a stratégiát, amellyel megszerezheti és fejlesztheti a vállalat számára legfontosabb kompetenciákat és a munkatársakat. Az ***adaptív alkalmazkodás és a reziliens működés*** alapját képezi, hogy a vállalatoknak képesnek kell lenniük a környezeti változásokhoz való folyamatos alkalmazkodásra. A változások generálják, hogy szükségessé válik a meglévő eljárások újragondolása, esetleg új rendszerek integrálása. Ezért kulcsfontosságú a szervezeti tanulóképességének elősegítése. A HR-nek olyan eljárásokat kell kialakítani, amelyek biztosítják a szervezeti tudás összességének hasznosítását. A vállalatnak ***átlátható működésen*** kell alapulni, ennek okán az érintettek által ismert, világos és szabályozott folyamatokat és rendszereket kell kidolgozni és működtetni. Az emberi erőforrás szakterületnek pedig biztosítani kell, hogy a belső és külső vevőinek is szolgáltatójává váljon. A ***fenntarthatóság, a fenntartható fejlődés*** kérdésköre napjaink egyik legaktuálisabb globális próbatétele. A vállalatoktól várjuk a zöld fordulatot, hogy minél hatékonyabb lépéseket tegyenek a fenntarthatóság irányába. Ehhez azonban változtatni kell a céges gondolkodáson és a fenntarthatóságot középpontba helyezve értéket kell teremteni. Ezt támogatja az egyre több vállalatnál biztosított vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) folyamata. Az Európai Bizottság közleménye szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás „a társadalmi és környezeti szempontoknak a vállalatok működésébe és az érdekeltekkel való kapcsolataiba való önkéntes alapú integrációja." (EB, 2002; 5. p.) A HR emberi erőforrással gazdálkodik, embereket menedzsel, így az odafigyelés, a törődés, és az emberközpontúság hozzávalója a példaértékű vezetésnek. A Covid-19 járványhelyzet és a korlátozások rávilágítottak, hogy az alkalmazottak mentális és fizikai jóléte milyen erősen befolyásolhatja a vállalat működését. Ahogyan a fizikai és a lelki egészségünk szorosan befolyásolja egymást és hatást gyakorol a munkára, úgy a magánéleti és munkahelyi jóllétünk is összefüggésben áll. A gondoskodó típusú megközelítés az emberi kapcsolatokban is változásokat hozhat Gyökér – Finna et al (2017) eredményeképpen sokkal intelligensebb, mérhetőbb és jelentőségteljesebb kontaktálás jön létre, ami pedig a működés eredményességét, hatékonyságát, nyereségességét is eredményezi. Tehát HR-nek támogatni kell a vállalatot egy olyan vállalati kultúra kiépítésében, amelyben fókuszálnak a munkavállalók jólléti kultúrájának bevezetésére, fejlesztésére és fenntartására. A cégeknek kezelniük kellett az egészségmegőrzéssel,

a kényszerűen bevezetett távmunkával, és a működési biztonsággal kapcsolatos kihívásokat, amelyek Otti – Szabó et al (2021) szerint nemcsak a vállalati folyamatokat érintette, hanem egyéni szinten új kompetenciák megjelenését vagy fontosabbá válását is eredményezte.

A jövőt a HR szektornak a munkaerő-formálására, a vállalati kultúra fejlesztésére, a munkavállalói élményre és az adatvezért tevékenységekre kell építeni. Igazából ez egy lehetőség, hogy kitörjön az adminisztrátori szerepköréből, és minél inkább stratégiai szinten kerüljön be a napi döntéshozatalokba. Ez csak a ***digitális transzformáció*** sikeres végrehajtásával valósulhat meg. „A digitális transzformáció magába foglalja az üzleti és szervezeti tevékenységek, folyamatok, kompetenciák és modellek mélyreható átalakítását, a digitális technológiák és ezek akceleratív társadalmi hatása révén jelentkező változások és lehetőségek maximális kihasználásával, stratégiák és prioritások mentén, a jelen és jövőbeli gondolkodásmód megváltoztatásával." (Poór – Schottner et al, 2019; 8. p.) A digitális transzformáció egy végtelen folyamat, amely magába foglalja a legkorszerűbb technológiák működtetését. Ez azt is jelenti, hogy a szervezet olyan képességre tesz szert, amelyek versenyelőnyhöz juttathatják. „A szervezetnek, amelyik sikeres digitális implementációt szeretne megvalósítani, invesztálnia kell a dolgozókba, vagyis szükséges, hogy képezze, felhatalmazza a munkatársait, adekvát módon változtasson a szervezeti kultúrán, és biztosítsa a folyamatokhoz a megfelelő vezetőket, akik aktívan támogatják a digitális transzformáció megvalósulását. Tekintettel arra, hogy a sikeres digitális transzformáció kihagyhatatlan tényezője az emberi erőforrás, érdemes feltárni, hogy milyen változások történnek a humán erőforrás menedzsment területén." (Poór – Schottner et al, 2019; 8. p.) Berber - Dordevic et al (2017) szerint a HR tevékenységek digitalizálásának elsődleges célja a folyamatok optimalizálása, mégis további előnyöket is eredményezhet, mint a termelékenység növekedését, a magasabb szolgáltatási minőséget és a költségcsökkentést. Transzformációs stratégiai összefüggésekben, mint például a digitalizáció, a cég alkalmazottainak vállalkozói magatartása döntő fontosságú. Ritala – Baiyere et al (2021) alapján a digitális átalakuláshoz szükséges, hogy a menedzsment elsajátítsa a digitális szemléletet, és a vállalat alkalmazottjai digitálisan képzettek legyenek a technológiai eszközök használatában. Így a ***vállalati kultúrát*** is a digitális szemléletben kell átalakítani, mivel önmagában a technológia használata kevés, arra kell törekedni, hogy mind a vezetők, mind az alkalmazottak megfelelő szinten ismerjék és használják a digitális módszereket. A fókuszban a technikai tudás bővítése és az agilis munkavégzés áll. Az agilis vállalatokban, a HR folyamatok agilis transzformációját is érdemes elvégezni mivel a korábbinál gyorsabb, hatékonyabb, jelentkező- és munkatársközpontú folyamatok kialakítására vált szükségessé. A jövő HR vezetője új típusú együttműködést képvisel, ösztönzi az innovatív vállalati kultúrát, és a vállalati célok mentén határozza meg a prioritásokat. Nem adminisztrátorként cselekszik, hanem értéket teremt a munkatársak szakképzett, proaktív, hatékony, problémamegoldó ***együttműködési rendszerének*** kiépítésével és az ügyféligények érvényesítésével. „A munkáltatói márkaépítés egy proaktív, pontosan előre deklarált metódus szerint lezajló folyamat, amely során a szervezet felismeri, hogy mitől lehet vonzó a munkaerőpiac számára. Irányultsága szerint belső, szervezeti és külső, munkaerő-piaci igényeket takar. Ennek értelmében a munkáltatói márka minősége határozza meg azt, hogy miként teljesít a jelenlegi munkaerő és azt is, hogy milyen munkavállalói kört tud bevonzani az adott szervezet." (Biba, 2015; 83. p.) A vállalati kultúra kialakítása során márkaépítő elemként hat a munkavállalói élmény biztosítása is. A munkavállalói élmény (employee experience) gyakorlati megvalósításához a szervezeteknek figyelmet kell fordítani a rejtett tehetségek felkutatására, ezen kívül érdemes egyéni, csoportos és szervezeti szinten is kijelölni azokat a potenciálokat és erősségeket, amelyek egy speciális terv kidolgozásával eredményesen fejleszthetőek. Ennek köszönhetően elsősorban a munkavállalók értékét és elégedettségét növelhetjük, másodsorban pedig a vállalat egészét meghatározó versenyelőnyökhöz juttathatjuk a piaci versenyben. A HR-nek a koronaválság és a korlátozások révén további kihívásokkal kellett szembesülniük, mint a motiváltság fenntartása a távmunkában, az otthonról való eredményes munkavégzés elsajátítása, a bizalom és az ellenőrzés szerepe a „home officeban", az

operatív célkitűzések felülvizsgálása. Csehné – Karácsony (2021a) kutatása alapján, a koronavírusválság kapcsán az egészség veszélyezettsége számít a leggyakrabban említett tényezőnek, de fontos szempont a megnövekedett családi terhek és a munka-magánélet egyensúly veszélyezettsége is. „A munkakörnyezet kialakításakor a jövőben egyértelműen az egyéni preferenciáknak kell dominálniuk, azaz az egyéni jólét, az inspiráció, a könnyű változtathatóság, kapcsolódások figyelembevételével, testreszabható megoldásokat kell lehetővé tenni a munkatársak számára." (Gyökér – Finna et al, 2017; 161. p.) A bizonytalan és gyorsan változó világban is egy jól működő vállalatnak az egészséget megőrizve biztosítani kell a feladatok ellátását.

Az áttekintett kihívásokra történő megfelelő reagálás érdekében olyan válságstábot célszerű felállítani, amely magában foglalja a különböző vállalati funkciókat. Ebben az ún. válságstábban a kontrollereknek, mint üzleti partnereknek, aktív szerepük van, hiszen tanácsadója a menedzsmentnek, illetve a különböző üzleti és pénzügyi területek, valamint funkciók között közvetít. A kontrollerek koordinálják a válságintézkedéseket és támogatják a vezetői döntéshozatalt. A járványhelyzet által nagyobb reflektorfénybe került az emberi erőforrás gazdálkodás, hiszen a munkavállalókat támogatni kellett a home office/hibrid munkavégzés során, az emberi erőforrást továbbra is biztosítani kellett a gördülékeny üzletmenet folytatása érdekében. Tehát az emberi erőforrás területe akkor kerülhet stratégiai pozícióba, ha a menedzsment folyamatosan üzletileg megfelelő adatelemzésen alapuló információkkal és tervekkel támogatja. Biztosítania kell a vállalati misszióval és vállalati kultúrával összhangban álló munkavállalói élményt, amely a vásárlói elköteleződést és ügyfélélményt is képes pozitívan befolyásolni.

A 13. táblázat összefoglalja azokat a humán kontrolling eszközöket, amelyekkel kezelhetővé válnak a humán területeken megjelenő kihívások. Az eszközök egy részét már bemutattam a korábbi fejezetekben, így most csak az elmúlt időszakban nagyobb szerephez jutó módszereket ismertetem. Tehát a „humán kontrolling olyan stratégiai, értékelő folyamat, amely nem csak a vezetők humánerőforrás döntéseihez nyújt iránytűt, hanem az ezek által generált gazdasági és szociális következmények hatásait is szem előtt tartja." (Kaposi-Szász, 2020; 25.p.)

A ***Design thinking (tervezői gondolkodás)*** módszertan a megoldatlan problémák kezelésére alkalmas eszközöket tár fel a vezetők és a kontrollerek felé. Egy új szituáció esetében, ahol nincsenek jól bevált terveink és eszközeink, segít, hogy hatékonyan kreatív, ügyfélközpontú megoldásokhoz jussunk. Rüdiger, Horváth & Partners (2021) szerint gyorsan változó piaci környezetben kell ma a vállalatoknak sikeresen működni: dinamikusan változó technológia, vásárlói igények. A robotizáció, növekvő adatmennyiség, digitalizáció minden piaci szereplőtől megkövetelik a megújulás, a folyamatos innováció képességét. Ez alól a kontrolling területe sem lehet kivétel. Kiváló módszer az innováció és a meglévő ismeretek egyidejű hasznosítására, a problémák helyes megközelítésére, újrafogalmazására és a hatékony megoldások kialakítására.

A ***digitális üzleti stratégia*** nem csak a belső működésre koncentrál, hanem még a hagyományos stratégián és az informatikával összehangolt üzleti folyamatokon is túlmutat. Mivel szorosan összefonódik a vállalat környezetével, a versenytársakkal, a partnerekkel és az ügyfelekkel is, így kidolgozásánál ezeket mind figyelembe kell venni. Bharadwaj et al. (2013) szerint a digitális stratégia „egy olyan szervezeti stratégia, amelyet a digitális erőforrások felhasználásával alakítanak ki és hajtanak végre, hogy differenciált értéket teremtsenek. (Bharadwaj et al, 2013; 472. p.) Ahhoz, hogy a digitális technológiai valóban értékteremtő legyen, meg kell vizsgálni, hogy a digitalizáció hogyan hat az üzleti működésre, hogyan változtathatja meg a vállalat egészét. A vállalati céloknak megfelelően tanulmányozni kell azokat az esetleges gyengeségeket és erősségeket, amiket a technológia jelenthet a szervezet jövőjére, és ezek alapján meghatározni a szükséges lépéseket. Fel kell mérni, hogy a rendelkezésre álló digitális infrastruktúra mennyire

növeli vagy egészíti ki az üzlet működési folyamatait és hogyan felelnek meg a jelenlegi stratégiának. Ezáltal kivédhető, hogy szükségtelenül erőforrásokat veszítsenek fölösleges beruházások megvalósításával. A digitális üzleti stratégia gondoskodik arról, hogy a vállalat, lépést tudjon tartani a technológiával, a digitális változásokkal és alkalmazkodni tudjon az ügyfelek elvárásaihoz. A jövőben, a digitalizáció térnyerésével az üzleti stratégiák automatikusan digitális stratégiává fognak válni.

13. táblázat Humán terület támogatása kontrolling eszközökkel

Humán terület érintettsége	Feladatok	Humán kontrolling eszközei
HR tevékenységek beillesztése a stratégiai megvalósítási folyamatba	A HR stratégiai relevanciájának indoklása, a HR tevékenység stratégiai céljainak rögzítése és lebontása	Személyzeti audit, HR-stratégia, HR-scorecard
Költséghatékony emberi erőforrás gazdálkodás	Folyamatok és erőforrások azonosítása, költségokozók meghatározása, humánköltségek felosztása	Benchmarking, folyamatköltségszámítás, humán költségtervezési módszerek
Kulcskompetenciák kezelése	Alapvető kompetenciák azonosítása, stratégiai munkakörök definiálása, fejlesztési akciók rendszere	Intellektuális tőke értékelési módszerei, kompetencia térképek és kompetencia értékelés
A HR terület, mint szolgáltató meghatározása	A felelősségi és irányítási rendszer és az ezt támogató humánrendszer újragondolása	Tudásmenedzsment
Szervezeti tanulóképesség és meghatalmazás	Az igények alapján a HR szolgáltatási ügymenetének meghatározása, a költségek és a szolgáltatási kvalitásának megállapítása	Folyamatmenedzsment, szolgáltatási szint megállapodások, folyamati teljesítménymérés
Emberközpontúság, jólléti kultúra bevezetése és fenntartása	Támogatni kell a vállalatot egy olyan vállalati kultúra kiépítésében, amelyben fókuszálnak a munkavállalók jóléti kultúrájának bevezetésére, fejlesztésére és fenntartására	Dolgozói elkötelezettség összetevői és mérése, munkavállalói élmény design thinking módszertannal
HR folyamatok, tevékenységek digitális átalakulása,	Munkatársak képzése, felhatalmazása, szervezeti kultúra átalakítása, digitális cégkultúra emelése	Digitális üzleti modell
Agilis HR transzformáció	Agilis gondolkodás (mindset), cégkultúra, csapat kialakítása,	Stratégia és prioritások, üzleti vállalások és KPI-ok, erőforrás-kezelés, tervezésharmonizáció,

Forrás: saját szerkesztés

Számos elvárás hárul a versenykörnyezetben működő vállalatokra, elég a variábilis piaci hatásokra, a fogyasztók és az alkalmazottak megnövekedett elvárásaira, vagy a folyamatos tanulás, fejlődési kényszerre (pl.: digitalizáció) gondolnunk. Ezért a vállalatoknak elsődleges feladata, hogy erősítsék az alkalmazkodóképességüket ahhoz, hogy a vállalatokra ható befolyásoló tényezőkhöz sikeresen tudjanak igazodni. Mindezekre a kihívásokra az ***agilitás*** adhat választ. Stettina - Hörz (2015) az agilis modell működését és előnyeit a portfólió menedzsmentet megvizsgálva, a következőképpen határozták meg:

- Az agilis szervezet adaptív, mivel folyamatosan követi a változásokat, így gyorsabban tanul azokból, ebből kifolyólag hatékonyabban működik. Támogatja a visszatekintéseket, a napi „stand-up"-okat, ennek következtében a szervezeti munkatársak közötti interakciók gyakoribbá váltak, amely előmozdítja a közös gondolkodást és a gyors és helyes információáramlást.
- Az projektfeladatokat menedzselő agilis csoportokban, autonóm személyek saját felelősség vállalásukkal alkotnak önmagukat menedzselő csoportokat.
- Az agilis csoportokban a fókusz az együttműködésre, a bizalomra, a transzparenciára és az elkötelezettség tulajdonságaira irányulnak.

Az alkalmazottak felhatalmazása, az agilis munkavégzés és szervezeti megoldások felszabadítják a vállalatokat a meglévő gondolkodásmódjuktól és struktúrájuktól, ezáltal pedig növelhető az innovációs képességük, fokozódik az ügyfélfókusz, és ezáltal felpezsdül az új termékek piacra vitele. A HR-nek a feladata, hogy a napi folyamatokban történő részvétellel erősítse az agilis szemléletet a vállalat minden munkavállalójában. „A munkatársakra jellemző lesz a párhuzamos projektekben való részvétel, ami a hagyományos működési mód felülírására ösztönzi majd a munkaadókat is: a korábbi elszeparált, egyéni munkavégzés helyett kisebb, kollaboratív csoportok működésére alapoznak majd, ahol a jó hangulat és a nyitottság alapvető forrása lesz a produktivitásnak." (Gyökér – Finna et al, 2017; 158. p.) Fel kell ismernie, hogy mely munkavállalókban van meg, illetve fejleszthető az agilis gondolkodás, ezáltal kiket érdemes beilleszteni a vállalatba. A HR-nek további feladata az agilis csapatokkal közösen a munkavállalók integrálása a szervezetbe és az agilis alapértékek - a bizalom, a munkavállalói felhatalmazás - elősegítése. A HR felelőssége, hogy megszerezze azokat a tehetséges munkavállalókat, akik hozzátehetnek az agilis vállalat sikeréhez, ezáltal kialakul az agilis menedzsment-személet, amely elősegíti az egyéni erősségekre épülő kultúra kialakítását. Tehát az agilis szemléletmód tartósan biztosítja a vállalati sikerességet a vevők még erőteljesebb fókuszba állításával, az új technológiák használatának támogatásával, amellyel csökkenthetők a költségek javítható a minőség. Igazából agilisabb, gyorsabb és eredményesebb választ adhatunk a piac változásaira. (Vida, Horváth & Partners, 2021)

A kihívások átformálják a munkáltatók és munkavállalók munkavégzési körülményeit. „A jövő munkahelyének folyamatosan monitoroznia kell a munkatársak munkakörnyezetét, hangulatát, szükségleteit és igényeit, annak érdekében, hogy intelligens, és intuitív munkaerőállományra tegyen szert. Ehhez pedig ismét a technológia kínál teret." (Gyökér – Finna et al, 2017; 157. p.) A fentebbi módszerek alkalmazása a ***Smart Work*** (okos munkavégzés) irányába mutatnak. A smart work, egyrészt jelenti a munkavégzési körülmények megváltozását, a távmunka, a home-office és a hibrid munkavégzés előtérbe kerülését, amely biztosítja a rugalmasságot. Másrészt jelenti az utazási szokások megváltozását, mivel megnőtt az igény a munkába járással töltött idő és az erre fordított költségek csökkentésére, továbbá a személyes közlekedés feladatalapú optimalizálására. Továbbá az irodahelyiség felhasználásának megváltoztatását, a virtuális környezet térnyerését. Vannak munkafeladatok, amelyeknél a hatékonyság nőtt, míg másoknál csökkent, vannak, akiknél javult a munka-magánélet egyensúlya, mások ebben romlást tapasztaltak. A vállalatok jelentős része költségmegtakarítást várnak a Smart work-től, míg mások csak a költségnövekedést látják benne. A különböző meglátások, különböző hátteret,

élethelyzeteket, munkavégzést és különböző fokú digitális érettséget is tükröznek. A smart work lehetőséget kínálnak a vezetőknek, hogy fejlődjenek, értéket és versenyelőnyt teremtsenek a cégük számára. Már a járvány előtt is átalakulóban voltak a vezetői és munkavállalói képességek és a viselkedés iránti elvárások, a digitalizáció felgyorsulása, az agilis munkavégzés és egyéb okok miatt. A Covid-19 járvány csak felerősítette ezt a folyamatot. (BCG, 2021)

A koronavírus helyzet által generált főbb kihívások: a digitalizáció, a költségcsökkentés és szervezetátalakítás, valamint a munkaerő-megőrzés, munkavállalói elkötelezettség kialakítása. Már a krízishelyzet előtt is napirendi kérdés volt a költségek optimalizálása, a hatékonyságjavítás a jobb szolgáltatás nyújtása érdekében. Azonban az automatizálási projektek végrehajtása a távmunkában nehéz feladatnak bizonyul. A költségek racionalizálása mindig is aktuális kérdéskört jelentett a vállalatok életében. Össze kell vetni, hogy mekkora ráfordítást jelent a digitális átalakulás, és hosszú távon mekkora költséget lehetne csökkenteni azzal. Sokba kerül a jó kolléga elvesztése, így a munkatárs-megőrzés és a munkavállalói elkötelezettség kialakítása is kulcsfontosságú a koronaválság után. Meg kell vizsgálni, hogy a vállalat valóban tesz-e a munkavállalókért. Fel kell ismerni a kulcskompetenciájú munkatársakat, milyen anyagi és egyéb juttatásokkal, támogatásokkal lehet motiválni és megtartani a munkatársakat. Az elvesztett munkatársak milyen időtávon és milyen áron pótolhatóak. A vezetők a digitális, modern infrastruktúra kialakításával akarnak egy új win-win lehetőséget kínálni a vállalatoknak és a munkavállalóknak. Annak ellenére, hogy a korona krízis hatására néhány téma háttérbe szorult, illetve más megközelítést igényel, hosszútávon kiemelkedő stratégiai jelentőséggel bírnak a vállalatban. Ezt igazolja Hegedűs (2020) kutatása, amelyben kiemeli, hogy a vállalkozások folytatásának elvét leginkább a likviditás (azonnali fizetőképesség) határozza meg, így a korábbinál nagyobb figyelmet kell fordítani a mutatóinak alakulására. Az aktuális krízis helyzetben kevésbé előrelátható az ellátási láncok alakulása is, mivel lerövidültek, a korlátozások és lezárások hatására sokkal inkább előtérbe került a relokalizáció. Felmerül a vállalatok felelőssége az ellátási láncok fenntarthatósági biztonsági kérdéskörében is. A fenntarthatóság irányába történő törekvések miatt a likviditás biztosítása. A szervezetátalakítás, digitalizációs infrastruktúra kialakítása mind beruházásokkal jár, így az a kijelentés, hogy a költségcsökkentési intézkedések főleg a munkaerőre fókuszálnak, úgynevezett mítoszként kezelendő.

3.3.3. Digitális transzformáció lépései

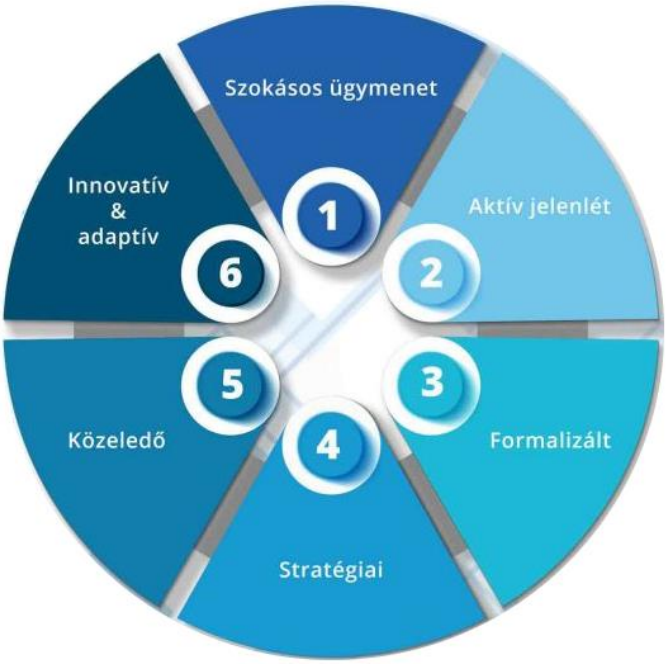
A vállalatok működését behálózza az információs rendszer. Az információt, mint tudást és erőforrást még magasabb szintre emelte a digitalizáció elterjedése. A technológiák elősegítik, hogy az információ a benne rejlő értékkel, a megfelelő időben és minőségben eljusson az érintett személyekhez, így pontosabb, átláthatóbb kommunikációt; konfliktusok, problémák gyorsabb, hatékonyabb kezelését; valamint gyorsabb és helyesebb döntéshozatalt eredményezzen. Összességében a digitális transzformáció egy olyan forradalmi áttörést hozott a gazdasági és a társadalmi életbe, amely a vállalati innovatív folyamatokat is felgyorsították egy új jövőképet alkotva ezzel. A 21. században a versenyképes működés eléréséhez mind a multinacionális cégeknek, mind a kis- és középvállalkozások számára létfontosságú, hogy befektessenek a digitalizációba. Azáltal, hogy a vállalat különböző folyamatait, tevékenységeit digitális alapokra helyezik át, olyan új stratégiai eszköz kerül a vállalat kezébe, amely képes egy új üzleti modell felépítésére. Viszont ahhoz, hogy a transzformáció működőképes legyen, el kell távolodni a hagyományos módszerektől és nyitni a technológiai eszközök, módszerek irányába. Az érett digitális vállalkozások arra összpontosítanak, hogy a digitális technológiákat, legyenek azok közösségi, mobil, adatelemző vagy felhő megoldások, szervesen beépítsék az üzleti működésükbe. A kevésbé érett digitális vállalkozások különálló üzleti problémákat kezelnek különálló digitális megoldásokkal. (MIT Sloan Management Review & Deloitte, 2015)

„A digitális transzformáció rohamléptekkel alakítja át az emberi erőforrások területét. Aki gyorsabban adaptálja a technológiát a HR területére az versenyelőnybe kerül, hiszen folyamatai gyorsabbak lesznek, ezáltal nagyobb lesz az elégedettség és kisebb a ráfordított összeg. A jelenlegi átalakulást három fogalom fémjelzi, amelyek a technológiai evolúció három lépcsőfokát jelentik:

- ***Digitizáció:*** alatt azt a folyamatot értjük, amikor egy fizikai formában lévő információt – más szóval analóg jelet (szöveg, képet, audiót, videót) átalakítunk elektronikus formátummá – azaz digitális jellé, ami a számítógépek számára olvasható lesz.
- ***Digitalizáció:*** egy olyan folyamat stratégiája, amely során a technológia vívmányait adaptálják a vállalatok és az emberek. Értelmezhetjük szemléletnek is, amely ezt hivatott bemutatni. Hatással van az üzleti tervre és a HR stratégiára is.
- ***Digitális átalakulás:*** ez a transzformáció pedig a stratégia végrehajtása a vállalatban. Áttérés az analóg megoldásokból az adatvezérelt és automata folyamatok világába." (OLM, 2021; 3. p.)

A digitális útra lépés komplex üzleti kérdést érint, mivel nem csak IT beruházásokat jelent, hanem egy új perspektívát és szemléletmódot is el kell sajátítani. Az új technológiák alkalmazása, az informatikai infrastruktúra szélesítése, a különböző szoftverek és rendszerek implementálása és fejlesztése – nem csak fizikai értelemben manifesztálódik, hanem hozzáadott értéket nyújtanak. Új vállalati kultúrát alakít ki, átformálva a vállalati struktúrát, amelyben a nyitottság, a tanulás és fejlődés igénye prosperálja a szervezetet. Az automatizált folyamatok növelik a munkavállalói élményt, és a számottevő adminisztrációs feladatok csökkentésével a működési költségek is jelentősen csökkennek, ennek köszönhetően gyorsabb és hatékonyabb munkavégzést eredményeznek. A digitalizált HR az egész vállalaton belül biztosítja az átláthatóságot, ezáltal tovább növelheti az alkalmazottak bizalmát, elkötelezettséget és motiválhatja a további feladatok elvégzésére. A digitális átalakulás felé vezető úton a vállalatoknak fel kell venniük a digitális innovációt. Firk – Gehrke et al (2021) szerzők szerint a felső vezetői csapat (top management team, TMT) várhatóan meghatározza a digitális innováció irányát, ami a digitális innováció újszerű és többfunkciós jellege miatt kihívásokkal teli törekvés. A cégek profitálhatnak a digitális felső vezetői csapat digitális tudásából, valamint annak hatékony felhasználásából. A digitális átalakulásnak a vállalaton belül a 15. ábrán látható állomásai rajzolódnak ki.

Új rendszereket lehet gyorsan bevezetni, de ahhoz, hogy hasznosítható és kihasználható legyen, tudatosan kell végrehajtani az átalakulást a jól meghatározott célok mentén. A digitális átalakulás lépéseit megelőzi, hogy értelmezni kell a digitalizáció fogalmát és szervezeten belüli lényegét. Yoo – Henfridsson et al (2010) véleményével egyetértve a digitalizáció átszövi az egész szervezet működését, így elengedhetetlen, hogy megértsük azokat a tényezőket, amelyek segítik vagy gátolják a digitális stratégiai kezdeményezéseket. Az egyik fontos tényező a technológia, míg Zimmer – Baiyere et al (2020) kiegészítette ezt a megközelítést azzal is, hogy a digitalizáció sikere vagy kudarca gyakran a munkavállalók képességein, készségein és gondolkodásmódjukon is múlik.



15. ábra Vállalatok digitális átalakulásának lépései
Forrás: (OLM, 2021; 5. p.)

Az első lépés, az eddig alkalmazott digitális megoldások felmérése a vállalaton belül. A helyzetfelmérés során meg kell állapítani, hogy milyen technológiai fejlesztések indokoltak, milyen készségek elsajátítására kell koncentrálni, illetve, hogy milyen akadályok merülhetnek fel a folyamatok során. A szokásos ügymenet a szervezeten belüli műveleteket tartalmazza, amelyek hagyományos módon mennek végbe a megszokott folyamatokon belül. A második lépés az aktív jelenlét, amikor elindul a szervezeten belüli kísérletezés a digitalizálással kapcsolatban. A gyorsabb alkalmazkodás érdekében a folyamatokat kooperálva, minden munkatárs bevonásával célszerű bevezetni, növelve a digitális fogékonyságot is. Érdemes a legkönnyebben digitalizálható területekkel kezdeni a kísérletezést. Ehhez szükséges, hogy a vezetők hozzáállását testre szabjak a digitális transzformációhoz, és ezáltal kialakítsák a saját belső digitális képességekre épülő szervezeti egységeket. A digitális transzformáció akkor lehet sikeres, ha az alkalmazottak is elsajátítják a nyitott, befogadó mentalitást. Az emberi erőforrás menedzsment stratégiákkal, mint képzés, fejlesztés és tudásmenedzsment tevékenységek támogathatják a digitális műveltség és készségek növelését a szervezeten belül. A vállalati környezetben a teljes adaptációt a munkatársak készségeinek fejlesztése, a digitális kompetenciák elsajátítása teszi lehetővé, amely hatékonyabb munkavégzést is eredményez. Az érdekelt felek által megismertetett, jól definiálható célokat kell felállítani. A belső erőforrások optimális felhasználása érdekében, érdemes priorizálni és megvalósíthatósági sorrendbe állítani a digitalizációs ötleteket. A harmadik, formalizált lépésben kialakításra kerül a digitális cégkultúra. Ezen az állomáson az átalakulás folyamatát összevetik a digitalizálás célkitűzéseivel. A technológia használata önmagában még kevés. A hatékony használatára, megértésére és a digitális szemlélet elsajátítására van szükség az egész vállalaton belül. Amennyiben az üzletnek bizonyos digitalizációs projektek nem relevánsak, azokat elvethetik. A negyedik, stratégiai lépésben felismerik az együttműködésben rejlő lehetőségeket a szervezetben, és közösen kidolgozott stratégián keresztül vezetik tovább az átalakulást. Törekedhetnek akár saját innovatív folyamatok kiépítésére és a digitális munkafolyamatok (workflow) megteremtésére. Az ötödik, közeledő pontban már dedikált személyek vagy csapatok irányítják a digitális transzformációt a szervezeten belül. Érdemes teljesítményértékelést folytatni, tehát értékelni, hogy a bevezetett digitális megoldások mennyire támogatták a vállalat működését. Végül a hatodik lépésben már szokásos ügymenetté válik a digitális átalakulás, amelyben szerepet kap az innováció és az új lehetőségek folyamatos implementálása az adaptív vállalati működés érdekében. (OLM, 2021)

A digitális átalakulást nem csak a jelentős ráfordítási költségek gátolják, sokkal inkább a félelem, a rugalmatlan hozzáállás. A döntéshozók a korábban alkalmazott, jól bevált hagyományos módszerekben bíznak, és félnek kockáztatni és nyitni a technológiák irányában. Ez részben visszavezethető, hogy a szervezetben nincs meg a megfelelő digitális szakértelem, amire építkezni lehetne. Másrészt gondolkodásmódjukat számos pontatlan információ hálózza be, főleg a mesterséges intelligenciáról és a felhőalapú szolgáltatásokról. A munkavállalókban pedig azt a képzetet keltheti, hogy a technikai forradalmasítás, a gépek, szoftverek elveszik a munkájukat. Azonban vannak, akik a digitalizációban, egy haladó szemléletet, jó üzleti lehetőséget látnak, felismerve, hogy a technikai eszközök alkalmazása egyszerűbbé, gyorsabbá és hatékonyabbá teszi a feladatok elvégzését. Rávilágítanak, hogy a nemzetközi versenytársakhoz képest milyen technológiai eszközök alkalmazásával vannak elmaradva. A munkafolyamatok automatizálása megnöveli a digitális kompetenciákkal rendelkező munkavállalók iránti keresletet. A digitális készségek hamar elavulnak a rohamosan fejlődő technológiák miatt, így az alkalmazottaknak nem elég egyszer megszerezni a tudást, hanem állandó megújulásra van szükségük. A digitális fejlődés a munkaerőpiacra is jelentős hatással van, hiszen új pozíciókat teremt (pl.: adatelemző/Chief Digital Officer, kiberbiztonsági szakértő stb.), így még fontosabbá válik a meglévő és a belépő alkalmazottak digitális készségeinek fejlesztése. A vállalat a bizonytalan környezethez való alkalmazkodás során kevésbé tud összpontosítani a vállalati stratégia folyamatos kontrollára, így biztonsági rés alakulhat ki, amely hosszabb távon akár az üzleti folyamatok leállását is jelentheti. A vállalkozásoknak így létfontosságú, hogy rendelkezzenek olyan vészhelyzeti tervekkel, biztonsági megoldásokkal, amelyek megfelelő szintű védelmet biztosíthatnak az őket támogató szervereken, adatbázisokon keresztül a vállalat üzletmenet folytonosságának biztosításához. Tehát a vállalati kultúra átalakítása során, biztosítani kell a megfelelő kiberbiztonsági ellenálló képességet is.

3.3.4. Automatizált HR feladatok

A technológia fejlődésének köszönhetően az emberi erőforrás menedzsmentben a papír alapú adminisztratív feladatokat, fokozatosan kiegészítették különféle programok vegyes használatával, majd megjelentek a felhőalapú digitális eszközök alkalmazása, végül a monoton és időigényes adminisztratív munkák automatizálása teret engedett a valóban produktív és stratégiai jellegű feladatok fókuszára. A vállalat kommunikációs rendszere javulhat, nőhet a termelékenység és az eredményesség, mivel a humán erőforrás menedzsment alkalmazottai felszabadulnak a nagy adminisztrációt igénylő hagyományos HR feladatok alól, és nagyobb hangsúlyt tudnak fektetni a stratégiai jellegű feladatokra, a fejlődésre. A jövő pedig a mesterséges intelligenciával közösen vezérelt HR folyamatok irányába mutat. Az automatizáció az alábbi emberi erőforrás gazdálkodás területeken jelent meg: toborzás, bérszámfejtés, alkalmazottak nyilvántartása, munkaidő és szabadság nyilvántartás, teljesítménymenedzsment.

A digitális átállással a ***toborzás*** és kiválasztás folyamata a töredékére csökkenthető. Az automatizálás hozzájárul ahhoz, hogy a beérkező önéletrajzok közül kiszűrjék a meghirdetett pozícióra alkalmas jelentkezőket, sőt a különböző tesztek lefuttatásával még pontosabb előszűrésre nyílik lehetőség. Így a toborzók nagyobb figyelmet fordíthatnak a proaktív felvételre, a munkahelytervezésre és a jelöltek elköteleződésére is. Ráadásul a digitális átállás azt is lehetővé teszi, hogy a döntésről minden jelentkező választ kapjon.

A precizitást igénylő ***bérszámfejtés*** esetében az automatizáció minimalizálja az emberi hibázás lehetőségét. A szoftverek sokrétűen segítik a HR-es munkáját, mivel az aktuális törvényeknek megfelelően végzi a számításokat, könnyen kezelhetőek az adók, járulékok és juttatások számítása, minden adat visszatekinthető és felülvizsgálható, így egyértelmű információkkal szolgálnak a munkavállalók béréről. A költséghatékonyságát a magasabb alkalmazotti létszámmal rendelkező, illetve a fluktuációval küzdő vállalatok esetében tudja kifejteni.

Közép- és nagyvállalatok esetében átláthatóbb az alkalmazottak ***automatizált nyilvántartása***. A szoftverek támogatásával nem csak a jelenlegi, hanem a régi munkavállalók részletes adatait is megtalálhatjuk. Ezek a programok gyakran felhőalapúak, emiatt az itt tárolt adatok nagyobb biztonságban vannak, mint papír alapon.

Szintén nagy létszámú cégek esetében a ***digitális munkaidő és szabadság nyilvántartás*** leegyszerűsítik a folyamatokat. A munkavállalók saját maguk ellenőrizhetik a beosztásokat, érkezések, távozások nyilvántartását, a ledolgozott órák számát, sőt szabadságot is igényelhetnek a rendszeren keresztül. A szoftverek lehetővé teszik, hogy a bennük lévő adatokból jelentéseket kérjünk le, akár a munkaidőről vagy a szabadságokról. Amennyiben a bérszámfejtő programmal is össze van kapcsolva, a nyilvántartásban szereplő adatokat automatikusan számításba tudja venni a bérszámfejtésnél.

Az ***automatizált teljesítményértékeléssel*** permanensen nyomon követhető és ellenőrizhető az egyéni vagy egy csapat produktivitása és fejlődése. Elemezhető, hogy az alkalmazottak törekvései és eredményei mennyire vannak összhangban a vállalat célkitűzéseivel. Ezek az eredmények meghatározzák az előrelépés és a fizetésemelési lehetőségeiket is. Tulajdonképpen az automatizált értékeléssel elkerülhető az emberi hiba, hogy valakit rosszul ítéljünk meg.

3.3.5. Digitalizáció előnyei

Tilson – Lyytinen et al (2010) véleményével egyetértve a digitalizáció társadalmi-technikai átalakulás, ahol a digitális technológiák sikeres átvétele és alkalmazása az emberi és technikai tényezőkön múlik. Tehát a lendületes technikai fejlődésnek köszönhetően a vállalatok számára a fő kérdést nem az jelenti, hogy a munkafolyamatokat automatizálják-e, sokkal inkább, hogy mikor lépjék meg a digitális transzformációt. Az automatizálás segít a döntéshozatalban, mivel a digitális HR funkciók lehetővé teszik, hogy gyorsan hozzáférjünk a szükséges adatokhoz, amelyek egyszerűen elemezhetőek és összehasonlíthatóak, ezáltal támogatva a racionális döntéshozatalt. Támogatja a képzésszervezést, hiszen a digitális HR megoldásokkal összehasonlítható a vállalat célkitűzéseivel és az alkalmazottak teljesítményével és a jelenlegi képességeikkel. A digitális transzformáció megköveteli a folyamatos tanulást, kompetenciafejlesztést, a képzések modernizálását. A vállalatoknak a megfelelő karrierfejlesztési és képzési programok kidolgozásával támogatniuk kell a tudás korszerűsítését. A megfelelő szintű képzés-fejlesztés biztosítása eszközként fog szolgálni az alkalmazottak megtartásában és meghatározó tényezője lesz a fenntartható és versenyképes gazdaság fennmaradásában. „A hat legfontosabb új digitális készség a kontrollingban: big data modellezés; statisztikai és elemzési módszerek, adatvizualizáció és automatizácó, üzleti és IT követelmények összekötése, digitális üzleti modellek, agilis módszertan. „Az új szervezeti kompetenciákat csak gyakorlással, tudatos fejlesztéssel lehet a szervezeti kultúra és az operatív működés részévé tenni, ami nagy vezetői és HR tudatosságot igényel.” (Horváth & Partners, XXXII. Budapesti Menedzsment és Kontrolling Fórum, 2021) A HR-nek, mint üzleti partnernek szerepe van, hogy felismerjük, a digitális tudás nem feltétlenül csak az IT-ból érkezik. A digitalizáció és a digitális vezetés sokkal inkább egy üzleti igényekre építő vezetést jelent, akik az IT és a digitalizációt felhasználva, mint eszközt használva tudnak versenyelőnyt szerezni, új megoldásokat bevezetni és ezek szerint progresszívebben gondolkodni és működni. Ehhez szükséges, hogy a vezetőket is folyamatosan fejlesszük. Ahhoz, hogy a változás, az új eszközök, módszerek bevezetése mielőbb elfogadásra kerüljön a szervezeten belül, a HR-nek és a kontrollingnak összefogva kell kidolgozni olyan hatásos meggyőzési, együttműködési stratégiát, amivel rugalmasabb hozzáállás váltható ki, mind a vezetők, mind pedig az alkalmazottak részéről. Hidakat kell képezni a generációk között (reverse mentoring), hogy a fiatalabbak digitálisan mentorálják a tapasztaltabb vezetőket, akik visszafelé az üzleti tapasztalataikat,

tudásukat adják át nekik. A vállalatnak tanuló szervezetté kell alakulnia, a nyitottság és aktív tanulás biztosítása mellett el kell hinnie, hogy képes támogatni a digitális transzformációt. (Horváth & Partners, XXXII. Budapesti Menedzsment és Kontrolling Fórum, 2021)

„A digitalizáció további üzleti előnyei:

- Gördülékenyebb és gyorsabb kommunikációt, kapcsolattartást eredményez a munkatársakkal és távoli partnerekkel is;
- A különböző alkalmazásokkal átláthatóbbá válnak és egyszerűbben nyomon követhetőek a munkafolyamatok,
- Az adatok áttekinthetősége javul és bárhol, bármikor hozzáférhetővé válnak;
- A fájlok, információk különböző platformokon könnyedén megoszthatóak a kollégákkal, belföldi és külföldi partnerekkel egyaránt;
- Növekszik a munka és teljesítmény hatékonysága és ezzel együtt nő a termelékenység is;
- Csökken az adminisztrációra szánt idő, gyors lefolyású tranzakciót tesz lehetővé;
- Kevesebb a működési ráfordítás, ezáltal több bevételt generál;
- Optimalizálja és integrálja a vállalat működési folyamatait, hatékonyabb stratégia alkalmazható;
- A fájlok, dokumentumok másolása és mentése gyors és egyszerű feladat, szemben a hagyományos, papír alapú sokszorosítással és tárolással;
- Kényelmesebbé és gyorsabbá teszi az egyes feladatok elvégzését. A rendszeres, de mégis minimális értékteremtő tevékenységek részben vagy teljesen automatizálhatóak.” (OLM, 2019)

„A szervezeteknek fel kell ismerniük, hogy a globális gazdaságban a hatalom forrása egyértelműen a tudás, amelynek értékét a rendelkezésre álló internetes kapcsolat folyamatossága még tovább növeli. A digitális eszközök olcsó, könnyű és gyors kommunikációt, kooperációt és hatékony termelést, szervezeti működést tesznek lehetővé. A munkahelyek sincsenek már helyhez és röghöz kötve, ebben a közegben pedig az élethosszig tartó tanulás és a hálózatosodás elengedhetetlen.” (Gyökér – Finna et al, 2017; 155. p.) A szervezetek különösen azt észlelik Davenport (2018) szerint, hogy a digitalizáció segíti őket abban, hogy radikálisan javítsák hatékonyságukat és eredményességüket Foerster-Metz – Marquardt et al (2018) alapján ez az erőforrás-szervezés, a személyzet, a kultúra, a döntéshozatal és a belső oktatásra szabott képzés terén képezhet versenyelőnyt. Fischer – Waltermann (2021) szerint az úgynevezett digitális rekombináció segítségével az egész cég használhatja a meglévő digitális megoldásait, de új, innovatív megoldások is születnek. A kontrolling segítheti a menedzsmentet az ilyen típusú innováció előmozdításában, például a vállalat rekombinációs képességének felmérésével. Minél jobb a munkavállalók digitális know-how-ja és a keretfeltételek, annál sikeresebben valósítható meg a rekombináció. A digitális rekombináció megfelelő megközelítés az innovációhoz, és az egész cég népszerűsítésére.

4. ANYAG ÉS MÓDSZER

„Ha meg tudod mérni, és számokban ki tudod fejezni azt, amiről beszélsz,
akkor biztos lehetsz benne, hogy tudásod is van róla. Ám ha erre nem vagy képes,
akkor a tudásod hiányos, bizonytalan. Lehetséges, hogy kialakulófélben van,
de gondolataid még messze vannak a tudományos szinttől."
(Lord Kelvin, 1824-1907)

4.1. Anyag

A 2. fejezetben kitűzött kutatási céljaimat, valamint a célokra megfogalmazott hipotéziseket tudományos alapokon nyugvó módszerekkel kívánom feltárni és bizonyítani. Ebben a fejezetben a hipotézisek vizsgálatához használt primer adatbázisomat mutatom be.

Kutatási érdeklődésem és vizsgálatom középpontjában azok a vállalatok állnak, amelyekben szervezett keretek között működik kontrolling tevékenység (általános központi kontrolling, funkcionális-kontrolling, vagy mindkettő kontrolling tevékenység együttesen). Alapvetően a kutatásom szekunder és primer kutatásra épül. A szakirodalmi áttekintés során a tudományos szakirodalmakban olvasottak alapján, képet kaptam az általam vizsgált témakörök – emberi-erőforrás menedzsment, kontrolling, humán kontrolling - kapcsán, hogy jelenleg hol tart a tudomány, milyen megállapításokra jutottak az eddigi kutatások.

Ismertettem a témaköreim kapcsán felmerülő fő alapfogalmakat, nézeteket és véleményeket, amelyek segítettek az általam felvetett kutatási célok pontosításában is. Tehát az olvasó betekintést kap a humán tőke szerepének felértékelődéséről, az emberi-erőforrás menedzsment fejlődésének irányvonalairól, a humán kontrolling, mint belső funkcionális irányítási alrendszer kialakulásáig. A vállalatok hogyan képesek úgy menedzselni a munkavállalók tudását és tapasztalatait, hogy azok minél nagyobb mértékben járuljanak hozzá az eredményesebb vállalati működéshez, a válsághelyzetek kezeléséhez és az innovatív folyamatokhoz. Tehát a témaválasztásom aktualitását, a járványhelyzet és a digitalizáció hatásainak kérdéskörei még inkább megerősítették bennem.

A primer kutatás két nagy csoportra bontható, kvalitatív (minőségi) és kvantitatív (mennyiségi) kutatás. „A kvantitatív kutatás eredményei – ellentétben a kvalitatív kutatással – számszerűsíthetők, és általánosíthatók a vizsgált alapsokaságra. Olyan kérdésekre ad választ, mint „Mennyi?", „Hányan"? és az adatokat statisztikai módszerrel elemezzük." (Sajtos-Mitev, 2007; 20-21. p.) Ezek alapján a doktori disszertációm primer vizsgálatához a kérdőíves megkeresést alkalmazó kvantitatív adatgyűjtést választottam. „A kérdőíves vizsgálat a leggyakrabban használt primer kutatási, információszerzési technika, alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra." (Boncz, 2015; 32 p) A kutatás, összesen 34 db zárt és 1 db nyitott kérdéseket tartalmazó kérdőívvel valósult meg, amelyet a Google űrlap (Google Forms) segítségével állítottam össze. A Google által kínált ingyenes felmérésadminisztrációs webalapú szoftver kiválóan támogatta munkám. Az összeállított kérdőív, a teljes terjedelmében az M4. számú mellékletben megtalálható.

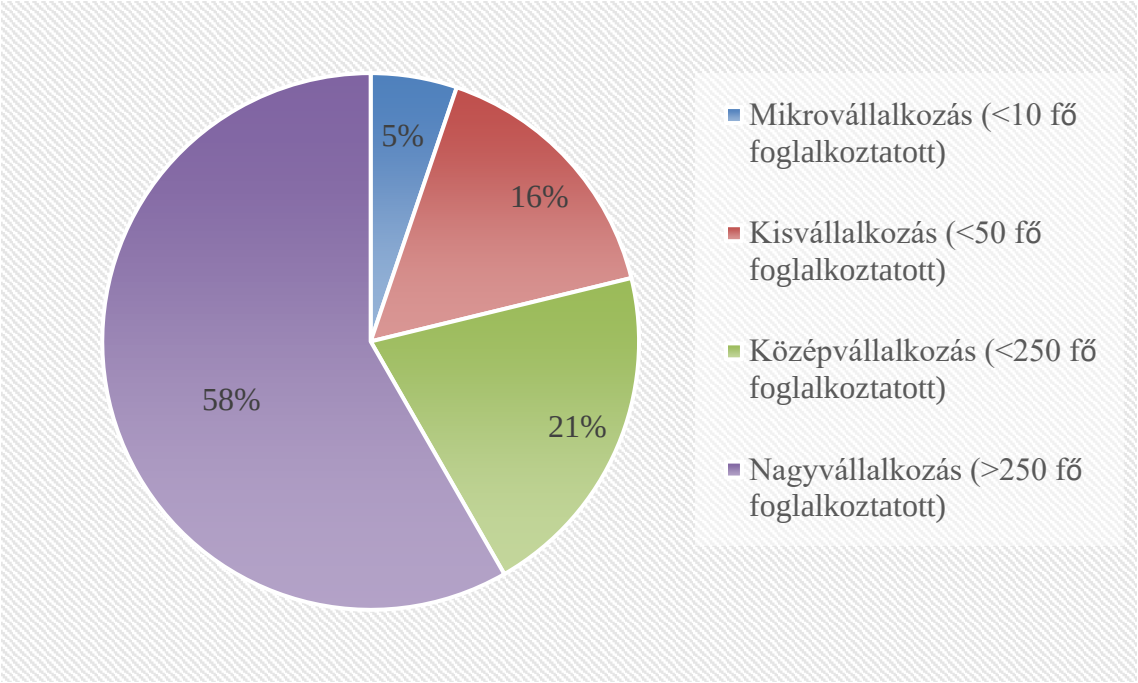
A kérdések megfogalmazásában, a szekunder kutatásom során feltárt eredményeken kívül, nagy segítségemre volt két olyan nagyvállalati szakember, akik HR menedzser és kontroller pozíciót betöltve, tájékoztatni tudtak a gyakorlati vállalatirányítási aktualitásokról és kihívásokról. Ezek szintetizálása után, a kérdőívben négy fő kérdéscsoportban határoztam meg kérdéseket, mint általános demográfiai, kontrolling meglétére vonatkozó, digitalizációs folyamatokra irányuló,

továbbá a szükséges kulcskompetenciákra és teljesítményértékelésre vonatkozó kérdések. A mérés a válaszok alapján történt, ordinális (6 fokú Likert-skálával), és arányskála segítségével, amely deklarálja, mely matematikai és statisztikai műveletek engedhetők meg a vizsgálatok során.

„A mintavétel olyan eljárás, amelynek segítéségével az alapsokaságból kiválasztjuk a ténylegesen vizsgálni kívánt részt, a mintát. A rétegzett mintavétel olyan mintavétel, amely a populáció egyes, a kutatás szempontjából lényegesnek ítélt rétegeiből arányaiknak megfelelő, vagy egyenlő képviseletet biztosít a mintában." (Falus – Tóth et al, 2011; 28. p.) Önkitöltős kérdőívformát alkalmaztam, tehát a megkérdezett maga olvasta el és értelmezte a kérdéseket, amely biztosította, hogy a vállalatok a legnagyobb anonimitás biztonságában tölthessék ki a kutatási kérdőívet. A kérdőív végleges kiküldése előtt, pilot jelleggel kiküldésre került 15 db olyan cégnek, akiktől a közvetlen kapcsolattartás miatt, visszajelzést tudtam kérni az esetleges korrigálások, pontosítások érdekében, továbbá a kérdőív kitöltésének időszükségletéről. A kérdések megfogalmazását, válasz adási lehetőségeit egy-egy példa kiegészítésével igyekeztem egyértelműsíteni.

A kérdőív 2021.02.02-ától 2021.05.31-éig, négy hónapon keresztül volt nyitott. A kitöltéshez körülbelül 20 percre volt szükség. A disszertáció adatbázisát biztosító mintavételi folyamat a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és fejvadász cégek bevonásával történt. Továbbá a kérdőívemet a céges ismeretségi körömön kívül, a saját közösségi oldalamon keresztül is megosztottam, több HR témája szakmai (pl.: HR Klub) fórumban. A kérdőív megosztását támogató, országos elérésű csatornák révén összesen 342 db teljes körű kitöltésű válasz érkezett be. Azonban az adatbevitel során, szükség volt az adatok tisztítására, mivel a vizsgálatomhoz logikailag nem összeillő válaszokat ki kellett szűrni. Ennek okait és folyamatát, néhány bekezdéssel lentebb ismertetem.

A Google Űrlap által kezelt elektronikus válaszokat, először Microsoft Excel adatbázisba összesítettem, majd azok adatait az IBM SPSS (Statistical Package for Social Science; Társadalomtudományok számára kifejlesztett) statisztikai programcsomagba formáztam át. A vizsgálatokat az SPSS szoftver 25. verziójával hajtottam végre. A mintavételes eljárás ismertetőjegye, hogy a legaprólékosabb eljárással sem kapunk az eredeti sokaságot tökéletesen reprezentáló mintát. Annak ellenére, hogy a kontrolling és a HR, belső, bizalmas információkért felel, a begyűjtött válaszok számát sikeresnek találtam, amelyekre hagyatkozva a megfogalmazott hipotéziseim tesztelését helytállóan el lehetett végezni. Az alábbiakban a kutatási mintám fő adatait ismertetem.



16. ábra Vizsgált minta megoszlása a vállalati méret alapján (n=342)
Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívem 28. kérdése a demográfiai adatok közül a vállalat méretére kérdezett rá. A 2004. évi XXXIV. törvény (KKV törvény) tartalmazza azokat az értékhatárokat, létszámkorlátokat és egyéb szempontokat, amelyek alapján eldönthető, hogy egy adott vállalkozás KKV-nak minősül-e, továbbá azon belül mikrovállalkozás (létszám <10 fő és éves nettó árbevétel ≤ 2.000.000 euró; vagy mérlegfőösszeg ≤ 2.000.000 euró), kisvállalkozás (létszám <50 fő és éves nettó árbevétel ≤ 10.000.000 euró vagy mérlegfőösszeg ≤ 10.000.000 euró), vagy a középvállalkozások (létszám <250 fő és éves nettó árbevétel ≤ 50.000.000 euró; vagy mérlegfőösszeg ≤ 43.000.000 euró), méretkategóriájába tartozik. (MÁK, 2017) A 16. ábráról leolvasható, hogy a válaszadók 58%-át a nagyvállalatok, 21%-át a középvállalkozások, 16%-át a kisvállalkozások, és végül 5%-át a mikrovállalkozások teszik ki. A továbbiakban ezeket az adatokat a kontrolling szervezet működési formája alapján vizsgáltam meg.

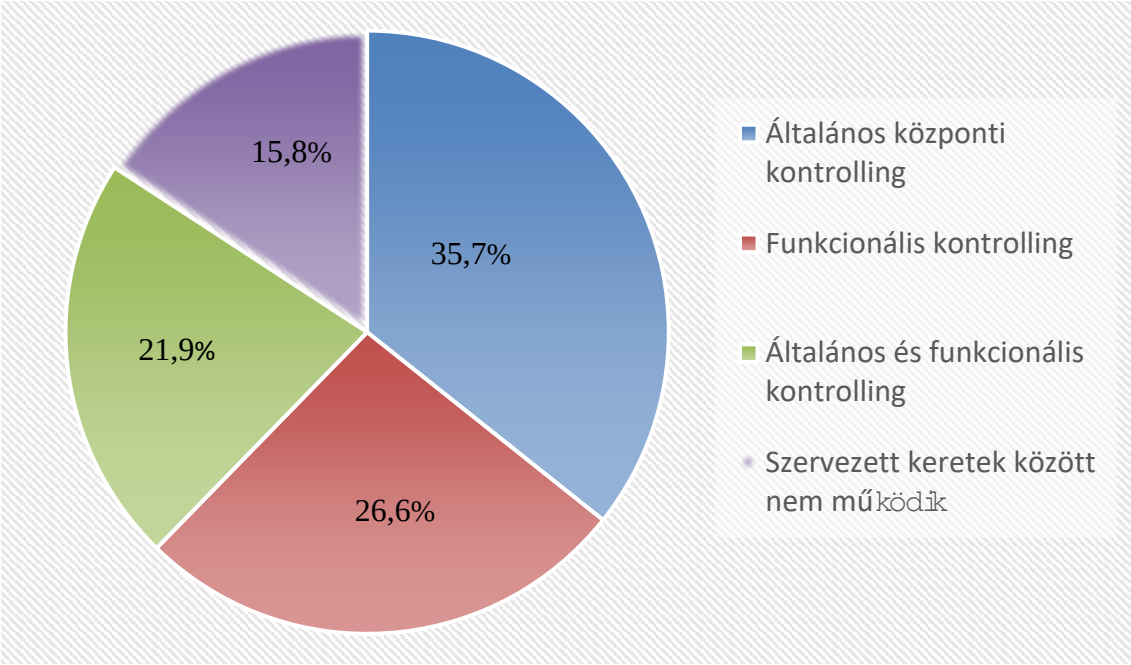
14. táblázat A kontrolling működési formája a vizsgált minta alapján

Kontrolling működési formája	Kitöltések száma (db)	Kitöltések százaléka (%)
Általános központi kontrolling	122	35,7
Funkcionális kontrolling	91	26,6
Általános és funkcionális kontrolling	75	21,9
Szervezett keretek között nem működik	54	15,8
Összesen	*342*	*100,0*

Forrás: saját szerkesztés

A 14. táblázat adataiból látható, hogy a válaszadó cégek 35,7%-ban van általános kontrolling, míg 26,6%-a vallotta magáról a kérdőívre adott válaszok során, hogy funkcionális kontrollinggal is rendelkezik. Az általános és funkcionális kontrolling a minta 21,9%-ban van jelen. Ez tehát az a kör, amely fejlett kontrollingrendszert működtet. A minta 15,8%-ban találunk olyan cégeket, amelyek nem alkalmaznak szervezett keretek között kontrollingot, bár ez nem jelenti azt, hogy a

szervezetekben nincs jelen a kontrolling szemlélet. A kontrolling szervezet jellegének összefüggéseit a 17. ábrán, kördiagramon is illusztráltam. A kontrolling eszközök és alkalmazásuk módja közötti különbséget a tőkeerő mellett, jelentősen befolyásolja a vállalat szervezeti és irányítási rendszerének különbsége." (Gonda – Farkas-Fekete, 2018; 11.p)



17. ábra Kontrolling tevékenység megjelenésének megoszlása a vizsgált mintában (n=342)
Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi 15. táblázatból kiderül, hogy a vállalati méret a fő oka, hogy nem alkalmaznak kontrolling rendszereket a cégeknél, hiszen a kontrolling tevékenység kialakulása a nagyvállalati mérethez kapcsolódik. Ezt Szóka (2007) kutatása is alátámasztotta már, aki a KKV szektor hiányából fakadó problémákat a kontrolling szakemberek hiányára, a gyenge informáltságra, a kontrollingról alkotott téves elképzelésekre, a vállalati méretre, és az anyagi vonzatára vezeti vissza. Az esetleges okokat a kérdőív alapján le is tesztelhettem, hiszen azok a válaszadók, akik a kérdőív első kérdésére azt a választ adták, hogy szervezett keretek között nem működik kontrolling, számukra a második kérdés már arra irányult, hogy miért nincs. A vizsgált mintám adatai is alátámasztják, hogy akik nem ismerik a kontrolling tevékenységet, illetve a potenciális előnyök ismeretének hiányában, amelyet nem megfelelő tájékozottságként aposztrofálok, összesen 2,1%-ot tesz ki.

15. táblázat Szervezeti keretek között miért nem jelenik meg a kontrolling (n=342)

	Kitöltések száma (db)	Kitöltések százaléka (%)
Nem ismeri a kontrolling tevékenységet	3	0,9
Nem indokolja a vállalat mérete	43	12,6
Nincs tisztában milyen előnyökhöz jutna a vállalat a kontrolling tevékenység bevezetésével	4	1,2
Összesen	54	15,8
Hiányzó adatok	288	84,2
Teljes minta	342	100

Forrás: saját szerkesztés

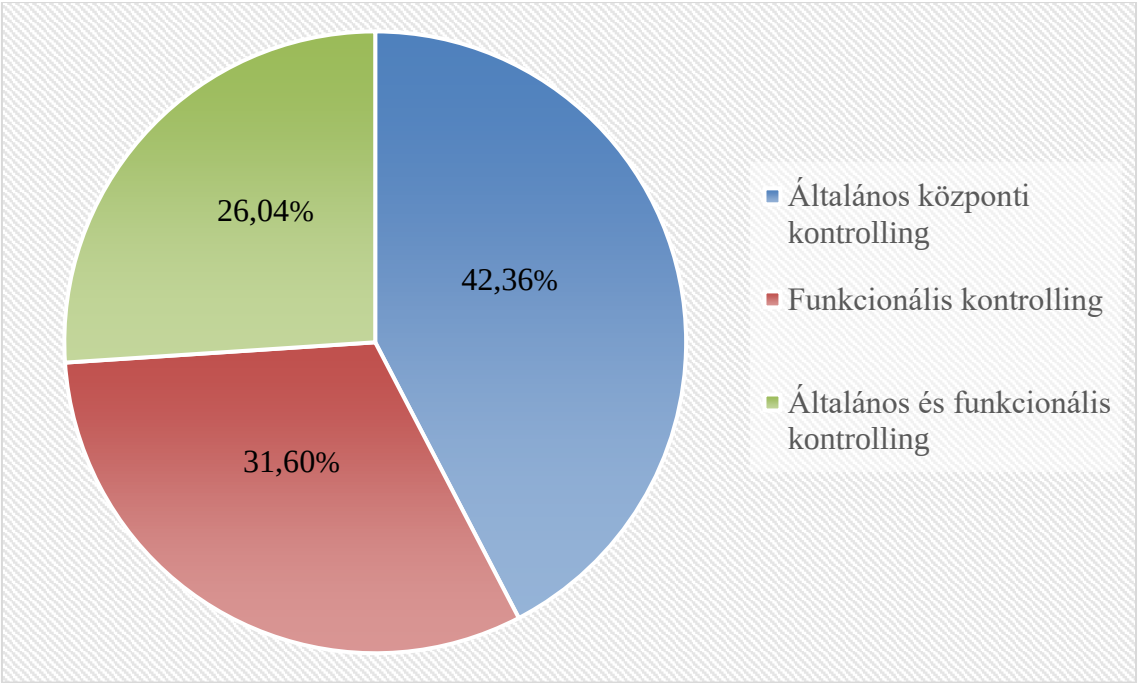
Bogáth (2017) véleményével egyetértve, a KKV-nál sok esetben nem áll rendelkezésre a szükséges anyagi keret a kontrolling bevezetésére, vagy nincs igényük a pénzügyi adatszolgáltatásokra, az alkalmazott könyvelő nem rendelkezik megfelelő tervezési, elemzési kontrolling alapismeretekkel vagy netán könyvelőirodának van kiszervezve. A 16. táblázatban látható, csak négy olyan vállalat van, amely nem alkalmaz kontrolling rendszert, annak ellenére, hogy középvállalatnak minősül. Még inkább meglepő, hogy három nagyvállalat is van, ahol nem alkalmaznak kontrolling rendszert. Ebből adódóan tehát megfelel az előző állításnak, hiszen a mikro- és kisvállalatok adják a kontrollingot nem alkalmazó cégek derékhadát, azaz 87%-át.

16. táblázat Vállalati méret és a kontrolling tevékenység hiánya közötti összefüggés

Kontrolling megléte	**Vállalati méret**				
	Mikrovállalkozás	Kisvállalkozás	Középvállalat	Nagyvállalat	Összesen
Szervezeti keretek között nem működik kontrolling tevékenység	29	18	4	3	54
Összesen	29	18	4	3	54

Forrás: Saját szerkesztés

Valószínűsíthető, hogy azt a klasztert, ahol a cégméretet találják a kontrolling rendszer bevezetésének korlátjaként, feltételezhetjük, hogy tisztában vannak a kontrolling nyújtotta előnyökkel. Erre a következtetésre a háttérváltozók elemzéséből jutottam, ugyanakkor ennek kifejtését a téma szempontjából nem találtam indokoltnak. A további statisztikai vizsgálatokból ezen cégek kizárásra kerültek, tehát a kvantitatív kutatás bázisát (mintámat) 288 vállalat adja, amelynek kontrolling működési formája szerinti megoszlását a 18. ábra mutat be. Ez a primer adathalmaz adja, 288 db vállalkozásra vonatkozó statisztikai megállapításokat.



18. ábra Kontrolling működési formája szerinti megoszlás a vizsgált minta alapján (n=288)
Forrás: saját szerkesztés

4.2. Módszertan

A sikeres kutatás alapfeltétele a helyesen megválasztott kutatási módszer. „A kutatási módszerekre úgy tekinthetünk, mint szabályok és eljárások, valamint a „problémák megoldásához közelebb vivő eszközök vagy módszerek”. (Ghauri – Gronhaug, 2011; 42.p.) A 17. táblázatban összefoglaltam azokat a fő szakirodalmakat és kutatásokat, amelyeknek szintetizálása segítette a doktori értekezésem hipotéziseinek meghatározását.

17. táblázat A doktori értekezés szakirodalmi előzményei

Gondolatébresztő premisszák		Hipotézisek
Bakacsi – Bokor (2000) Körmendi – Tóth (2002) Farkas - Poór et al (2003) Zéman – Tóth (2017b)	Poór – Balogh et al (2021) Dajnoki – Boros et al (2021) Kőműves – Szabó et al (2021b) Majó-Petri – Tóth et al (2021a) Pató – Kunos et al (2021) *Horváth & Partners, XXXII. Budapesti Menedzsment és Kontrolling Fórum,*	**H1:** A HR tényezők hatékonysága, a kontrolling rendszer, az üzleti hatékonyság és az IT támogatás között összefüggés van.
Körmendi – Tóth (2002) Bokor – Szőts-Kováts (2014) Gyökér – Finna et al (2017) Karoliny – Poór (2017)		**H2:** A Covid-19 járványhelyzet szervezeti befolyással volt a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos magatartására, beállítottságára.
Zéman – Tóth (2017b) Poór – Schottner et al (2019) Berber - Dordevic et al (2017) OLM (2021)		**H3:** A vállalatok digitális fejlődésére a folyamatszerűség jellemző, ezáltal tudja támogatni a stratégia újraalkotását.
Roóz (2006) Biba (2015) Karoliny – Poór (2017) Otti – Szabó et al (2021)		**H4:** A vállalati transzformációk során a kulcsmunkatársak megtartása jól definiálható feltételekhez kötött, amelyet a beléptetési folyamat, illetve a vállalkozás általános menedzsment és HR környezet befolyásol.
Schein (2009) Heidrich (2017) Boada-Cuerva – Trullen et al (2019)		**H5:** A vállalati kultúra szerepe a Covid-19 járványhelyzet megjelenése után felértékelődött, mivel elvárás a digitalizált működés és a vállalati kultúra kialakítása.

Forrás: Saját szerkesztés

A megfogalmazott hipotéziseimet, a 4.1. fejezetben ismertetett adatbázisra lefuttatva és értelmezve, az alábbi elemzési módszerekkel támasztottam alá:

- Egyszerű leíró statisztikai mutatók: Átlag, medián, módusz, szórás *(Descriptive statistics)*
- Kereszttábla-elemzések *(Crosstabs)*
- Pearson-féle Khi négyzet (χ_2) próba *(Pearson's Chi-square (χ2) test)*
- Cramer-féle asszociációs együttható *(Cramer's association coefficient)*
- Korreláció- és regressziószámítás *(Correlation, regression analysis)*
- Faktoranalízis *(Factor Analysis)*
- Klaszteranalízis *(Hierarchical Cluster Analysis)*
- Varianciaanalízis *(ANalasys Of VAriance = ANOVA)*
- Klasszifikációs fák *(Classification cart)*

Az adatok értelmezése elsődlegesen alapstatisztikák kiszámításával történt, de a mélyebb összefüggések felfedezése érdekében többváltozós módszerek vizsgálatát is alkalmaztam. Mielőtt az 5. eredmények fejezetben rátérnék a kutatási adatbázisomban szereplő adatok konkrét elemzésére és a statisztikai eredmények bemutatására, röviden ismertetném, hogy a megfogalmazott hipotézisek igazolásához a kérdőív mely kérdéseit használtam fel, továbbá összefoglalom a vizsgálataimhoz kapcsolódó statisztikai módszerek főbb elméleti összefüggéseit.

Hipotézis 1. anyag és módszertana

Az első hipotézisem miszerint ***a HR tényezők hatékonysága, a kontrolling rendszer, az üzleti hatékonyság és az IT támogatás között összefüggés van.*** A kereszttábla elemzési módszer Sajtos-Mitev (2007) szerzőpáros szerint két vagy több változó közötti összefüggést vizsgálja, illetve ezek kombinált gyakorisági eloszlását mutatja. Választ kaphatunk arra, hogy két nominális vagy ordinális változó kapcsolatban áll-e egymással. (Sajtos-Mitev, 2007; 137. p.) Ezen információk alapján a vizsgálatot, a kérdőív 1. és 5. kérdéscsoportja közötti kapcsolatok keresésével fogom megvalósítani. Tehát megvizsgálom, hogy van-e összefüggés a kontrolling szervezet jellege és az üzleti hatékonysághoz hozzájáruló tényezők között. Az elemzés során célszerű több kereszttáblázatot (crosstab) készíteni, mivel a feltételes független ismérvek egy részének feltárásával, praktikusabbá tehető az adatok tárolása is. Az így kapott táblázatot nevezzük „kontingencia-táblázatnak". (Hunyadi – Mundruczó - Vita, 2000) A változók közötti kapcsolat meglétét Pearson-féle Khi négyzet (χ^2) próba segítségével kívánom azonosítani. „A Chi2-próba alapján a két ismérv függetlenségét vagy annak hiányát állapítjuk meg, általában 95%-os megbízhatósági szinten." (Tóthné, 2009; 20. p.) Abban az esetben, ha két ismérv közötti kapcsolatot vizsgálunk és mind a két ismérv kategorikus változó (nominális és/vagy ordinális skálák), úgy a kapcsolat meglétét kereszttábla elemzéssel, továbbá a kapcsolat erősségét asszociációs együtthatókkal tudjuk vizsgálni.

Miután igazoltuk a két kategorikus változóról, hogy statisztikai kapcsolat van közöttük, úgy a kapcsolat erősségének a vizsgálatához asszociációs együtthatót kell számolni. Az asszociáció egyik gyakori mérőszáma a Cramer-féle asszociációs együttható. (Cramer, 1962) A mutató alapvetően 0 és 1 között szóródik, amennyiben az érték az „1" felé közelít, úgy erősebb a kapcsolat határozható meg a két változó között. Ezen kívül az átlagábra, amely bár nem statisztikai eszköz, hanem vizualizációs eszköz, további segítséget nyújthat az összefüggések illusztrálásában.

A mélyebb összefüggések feltárása érdekében az 5. kérdéscsoportra adott válaszokat, faktorelemzéssel szeretném csoportosítani az üzleti hatékonysághoz hozzájáruló tényezőket. A faktoranalízis ténylegesen nem egyetlen eljárás, hanem többváltozós statisztikai eljárások körét jelenti, amely a kölcsönös függőségi viszonyok elemzésére alkalmas. A módszer mintegy dimenzió adattömörítésre szolgál, mivel a kiinduló ismérvek számát redukáljuk és faktorokba rendezzük össze. A struktúrafeltárás lényeges cél a módszer alkalmazásánál, tehát hogy a vizsgálatba bevont változók közötti kapcsolatokat azonosítsuk. A főkomponens elemzés elvégzése előtt meg kell vizsgálni az adatokat, hogy elvégezhető-e a faktoranalízis, erre a célra a KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) mutatót alkalmaztam. A KMO mutatót akkor alkalmazzuk, ha meg szeretnénk ítélni, hogy a változóink alkalmasak-e az elvégzésére. (Ketskeméthy – Izsó – Könyves-Tóth, 2011) A mutató jellemzően 0 és 1 közötti intervallumban szóródik. Ha a KMO$\geq$0,5 akkor az adataink elfogadhatóak a faktorelemzésre. Továbbá előfeltétel, hogy a változóknak korrelálniuk kell egymással. (Sajtos – Mitev, 2007)

Hipotézis 2. anyag és módszertana

A második hipotézisemben arra keresem a választ, hogy ***a Covid-19 járványhelyzet szervezeti befolyással volt-e a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos magatartására, beállítottságára.*** A vizsgálatomban a kérdőív 3. és 4. kérdését használom fel, amelyben tizenegy darab humán kontrolling feladat, tevékenység megjelenésére kérdeztem rá a covid megjelenése előtti és utáni időszakra vonatkozólag. Amennyiben a KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) mutató eredménye ≥ 0,5, akkor a faktoranalízis módszertanát alkalmazva kívánom csoportosítani az egymással összefüggő humán kontrolling tevékenységeket.

A hierarchikus klaszteranalízis a különböző esetek csoportba rendezését jelenti. A módszertant abban az esetben használhatjuk, amikor a vizsgált adatbázisban kölcsönös függőségi kapcsolat van a különböző esetek (kérdőívben: válaszadók) között. Az eljárás célja, hogy a meghatározott változók felhasználása alapján olyan viszonylag homogén csoportok létrehozása, melyek statisztikai alapon elkülöníthetők. Ha ugyanazon csoportba tartozó esetek, hasonló értékkel bírnak, mint a csoporttársaik, azonban a csoportban lévők tulajdonságai különböznek más csoportokhoz tartozó válaszadók tulajdonságaitól, akkor a vizsgálat eredményesnek tekinthető. A diszkriminancia elemzéstől eltérően, ennél az eljárásnál nem rendelkezünk előzetes információval arról, hogy a válaszadók mely csoportba tartoznak. Tehát a csoportok kialakítása statisztikai alapokon történik, amire több csoportosítási metódus létezik. Az adataim csoportosításánál, a Centroid (súlyközéppontos) módszertant fogom alkalmazni. A Centroid módszer az objektumok átlaga közötti távolságot jelenti. A dendogram fa segítségével megállapítható az elkülönült csoportok száma. (Székelyi – Barna, 2008) Tehát ezzel a módszerrel kívánom feltárni, hogy a faktorokba sorolt humán tevékenységek függvényében, a kérdőívet kitöltő vállalatok (vállalati csoportok) hogyan rendeződtek be, a covid megjelenése előtti időszakban, és történt-e differenciálódás a járványhelyzet kirobbanásával.

Hipotézis 3. anyag és módszertana

A harmadik hipotézisem, mely szerint ***a vállalatok digitális fejlődésére a folyamatszerűség jellemző, ezáltal tudja támogatni a stratégia újraalkotását***. A digitalizáció hatásainak értelmezését több statisztikai módszer vizsgálatára kívánom építeni. Először is a kérdőív 1. és 6. kérdésére adott válaszok felhasználásával, kereszttábla elemzéssel, a Pearson-féle Khi négyzet (χ^2) próbával és a Cramer-féle asszociációs együttható vizsgálatával kívánom feltárni, hogy milyen összefüggés van a kontrolling szervezet működési formája és a digitális stratégia megléte között. Ezt követően a fentebb ismertetett kereszttábla elemzéssel, a kérdőív 6., 7., 8., 9. és 10. kérdését vizsgálom. Tehát analizálom a digitalizációs stratégia meglétének kapcsolatát a vállalati digitalizációs folyamatok kiváltó okaival, a vállalatok digitalizáció irányába megtett intézkedéseivel, azok hatásainak nyomon követésével, valamint a digitális átalakulások során megjelenő problémákkal. A vállalatok digitális fejlődésének folyamatszerűségét a kereszttábla adataiból, CHAID eljárással készített klasszifikációs fa létrehozásával kívánom alátámasztani. A klasszifikációs, vagy más néven döntési fák olyan statisztikai algoritmusokra épülő módszer, amelyek segítségével döntési szabályok hozhatók létre, és széttagolásra, osztályozásra nyílik lehetőség. A döntési fa, tulajdonképpen a kutatási eredmény grafikus ábrázolása. A fák működésének hátterében bonyolult statisztikai algoritmusok állnak, a CHAID (Chi-squared Automatic Interaction Detector) az egyik letisztult módszertana. „A CHAID, olyan többváltozós rekurzív klasszifikáló eljárás, melyet G. Kass fejlesztett ki 1980-ban. Az exploratív algoritmus fő célja, hogy a megfigyeléseket a függő változó (Y) szempontjából úgy csoportosítsuk, hogy a csoportokon belüli variancia minél kisebb, míg a csoportok közötti variancia minél nagyobb legyen. Az eljárás során kirajzolódik a magyarázó változók (Xi) hierarchiája is aszerint, hogy a célváltozó varianciáját mekkora mértékben magyarázzák.” (Hámori, 2001; 1.p.)

Hipotézis 4. anyag és módszertana

A negyedik hipotézisem szerint, ***a vállalati transzformációk során a kulcsmunkatársak megtartása jól definiálható feltételekhez kötött, amelyet a beléptetési folyamat, illetve a vállalkozás általános menedzsment és HR környezete befolyásol.*** A vizsgálat a humán kontrolling feladatok és a digitalizáció fontosságára vonatkozó kérdéseket vizsgálja az új munkatársak beillesztési folyamatára vonatkozólag.

A kérdőív 19. kérdését, amely a humán kontrolling tevékenységek jelentőségét vizsgálja a 2021-es évre vonatkozólag, faktorelemzéssel kívánom csoportosítani, így képet kaphatunk a kontrollinghoz szorosan kapcsolódó technológiai és menedzsment feladatok alakulásáról.

A kérdőív 11. és 12. kérdéscsoportja a humán kontrolling területeken végbemenő technológiai fejlődés mértékét vizsgálja a covid megjelenése előtti és utáni időszakban. Leíró statisztikai elemzéssel kívánom bemutatni a változásokat. „Az átlag (mean) az elemek számtani átlaga, alkalmazása intervallum és arányskála esetén a legmegfelelőbb, ugyanakkor nem alkalmazható például sorrendi, illetve nominális (névleges) skálák esetén. A módusz (mode) a leggyakrabban előforduló elem.” (Sajtos-Mitev, 2007; 93 p.) Ezt követően, ugyanezen változókat faktorelemzéssel kívánom csoportosítani. A faktorsúlyok átrendeződéséből következtés vonható le az operatív- és a stratégiai humán erőforrás menedzsment funkciók alkalmazásáról, fejlődéséről.

A kérdőív 17. és 18. kérdéscsoportja, amely a készségek alakulását vizsgálta a covid megjelenése előtti és utáni időszakra, szintén a leíró (átlag, módusz) statisztikai módszerekkel, és faktorelemzéssel kívánom a változásokat feltárni. Mivel a járványhelyzet okozta korlátozások, távmunkára történő átállás, a vállalatok digitalizációja más hozzáállást, készségeket követel az alkalmazottaktól, így a HR-nek meghatározó szerepe van a munkatársak fejlesztésében.

További faktorelemzést kívánok végezni kérdőív 15. és 16 kérdésére, amely a munkatársak teljesítménymérésének megoldására és azok hatékonyságára irányul. Valamint a 21. kérdésre, amely az új munkatársak mielőbbi integrálódásának vállalati intézkedéseit taglalja.
Természetesen a faktorelemzés végrehajtása előtt, ellenőrzöm a KMO (Kaiser-Meyer-Olkin; KMO $\geq$ 0,5) teszt eredményét, hogy a változók alkalmasak legyenek a faktorelemzés végrehajtására.

A korrelációelemzés segít feltárni azokat a tényezőket, amelyek megléte és hatékony működtetése, támogatja a munkatársak megtartását. Ezért a faktorelemzéssel létrehozott változócsoportok közötti összefüggésekre korrelációelemzést kívánok végezni. „A korrelációszámítás a változók közötti lineáris kapcsolat szorosságának és irányának leírására szolgál. A lineáris korreálciós (vagy Pearson-féle) együttható jele=r, amelynek értéke -1 és +1 között mozoghat. Minél erősebb a két változó között a kapcsolat, a korrelációs együttható abszolút értéke annál közelebb esik az 1-hez.” (Sajtos-Mitev, 2007; 204-205. p.) A korrelációs együttható lehetséges értékeit a 18. táblázat ismerteti.

A feltárt, közepesnél erősebb kapcsolatok együttes hatását regresszió számítással kívánom tovább vizsgálni, amely választ adhat, hogy a különböző területek (pl.: HR, menedzsment stb.) milyen mértékben járulnak hozzá a munkatársak megtartásához. „A regressziószámítás során ugyancsak a változók közötti kapcsolat meglétére, irányára és erősségére keressük a választ.” (Sajtos-Mitev, 2007; 214. p.)

18. táblázat A korrelációs együttható (r) lehetséges értékei

r értéke	Kapcsolat iránya (előjele) és erőssége
r=1	Tökéletes pozitív kapcsolat (Függvényszerű lineáris kapcsolat)
$0,7 \leq r < 1$	Erős pozitív kapcsolat
$0,2 \leq r < 0,7$	Közepes pozitív kapcsolat
$0 < r < 0,2$	Gyenge pozitív kapcsolat
$r = 0$	Nincs lineáris kapcsolat
$- 0,2 < r < 0$	Gyenge negatív kapcsolat
$-0,7 < r \leq - 0,2$	Közepesen negatív kapcsolat
$-1 < r \leq - 0,7$	Erős negatív kapcsolat
$r = -1$	Tökéletes negatív kapcsolat (függvényszerű lineáris kapcsolat)

Forrás: saját szerkesztés

Hipotézis 5. anyag és módszertana

Az ötödik hipotézisem, amely szerint ***a vállalati kultúra szerepe a Covid-19 járványhelyzet megjelenése után felértékelődött, mivel elvárás a digitalizált működés és a vállalati kultúra kialakítása.*** A járványhelyzet rávilágított, hogy a digitalizáció nem csak a technológiáról, hanem a vezetők és alkalmazottak gondolkodásáról szól, és ennek szemléletében kell az egész vállalatot átformálni és működtetni. Így a leíró statisztikai (átlag, módusz) módszerekkel szeretném feltárni, hogy a segítő, támogató humán tevékenységek, mint a vállalati kultúra innovatív tényezői, milyen mértékű változásokon mentek keresztül a covid megjelenésének függvényében.

Fontosnak tartom, hogy a 4. hipotézisemben feltárt munkatársi integráció, valamint digitális cégkultúra megismertetése közötti kapcsolatot is megvizsgáljam. Az összefüggést a kereszttábla elemzés, Pearson-féle Khi négyzet (χ_2) próba, valamint a Cramer-féle együttható alapján kívánom értelmezni. Továbbá elemezni kívánom, hogy a kérdőív 22. kérdésében szereplő, vállalati kultúra egyes jellemzői, milyen hatással van a munkatársak teljesítményének kibontakozására, amelyre a kérdőív 23. kérdése irányult. A vizsgálatot a varianciaelemzéssel kívánom végrehajtani. „A varianciaelemzés (ANalasys Of VAriance = ANOVA) a magyarázó modellek közé tartozik, tehát két vagy több sokaság várható értékének összehasonlítására szolgál, s lényegében azt vizsgálja, hogy van-e különbség két vagy több csoport átlaga között. A kérdés tehát, hogy egy független változó hogyan befolyásolja egy függő változó alakulását." (Sajtos – Mitev, 2007; 164-165. p.) A varianciaelemzés alkalmazhatósága két fő feltételhez köthető, egyrészt a függő változónak normál eloszlásúnak kell lennie, másrészt a varianciahomogenitás (szóráshomogenitás) feltételének is meg kell felelnie, mely szerint a függő változónak azonos szórással kell rendelkeznie a független változó különböző szintjei mellett. A varianciaelemzés eljárása négy fő lépést határoz meg: a probléma meghatározást, az eltérésnégyzet elemzést, a statisztikai függetlenség tesztelését, és végül a hatás erősségének vizsgálatát. (Sajtos – Mitev, 2007) A szórásnégyzeteket, varianciaanalízisnél F-próbával elemezhetem, így következtethetek a hatások szignifikanciájára. Tehát az F-próba a szórásnégyzetek egyenlőségét vizsgáló metódus, amelynél a nullhipotézis az, hogy két normális eloszlású mintának azonos a varianciája. Az utólagos vagy post hoc analízis (pl.: Scheffé-teszt) jelzi, hogy mely mintapárok átlagai közötti eltérés szignifikáns. A Kruskal-Wallis próba pedig az egyszempontos varianciaanalízis nem paraméteres megfelelője. Ez az eljárás abban az esetben alkalmazható, ha a minta eloszlása a normálistól eltérő, és az adatok nem alkalmasak paraméteres vizsgálatok elvégzésére.

5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK MEGBESZÉLÉSE

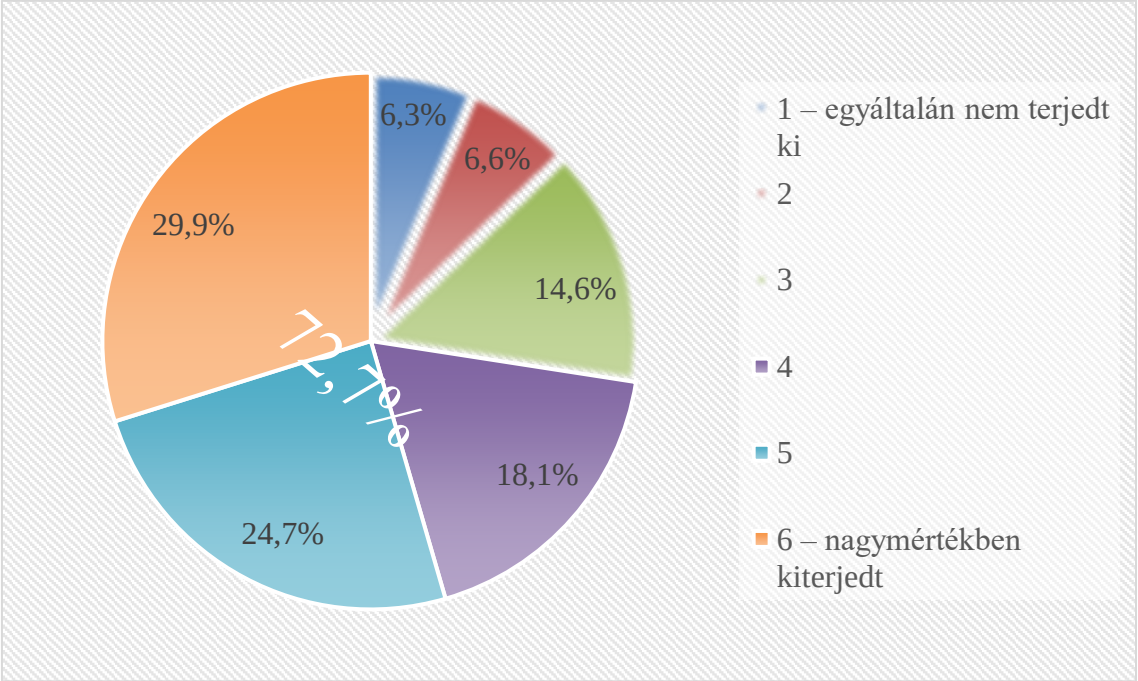
„A tudományos kutatás azt jelenti, hogy látjuk, amit mindenki lát, de mindenki mástól eltérően vélekedünk róla.”
(Szent-Györgyi Albert, 1893-1986)

5.1. A kérdőíves válaszok általános bemutatása

Disszertációm eredményeinek első alfejezetében a kérdőív feldolgozása során elemzett, főbb kérdések leíró statisztikáját ismertetném, amelyek további elemzésekben is felhasználásra kerültek.

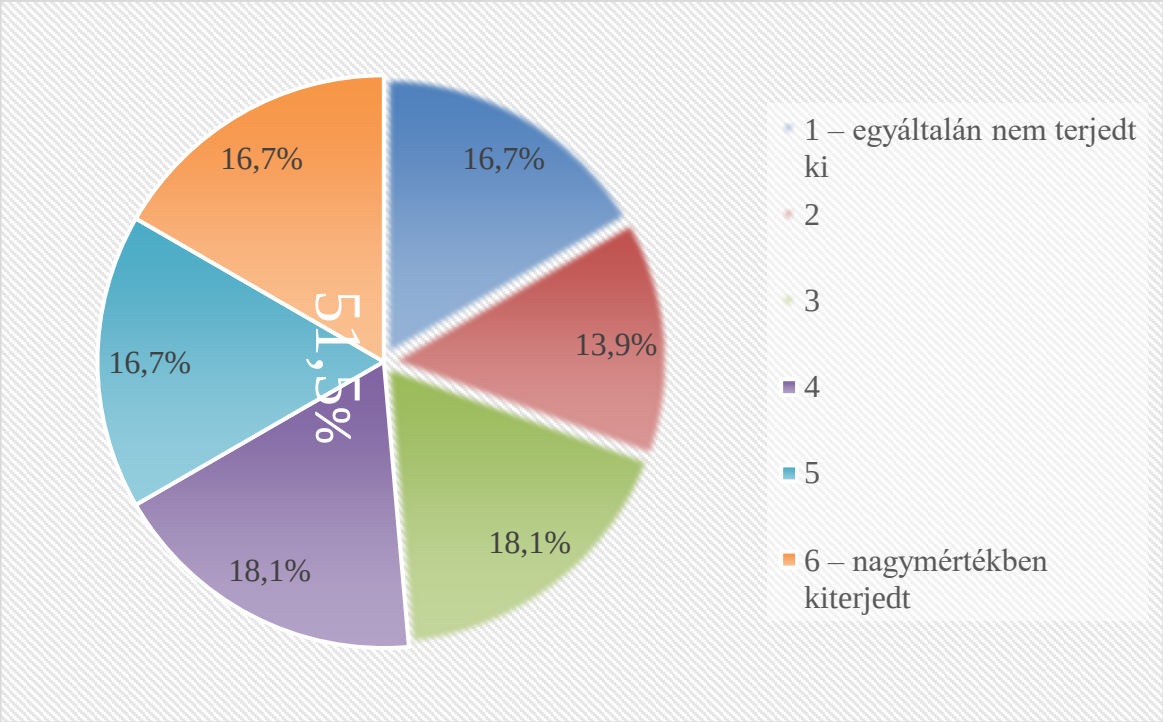
A melléklet tartalmazza a kérdéscsoportok főbb változóit. A kérdőív 1. és 2. kérdésére vonatkozó, kontrolling meglétére irányuló leíró statisztikát az anyag és módszertan fejezetben ismertettem, így a 3. számú kérdéscsoport vizsgálatával folytatnám, amely kapcsán a HR kontrolling eszközök elterjedtségét kívánom felmérni. Az eszközök használatának elterjedtséget 1-6 Likert-skálából adódóan a három feletti értéknél tartom magas szintűnek. A létszámvizsgálat a cégek 67,7%-nál volt négyes nagyobb értékű az önbevallás alapján. Főként ezen tényezők a termelő vállalkozásoknál volt jellemző, mivel a legnagyobb arányt a válaszadók körében a skála 5. és 6. eleme kapta.

A munkavállalók foglalkoztatásával kapcsolatosan felmerülő valamennyi költséget magába foglalja a munkaerőköltség, amely tulajdonképpen a munkaerő árát fejezi ki. Mivel a vállalatok életében és költségszerkezetében jelentős arányt képvisel, ezért nagymértékben befolyásolja a vállalatok nyereségét, eredményességét.



19. ábra Foglalkoztatási költségek elemzésének megoszlása a Covid megjelenése előtt (n=288)
Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált mintában szereplő vállalatoknál a foglalkoztatási költségek elemzése már nagyobb mértékben volt jellemző. A válaszadók 72,7% végez ilyen tevékenységet. Itt is jellemző, hogy a skála két pozitív végét (5 és 6-os érték) választották a legtöbben, amely leolvasható a 19. ábráról. A cégek törekednek a munkaerő hatékony felhasználására, így a munkaerő foglalkoztatása a megfelelő ösztönzési rendszer alkalmazását, akár a bérrendszer, akár a béren kívüli juttatások területén is megköveteli. Ehhez képest a 20. ábra adataiból megállapítható, hogy a minta válaszadóinak 51,5%-a fordít csupán figyelmet a béren kívüli juttatások hatékonyságának értékelésére. A hatékonyabb, eredményesebb működés érdekében úgy gondolom, hogy a vállalatoknak érdemes nagyobb figyelmet fordítani a béren kívüli juttatások elemzésére, összekapcsolva a teljesítményértékelési és ösztönzési folyamatokkal, amelyek a covid megjelenését követően még nagyobb kihívást jelent a HR területen.



20. ábra Béren kívüli juttatások elemzésének megoszlása a Covid megjelenése előtti (n=288)
Forrás: saját szerkesztés

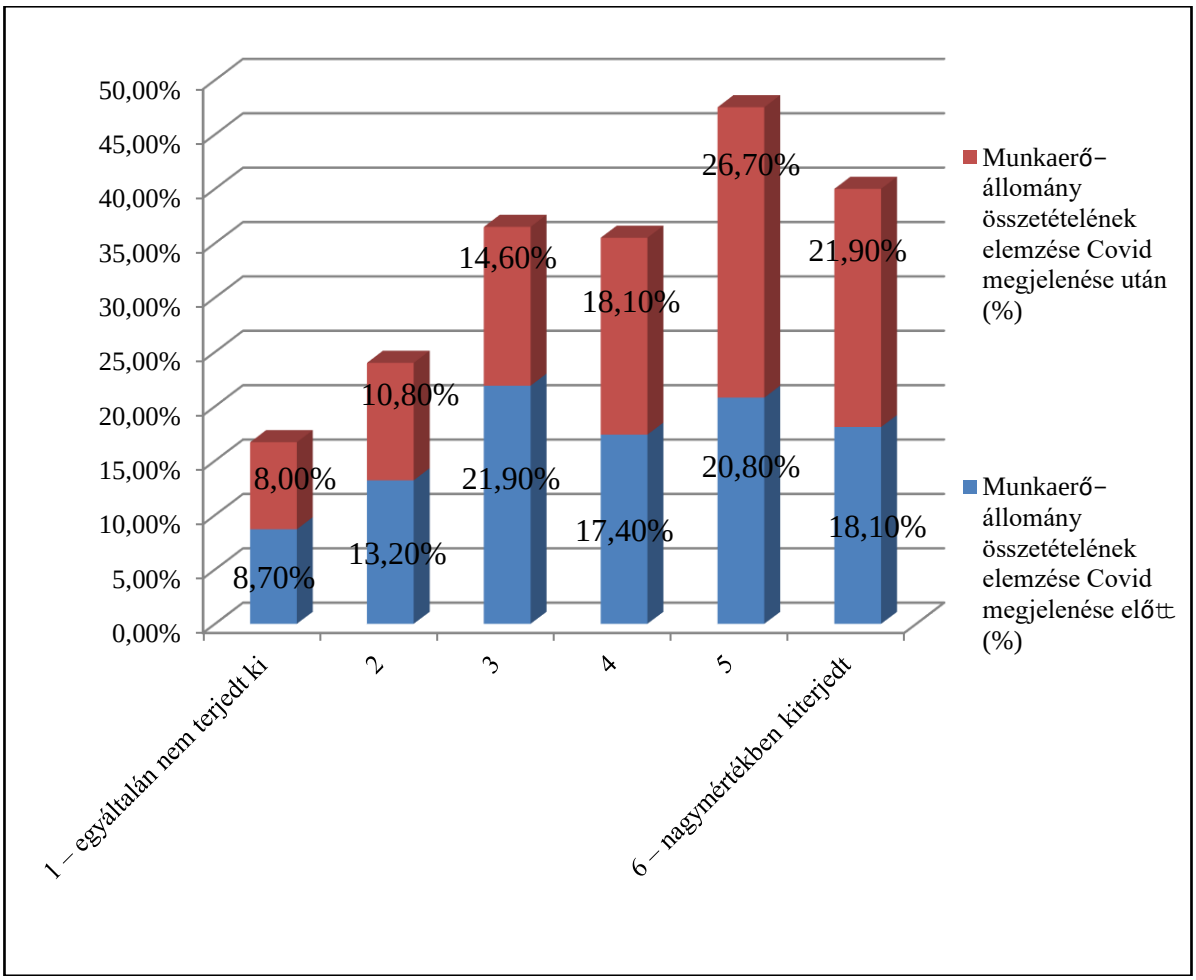
A munkaerőállomány összetételének vizsgálata magas szinten a 56,2%-ra jellemző a leíró statisztikai elemzést alapul véve. 60,1% jelölt magas értéket a munkaidő kihasználtság vizsgálatára, amely szintén a termelő cégeknél fordul elő magasabb gyakorisággal. A távollétek okainak feltárása a cégek 54,5%-nál jelent fontos prioritást. A fluktuáció a Covid előtti időszak egy hangsúlyos problémája volt. A munkavállalók kilépéseinek okai közé sorolható, hogy sok esetben nem tartják megfelelőnek a végzett munkát, esetleg a munkakörnyezetbe nem sikerül integrálódniuk, netán az anyagi juttatásokkal nem elégedettek. Nem véletlen, hogy a cégek 59,7%-a esetében fontos prioritást kapott ezen tényezőinek elemzése.

A kontrolling eszközök alkalmazásával feltárhatók a fluktuáció okai, és a nyert és elemzett információk alapján könnyebb megoldást találni a döntéshozóknak. A dolgozók megtartásában segíthet a segítő, támogató vállalati kultúra kialakítása, a kulcsmunkatársak megtartására irányuló feladatok, valamint az új munkatárs beillesztési folyamatához tartozó intézkedések fejlesztése, amely a kutatásom egyik alappillére.

A betanítás, megfelelő kvalifikált munkaerő biztosításának érdekében a cégeknek is fordítani kell a képzésekre. Azonban meglepő, hogy a vállalatok 43,7%-a tartja fontosnak ennek nyomon követését. Ezt magyarázhatja az, hogy fontos funkciónak tekintik, amely megéri a ráfordítást, másrészt azt is, hogy a képzési rendszer költségei nem számottevőek a vállalkozásoknál, vagy nem adott a szükséges módszertani eszköztár az értékeléshez. A vállalat sikeressége a kulcsembereken múlik. Az utóbbi években a munkaerőhiány felszínre hozta a lojalitás, valamint a kulcsemberek megtartásának nélkülözhetetlenségét, mivel a vállalkozásnak sokkal többe kerül egy kulcspozícióra új embert találni, amely magában hordozhatja a feszültségeket, mint megtartani a bevált alkalmazottat. Ezen állításom támasztja alá, hogy a cégek 57,2%-a tekinti fontosnak e kérdés figyelembevételét. Az emberközpontúság a cégek 54,9%-nál fontos szempont, különösen igaz e kérdés a nagyvállalkozások érdekében. Az utóbbi időben az employer branding különös figyelmet kapott, különösen a munkaerőhiány miatt. A vállalkozások 52,8%-a tartotta fontosnak ennek kialakítását, menedzselését. A hármas kérdéscsoport egyik konklúziója, hogy a cégek számára legnagyobb mértékben a költségekkel összefüggő, hiszen a legnagyobb fontosságot a bérköltségek és a béren kívüli juttatások hatásának elemzése kapta. Tehát megállapítható, hogy a HR kontrollingban a költségtudatosság volt a legfontosabb feladat pandémia előtt.

A négyes kérdéscsoport ugyanazt a kérdéskört járta körül, mint a hármas, annyi különbséggel, hogy a pandémiát követő időszakot vizsgálta. Az elemzési szempont hasonló, tehát azt vizsgálom, hol adtak az adott változóra 3-asnál nagyobb értéket. A vizsgált vállalatok javában a járványhelyzet okozta kihívásokkal küzdöttek, hiszen a cégek pénzügyi stabilitása veszélybe került, így többségük az eredményeik megtartását és esetleges növelését tűzte ki célul, amelyek bevételeik növelésével vagy a költségeik csökkentésével érhető el. Minden költségfajta elemzésének meghatározó szerepe van, mégis a munkaerőköltségek tervezésére, mérésére, és elemzésére kiemelt figyelmet kell fordítani a költségek optimalizálásának érdekében. A létszámvizsgálat fontosságának aránya 75,3%-os, vagyis kismértékű növekedés figyelhető meg a pandémia előtti időszakhoz képest. A home office tükrében ez a fejlemény nem meglepő, főként ott növekedett az érték változatlan, ahol személyes jelenléthez kötött a termelés (kereskedelem, építőipar, szállítás, feldolgozóipar). A foglalkoztatási költségek elemzése a cégek 76,7%-nál ért el magas értéket, amely kismértékű növekedés a pandémia előtti időszakhoz viszonyítva.

A béren kívüli juttatások fontossága is növekedett, mivel a cégek 54,9%-nál volt fontos. Ez annak tükrében nem meglepő, hogy számos adókedvezmény volt elérhető a cafeteria juttatásokra, bővült az adómentes juttatások köre, illetve a keretek is kedvező módon változtak. Az eredmény arra utal, hogy a cégek éltek az optimalizáció nyújtotta lehetőségekkel, illetve jelentheti azt is, hogy a kedvezményeket kihasználva nem kellett oly mértékű feszes költséggazdálkodást eszközölni. A munkaerőösszetétel a cégek 66,7%-nak volt fontos, amely számottevően magasabb a pandémia előtti időszak értékénél, amelynek megoszlását a 21. ábra ismerteti.



21. ábra Munkaerő-állomány összetételének elemzésére irányuló megoszlások Covid megjelenése után (n=288)

Forrás: saját szerkesztés

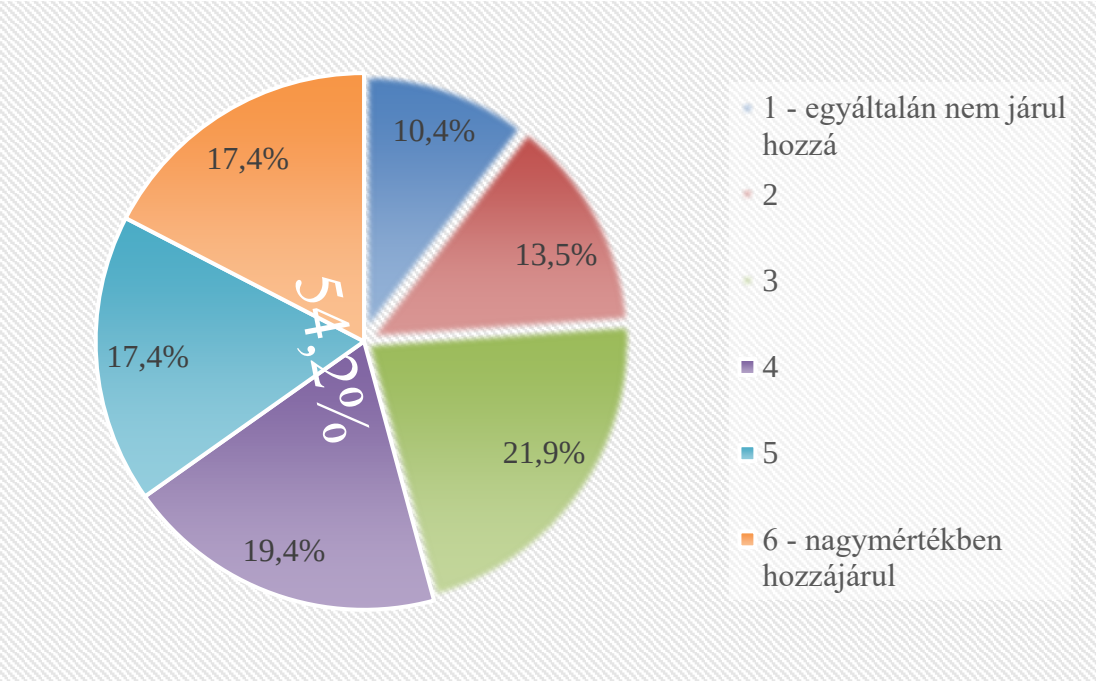
A munkaidő kihasználtságának vizsgálata a cégek 69,4%-nál volt hangsúlyos, amely emelkedett, ennek nyilvánvaló oka a home office-ba történő átállás. Növekedett a távollétek elemzésének fontossága, a 54,6%-ról 59,8%-ra. Ez szintén a home office-szal, a leállásokkal van összefüggésben. A fluktuáció vizsgálatának fontossága nem változott a két időszak között. A járványhelyzet átformálta a döntéshozók gondolkodását, interpretálták, hogy annak ellenére, hogy a covid következtében sok munkavállaló vesztette el az állását, a visszarendeződés során továbbra is problémát okozott a cég megnövekedett igényeinek megfelelő kompetenciákkal és képességekkel rendelkező munkatárs megszerzése, és a megüresedett pozíciók rövid időn belüli feltöltése. Tehát olyan személyzeti stratégia kialakítására kell fókuszálniuk, amelyben megjelenik a munkáltatói márka építése is, hogy minél több kollégát vonzanak a céghez.

Csökkent viszont az oktatási költségek kontrolljának szerepe, amely azok elmaradásával, esetleg online térbe kerülésével magyarázható. Mivel a kihívások más munkavégzést determináltak az alkalmazottaktól, így hosszú távon a megnövekedett és megváltozott igényekre történő alkalmazkodásban az oktatás nyújthat támogatást. A kulcsemberek megtartása 61,1%-ban lett fontos, amely emelkedett a korábbi időszakhoz képest. Véleményem szerint a kihívásokkal teli időszakban, ők azok a munkavállalók (nem csak vezetők), akik a szervezet stratégiáját hatékonyan tudják képviselni, proaktívan tesznek a vállalat fejlődéséért, másrészt az információáramlás és tudásmegosztás aktív szereplői. 59,3%-ban kapott fontosságot az emberközpontúság, amit a munkavédelmi és egészségmegőrzésre irányuló intézkedések felértékelődésével magyarázok. Illetve 52,1%-ot értéket kapott az empoloyer branding szerepe,

előbbi változónál a fontosság növekedett, míg az utóbbi változó kapcsán kismértékű csökkenés volt megfigyelhető.

A két időszakot összehasonlítva megállapítható, hogy a HR kontrolling fontossága növekedett. Ennek oka, hogy a munkáltatók az új helyzetben erősebben próbálták vizsgálni a dolgozóik munkavégzését, egészségügyi állapotát, illetve a ráfordításokat. Ezen tényezők főként a pandémiával összefüggésben merültek fel, ugyanakkor törekedtek a fluktuáció letörésére, és a kulcsemberek megtartására.

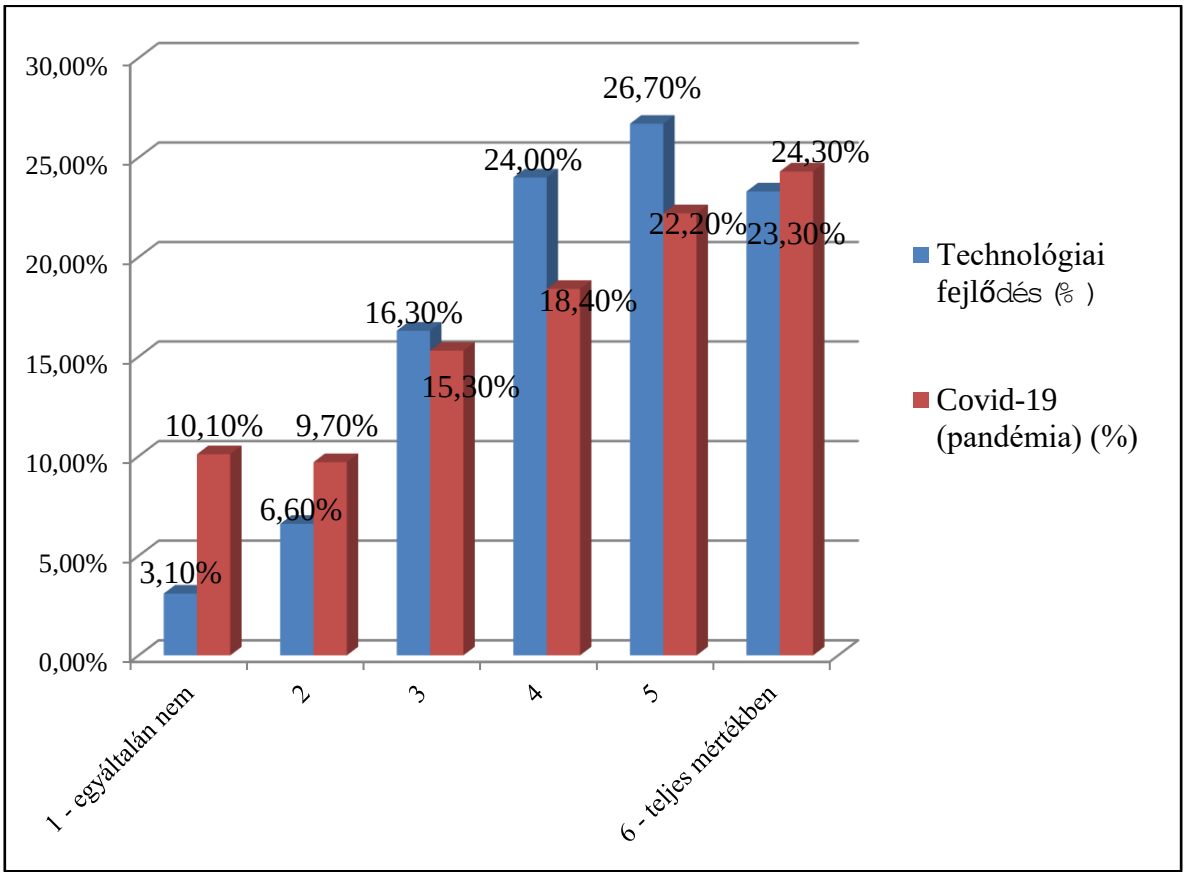
Az előző logika mentén azt vizsgálom meg az 5. kérdéscsoport kapcsán, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a vizsgált változók az üzleti hatékonysághoz. A vizsgálat logikája hasonló, tehát ott tekintem szignifikáns hatásúnak a választ, ha a hármas érték feletti, és ezek arányát elemzem. A munkatársi hatékonyság, mint termelési tényező a válaszadók 69,1% esetében hangsúlyos, ez természetesen fakad az emberi erőforrás felhasználáshoz. Azonban ez több tényezős kérdés, hiszen képes befolyásolni a vállalati imázs, a bérezés, elkötelezettség, valamint a munkáltatói márka kialakítása is. A cégek önbevallása esetén erre tehát közel kétharmad fektet hangsúlyt. A munkatársi hatékonyság, ahogy már említettem több tényező eredménye, ennek egyik eleme a munkatársi hatékonyság. Ha ezt a kérdést vizsgáljuk, megállapítható, hogy a cégek 65,3%-nál fontos ez a kérdés, noha megítélésem szerint a dolgozói hatékonyságnak egyik fontos kérdése a dolgozói elégedettség. Optimális létszám biztosítása érdekében önbevallás alapján a cégek 70,5%-a tesz erőfeszítéseket, mindezt ugyanekkora arányban igyekeznek a kompetens munkatársak alkalmazásával elérni a vállalkozások. Ugyanakkor a cégek csak alig több, mint 50%-a gondolja úgy, hogy az oktatás segítségével célszerű beszállni a piacra. Ez a kérdés egyrészt jöhet elvárásként az oktatási rendszerből, másrészt megfigyelhető az a mintázat, amennyiben nagy a fluktuáció, nem akarnak „más cégeknek munkaerőt kiképezni". A munkaerőbázis másik részeleme a toborzás, amely a cégek vonatkozásában 52,7%-ban képes az üzleti sikerhez hozzájárulni. Ebből fakadóan a cégek ekkora részének nincs feltehetőleg toborzási problémája. A bérezési rendszerek sokfélék lehetnek, ugyanakkor üzleti siker tényezője lehet a teljesítmény alapú bérezés kialakítása. Ez a cégek 52,4%-ban fontos, főként, ahol ez a bérezési rendszer megteremthető.



22. ábra A HR részleg hozzájárulása az üzleti hatékonysághoz (n=288)
Forrás: saját szerkesztés

A HR részleg hozzájárulását a cégek 54,2%-a ítéli meg magasnak, amelyet a 22. ábra illusztrál. A HR alkalmazottak hozzájárulását 59,7%-a ítéli meg jelentősnek az üzleti siker szempontjából. Ezen tényezők főként az emberi erőforrással kapcsolatos változók voltak, látható, hogy vannak fontosabb területek a cégeken belül. Az emberi-erőforrás területén belül a munkatársi hatékonyság, optimális létszám, illetve a dolgozói elégedettség járulhat legnagyobb mértékben hozzá az üzleti hatékonysághoz. A vállalatnál megfelelő létszámban alkalmazott, nem túlterhelt, szakképzett, kommunikációs, digitális és alkalmazkodó képességekkel rendelkező, megbecsült munkatársak képesek a lehető legnagyobb mértékben teljesítményükkel hozzájárulni a szervezeti célok eléréséhez. A klasszikus kontrolling funkciók kapcsán a kontrolling elvek közül a tervezést gondolják a siker kulcsának a cégek 64,2%-a, az informatikai háttértámogatás szerepét még hangsúlyosabbnak ítélik meg a válaszadók (66,7%).

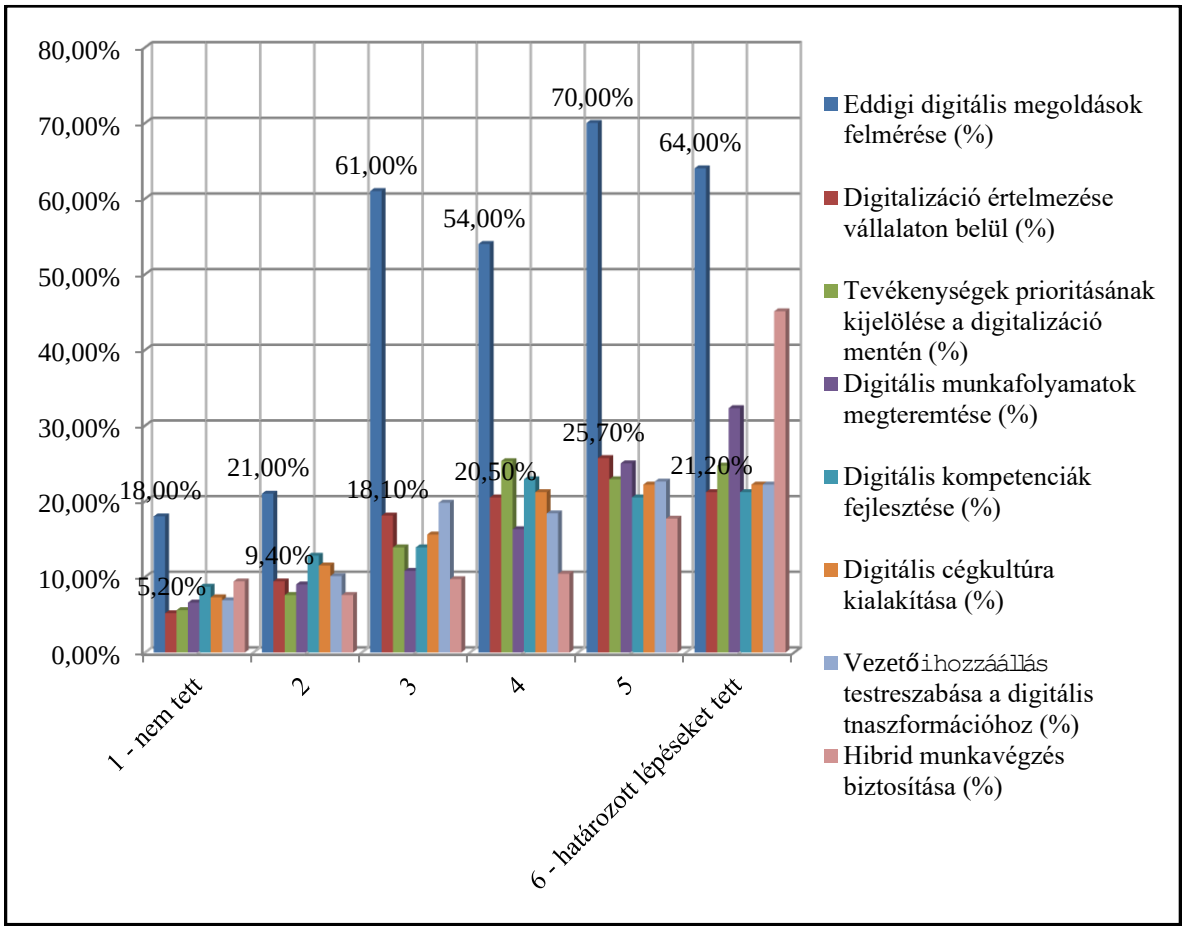
A következő kérdéskör a vállalati digitalizációs stratégiát vizsgálja. Közhely, hogy a 21. század meghatározó folyamata a vállalati ügyviteli és működési folyamatok digitálissá válása. Ezzel összefüggésben a cégek 81,3%-a vallotta magáról azt, hogy rendelkezik stratégiával a digitalizációra, amely lehet a stratégiai szemlélet egyik megnyilvánulása. A digitalizáció okait vizsgálja a 7-es kérdéscsoport. A 23. ábrán megjelenített elemzési mintánál megállapítható, hogy a digitalizáció oka a cégek bevallása alapján 74%-os gyakorisággal a technológiai fejlődés, és 64,9%-ban meghatározó cégeknél a pandémia hatása. Ebből tehát megállapítható, hogy a digitalizáció folyamata a cégek nagy részénél elindult, amelyen segített a pandémia nyomán fellépő új munkarend. Ez főként az irodai tevékenységeket végző nemzetgazdasági ágakban volt megfigyelhető.



23. ábra A digitalizációs folyamatok kiváltó okainak megoszlása (n=288)

Forrás: saját szerkesztés

A 8. kérdéscsoport a digitalizáció érdekében tett erőfeszítéseket veszi górcső alá, amelyet a 24. ábra reprezentál. A 6-os skálánál szintén a 4-es értéktől magasabb értéket tekintem a digitalizáció irányába tett erőfeszítésnek. A vizsgálatból kiderül, mely intézkedések a legjellemzőbbek a vizsgálati mintában. Az első részkérdés a jelenlegi megoldások felmérésére vonatkozott, ahol megállapítható, hogy a cégek 65.3% -a tett lépéseket annak érdekében, hogy megismerje a digitalizáció jelenlegi megoldásait, míg a digitalizáció értelmezése érdekében a vállalkozások mintegy 67,4% tett lépéseket. A digitális transzformáció sikere, elsősorban a vezetők és az alkalmazottak digitális szemléletének kialakításában és fejlesztésében rejlik. Fontos az aktív jelenlét, a legkönnyebben digitalizálható területekkel kell kezdeni a folyamatot. Ezen lépéseken belül információt kell szerezniük például a vállalaton belüli vezetések és mobil infrastruktúra meglétéről, továbbá milyen virtuális munkát és kommunikációt segítő platformok állnak rendelkezésre, és van-e lehetőség saját cégen belüli innovatív folyamatok kiépítésére a táv- valamint hibrid munkavégzés kialakulása okán. A harmadik részkérdés a folyamatokról tájékozódik, megállapítható, hogy a cégek 72,9%-a meghatározta a főbb prioritásokat. A digitális munkafolyamatok megteremtése a cégek 73,6%-a esetében történt meg. Ez, véleményem szerint csak akkor valósulhat meg teljeskörűen, ha a szervezeten belüli digitális kompetenciákat és készségeket is fejlesztik. Tehát a HR-nek képzésekkel, tudásmenedzsment tevékenységekkel kell támogatniuk a cégen belüli digitális műveltség emelését. A digitális kompetenciafejlesztést a vállalkozások mintegy 64,6%-a esetében volt meghatározó, a digitalizáció cégkultúrába történő implementálása a vállalkozások 65,6%-a esetében valósult meg. Az irodai munkavégzésben a minta 73,3%-ban megoldott a hibrid munkavégzés.

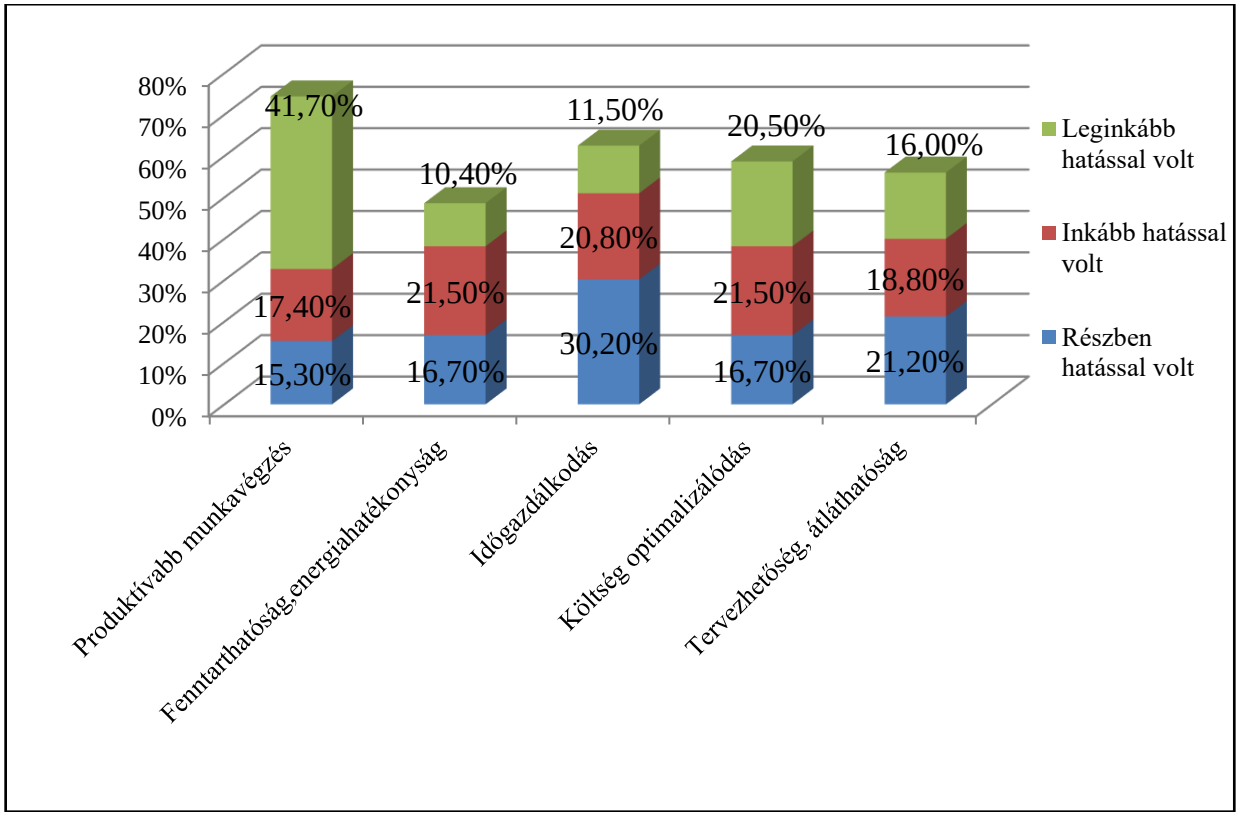


24. ábra Digitális transzformáció irányába tett lépések (n=288)

Forrás: saját szerkesztés

Ebből tehát megállapítható a digitalizáció folyamata, minden vizsgált változóban magas arányt elérő vállalkozások aránya 59%-os, ebből tehát leszűrhető, hogy a vállalkozások jelentős részénél a digitalizáció folyamata komoly szintet ért el. A másik oldalról nézve, kevésbé digitalizált vállalkozás a minta mindössze 5%-os, ezen megállapítások a vizsgált változók háttérelemzéséből következtettem.

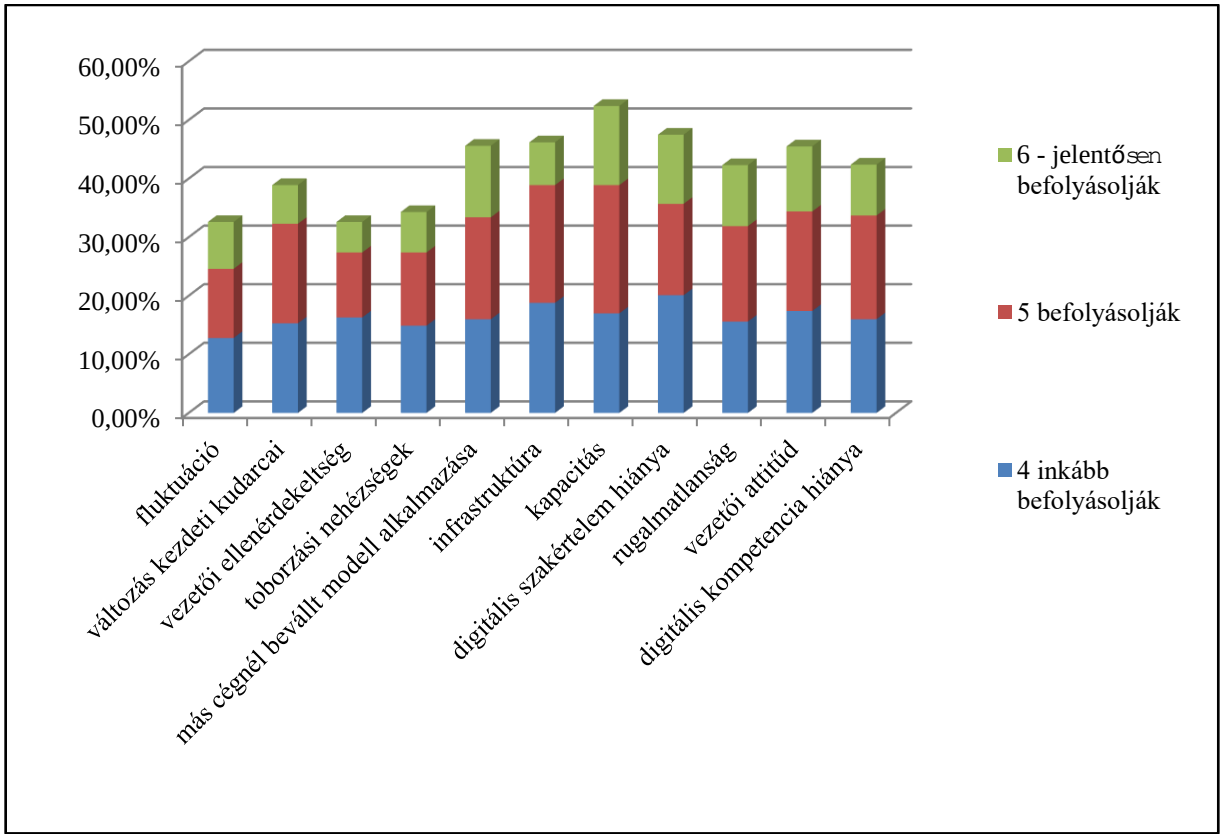
A 25. ábra a digitális átalakulás hatásait mutatja be. A kérdőív 9. kérdésében, 1-5 közötti skálán kellett rangsorolniuk a kitöltőknek, hogy a produktívabb munkavégzésre, a fenntarthatóságra és energiahatékonyságra, az időgazdálkodásra, a költségek optimalizálására vagy a tervezhetőség és átláthatóság területeire volt inkább hatással a digitalizáció. A mintában szereplő vállalatok digitális átalakulása jelentős, 74,40%-ban befolyásolta a vállalatok produktívabb munkavégzését. Ugyanis a produktivitás nem egy állapot, sokkal inkább képesség, amely a megfelelő rendszerek kialakításával fejleszthetők. A digitális eszközök bevonásával komplexebben menedzselhetők a feladatok. Úgy vélem, hogy az automatizált folyamatok, a technológiai eszközök nagyobb mértékű használata, hozzájárul a hatékonyabb munkavégzéshez, továbbá a folyamatok optimalizálásához. A fenntarthatóság és energiahatékonyság tekintetében csak 48,60%-ban volt hatással az átalakulás. Az időgazdálkodásra 62,50%-ban volt hatással, mivel a digitális eszközök szélesebb körű alkalmazásával csökkenthető a munkafolyomatok ideje. A költségek optimalizálására 58,70%-ban, míg a vállalati tervezhetőség és szervezeten belüli átláthatóságra 56,00%-ban volt hatással a digitális átalakulás.



25. ábra Digitális átalakulás hatásai (n=288)
Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív 10. kérdése a digitális átalakulás során felmerülő problémák hatásait vizsgálja, amelynek adatait a 26. ábra mutat be. A 6-os skálánál szintén a 4-es értéktől magasabb értéket tekintem a digitális átalakulás során felmerülő problémáknak. A fluktuáció az alkalmazottak vállalaton belüli gyakori változását, cserélődését jelenti. A mintában szereplő vállalatok véleménye alapján 32,6%-ban jelentett problémát a digitalizáció folyamatában a munkaerő-változás. A HR-nek jelentős szerepe van abban, hogy egyrészt a megfelelő kompetenciákkal

rendelkező munkatársakat mielőbb integrálja a szervezetbe, másrészt kidolgozzák a megtartásukra irányuló stratégiát. Ezek a feladatok a pandémia alatt még inkább felértékelődtek, hiszen a távmunka megnehezíti a toborzási, kiválasztási és beillesztési tevékenységeket. A problémára, véleményem szerint megoldás lehet a munkaerő kölcsönzés vagy közvetítés, a szövetkezeti munkák, illetve az egyszerűsített foglalkoztatás (EFO) A változás kezdeti kudarcait, mint például motiváció elvesztését 38,9%-ban látták problémának. Ehhez kapcsolnám a vezetői ellenérdekeltség problémáját is (pl.: hatáskör csökkenése), amit 32,6%-ban befolyásolta a vállalatokat. Úgy vélem, hogy az általános technológiai fejlődés is nyomást gyakorol a vállalatra, ezen kívül a pandémia hatásai is további sebezhetőségi felületeket okozhat, mivel nem biztos, hogy az új helyzetben működni fognak azok a sztenderd folyamatok, amik korábban a mindennapi rutint jelentették, így a vezetőknek szükséges a vezetői szerepen túl, saját magukat is emberként megmutatni, amelyet a vállalati kultúrán belül képesek menedzselni. Ha ez sikerül, akkor rezilienssé válik a vállalat és képes megbirkózni a kihívásokkal. A toborzási nehézségek 34,3%-ban voltak befolyással a vállalatokra. A változásokkal jó eséllyel változik, esetleg bővül a szükséges kompetenciák összetétele, bizonyos készségek (pl.: adatelemzés, rugalmasság stb) felértékelődtek a digitalizáció mentén. A digitális útra lépés során, 45,6%-ban problémát okozott, ha máshol működő modelleket kívántak implementálni, hiszen ez a ráerőltetés nem biztos, hogy egy másik szervezetben is működőképes lesz. A vállalatok 46,2%-ban szembesültek azzal a problémával, hogy a megváltozott működés más csapat elhelyezését, eszközöket és infrastruktúrát igényelhet. Egyre több cég alkalmaz felhőszolgáltatásokat, amely igényli a biztonságos és terhelhető IT infrastruktúrát.



26. ábra Digitális átalakulás problémái (n=288)
Forrás: saját szerkesztés

A változás sok energiát és munkát jelenthet a szervezetben dolgozók számára is, így a kapacitás 52,4%-ban okozott kihívást a vizsgált vállalatok számára. A digitalizált szakértelem és kompetenciák hiánya 47,5% és 42,4%-ban okozott próbatételt a vállalatoknak, így ezeket a vállalat minden szintjén fejleszteni szükséges. A rugalmatlan hozzáállás, az új módszerektől való

félelem 42,3%-ban befolyásolta a vállalatokat, míg a vezetői attitűd és hozzáállás 45,5%-ban. A digitalizáció folyamatos változást jelent, így a digitális átalakulást a változás kezelésének is nevezhetjük. A digitalizáció okozta változás számos új elvárással szembesíti a vállalatot, a vezetőket és az alkalmazottakat egyaránt. A folyamatosan új kihívások elé állító változásokra egy jól kommunikáló, a munkavállalók jólléti kultúráját támogató, emberközpontú vállalati kultúra képes adaptívan reagálni.

Bár a vállalatok digitális átalakulása számos új üzleti és fejlődési lehetőséget teremthet, ennek ellenére mégis szétfeszítheti a meglévő, adott esetben merev vállalati kereteket. A transzformáció során felmerülő problémákat időben kell kezelni, amelyre választ a humán kontrolling adhat, akár a belső kommunikáció erősítésével, digitális kompetenciák fejlesztésére épülő tréningek szervezésével, mivel ezek a tevékenységek hozzájárulnak egy kellőképpen rugalmas szervezet kialakításához.

Mivel a 288 db kérdőív feldolgozása hosszas munkát vesz igénybe a 35 kérdésből álló kérdőív esetében, valamint az értekezlet terjedelme meghatározott, így a további leíró statisztikai eredmények megoszlása az M4. számú mellékletben található, táblázatokban összefoglalva.

5.2. A kontrolling rendszer működtetése és a HR hatékonyság közötti összefüggés

Ebben a fejezetben elsődlegesen a kontrolling rendszer megléte, valamint az informatikai támogatás összefüggéseit vizsgáltam meg, amelyek megléte nagymértékben hozzájárul az üzleti hatékonyság növeléséhez. Fabricius-Ferke – Zéman (2016) álláspontjukkal egyetértve, a kontrolling fejlődését kísérő tendenciákat kettősség jellemzi, egyrészt fejlődik és előremozdul a meglévő vállalati információs rendszerekben az integrálódás, másrészt permanensen megjelennek új vezetést támogató szolgáltatások, amelyek még nem integrálódhattak az információs technológiák (IT) rendszerébe. A megváltozott környezeti feltételek, valamint a piacok elvárásai, mint például gyorsabb, hatékonyabb és mélyrehatóbb információ-ellátás, eddig még nem alkalmazott intelligencia-elemek integrálását igénylik az információs-rendszerekbe.

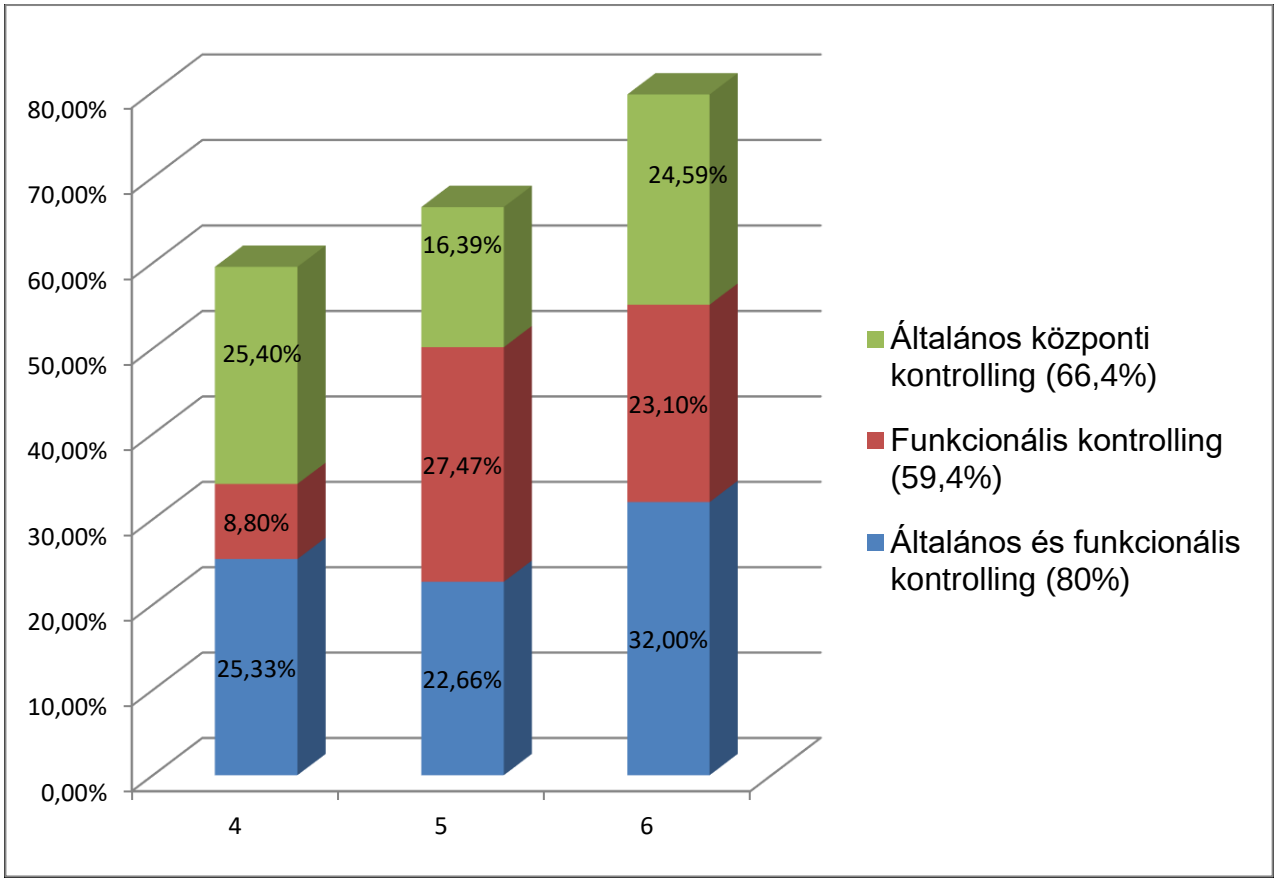
Ennek okán, jelen vizsgálatomat az első és a kérdőív 5. kérdéscsoportja közötti kapcsolatok keresésével valósítottam meg. Az első kérdéscsoport a kontrolling működési formáját vizsgálta, míg az 5. kérdéscsoport arra irányult, hogy különféle vállalati és HR tényezők milyen mértékben járulnak hozzá az üzleti hatékonyság növeléséhez. A vizsgálataim megállapították, hogy a kontrolling rendszerprofil, valamint az üzleti hatékonyság növekedésének változói közül az IT támogatás szélesítése között tárt fel kapcsolatot az elemzés, mivel a Chi2 próba szignifikancia szintje nem érte el az 1%-os értéket. Ahogyan a 19. táblázat mutatja, a két változó között a Cramer V mutatóval mérve közepesnél gyengébb kapcsolat van a két változó között.

19. táblázat Kontrolling rendszer megléte és az informatikai támogatás összefüggései

	Érték	Szignifikancia-szint
Phi érték	0,286	0,009
Cramer-féle együttható	0,302	0,009
Kontingencia együttható	0,275	0,009
Darab	288	

Forrás: saját szerkesztés

A 27. ábráról leolvasható, hogy az IT támogatás legnagyobb mértékben azoknak cégeknél járul hozzá az üzleti sikerhez, ahol az általános és funkcionális kontrolling egyaránt jelen van, mivel 80%-os arányban adtak 4-esnél nagyobb válaszértéket. A funkcionális kontrolling esetében a legalacsonyabb a 4 feletti osztályzat 59,4%-os részaránnyal, ezt követi az általános központi kontrolling 66,4%-os aránnyal rendelkezik. Ebből tehát levonható az a következtetés, hogy az IT hatékonyság, mint a digitalizáció eszköze azzal képes a kontrolling rendszer segítségére lenni, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű adatokat szolgáltat, ezáltal támogatja a kontrolling funkciók és működés kiteljesedését. A két változó között jogosan merülhet fel a kérdés, hogy melyik a függő és melyik a független változó, mivel a kereszttábla elemzésnél ez explicit módon nincs meghatározva. Megítélésem és szakmai álláspontom szerint az IT támogatás szélesítése úgy hat az üzleti hatékonyságra, hogy megteremti a komplex és támogató kontrolling rendszert, amelyet a kereszttábla elemzés adatai egyértelműen bizonyít.



27. ábra Az IT támogatás és az üzleti hatékonyság összefüggései (n=288)
Forrás: saját szerkesztés

Az összefüggés tehát, IT támogatás szélesítése hozzájárul a komplex, általános és funkcionális kontrolling kialakításához. Továbbá a feladatok gyors digitális adaptálása támogatta a vállalatokat az új körülményekhez való alkalmazkodásában és hosszú távon a hatékonyság növelésében. Azoknál a cégeknél, akiknél már a pandémia előtt is rendelkeztek fejlett IT megoldásokkal, könnyebben adaptálódtak az új kihívásokhoz. Ebből kifolyólag, a pandémia ún. nyertesei például az informatikai és az online kereskedelemmel foglalkozó vállalatok voltak. Az erős informatikai háttérrel biztosítható az erőforrások hatékonyabb megtervezése és felhasználása, az optimális költséggazdálkodás, a teljesítmények növelése, valamint a vállalati folyamatok nyomon követese.

A következő vizsgálatom során ismét felhasználva az 5. kérdéscsoportot, annak válaszaiból faktorelemzéssel igyekeztem az üzleti hatékonysághoz hozzájáruló HR tényezőket csoportosítani. A faktorelemzés egyik feltétele a KMO teszt elvégzése, amely jelen esetben 0,905-ös értéket produkált, míg a Barlett teszt alapján szignifikáns az eredmény, amit a 20. táblázat ismertet. Ez tehát azt jelenti, hogy a változók kiválóan alkalmasak a faktorelemzés végrehajtására, amelyet varimax eljárással végeztem el. A faktorok által elért, és magyarázott variancia 77%-os, vagyis jelentősebb adatredukció nélkül sikerült az eljárást végrehajtani.

20. táblázat KMO és Barlett teszt az üzleti hatékonyság tényezőinek faktorvizsgálatához

KMO teszt	0,905
Phi2	1622,957
Szabadságfok (DF)	55
Szignifikancia szint	0,000

Forrás: saját szerkesztés

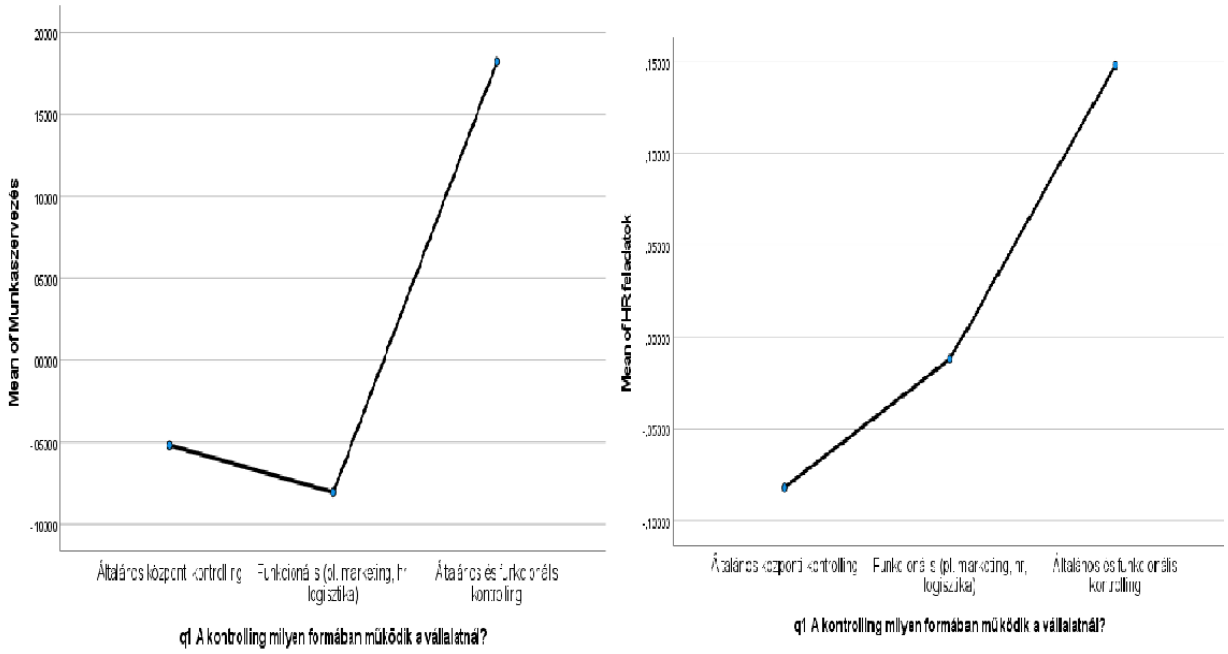
A rotált komponens mátrix alapján 2 faktoros modell létrehozása indokolt, amit a 21. táblázat ismertet. Sárgával és zölddel jelöltem őket, a faktorsúlyok alapján. Ahogyan látható, a munkatársi hatékonyság növelés, elégedettség növelés, optimális létszám, a tervezés, valamint az ehhez kapcsolódó teljesítményalapú értékelés változók leginkább a munkaszervezés szóval jellemezhetőek. A kontroller javaslatot tehet az alkalmazottak, valamint a vezetőség számára arra vonatkozóan, hogy miként lehet hatékonyan megszervezni a munkát, a munkavállalók mit és hogyan csináljanak, hogyan lehet például egyedi, vagy akár hibrid munkát megszervezni. A munkaszervezés eredménye a munkaköri leírás, a technológiai utasítás, a munkahely elrendezése, az emberek, információk mozgása, tehát szorosan összefügg a vállalati kultúra megjelenésével. A másik változói kör az oktatási tevékenység, felvételi rendszer hatékonysága, IT támogatás, ügyfélközpontú HR, valamint a szakképzett HR munkatársak mindegyike a HR funkciók körébe tartozik. Kismértékben különbözik az IT támogatás, amelyre a faktorsúly is utal. Belegondolva azonban, a digitalizáció, a megfelelő szakmai háttér, a HR folyamatok kialakítása csakugyan, ahogy a vállalat más területei is, nélkülözhetetlenek IT támogatás nélkül.

21. táblázat Az üzleti hatékonysághoz hozzájáruló tényezők csoportosítása a rotált komponens mátrix segítségével

Hatékonysági változó	Munkaszervezés	HR feladatok
a munkatársi hatékonyság növelése	**0,777**	0,257
a dolgozói elégedettség növelése	**0,75**	0,35
optimális létszám biztosítása	**0,752**	0,228
szakképzett, kompetens munkatársak	**0,641**	0,392
az oktatási tevékenységek szélesítése	0,255	**0,669**
a felvételi rendszer hatékonyságának növelése	0,316	**0,749**
teljesítmény-alapú javadalmazási rendszer	**0,667**	0,172
a tervezés pontosságának javítása	**0,72**	0,366
informatikai támogatás szélesítése	0,37	**0,578**
a HR terület ügyfélközpontúvá tétele	0,27	**0,835**
szakképzett HR szakterületi munkatársak	0,224	**0,824**

Forrás: saját szerkesztés

A kontrolling szervezet jellemzője, valamint a létrehozott faktorok (munkaszervezés és HR feladatok) között szignifikáns differenciát kerestem varianciaelemzés segítségével. Az F-próba értéke a munkaszervezés esetében 1,715 volt p=0,182-es szignifikanciaszint és 2-es szabadságfok mellett, míg a HR feladatok F-próba statisztikája 1,247-es értékű volt p=0,289-os szignifikanciaszinten, illetve 2-es szabadságfok mellett. Ez tehát arra utal, hogy a kontrolling háttér és a változók között nem detektálható jelentős eltérés. Azonban, ha az átlagábra (means plot) segítségével, a 28. ábrán vizuálisan is ábrázolom a különbséget, jól látható, hogy mindkét faktor esetében az általános és funkcionális kontrolling együttes működése esetében volt mindkét változó magas értékű. Tehát a korszerű IT támogatással, a teljes szervezet és az üzleti modellek digitalizációs folyamatainak átalakításával emelhető a kontrolling szervezet stratégiai és funkcionális jelenléte, amely ezáltal segíti a HR tényezők hatékonyságát, hozzájárulva az üzleti sikerhez is.



28. ábra Üzleti hatékonyság tényezőinek átlagábrája a kontrolling szervezet működési formája alapján (n=288)

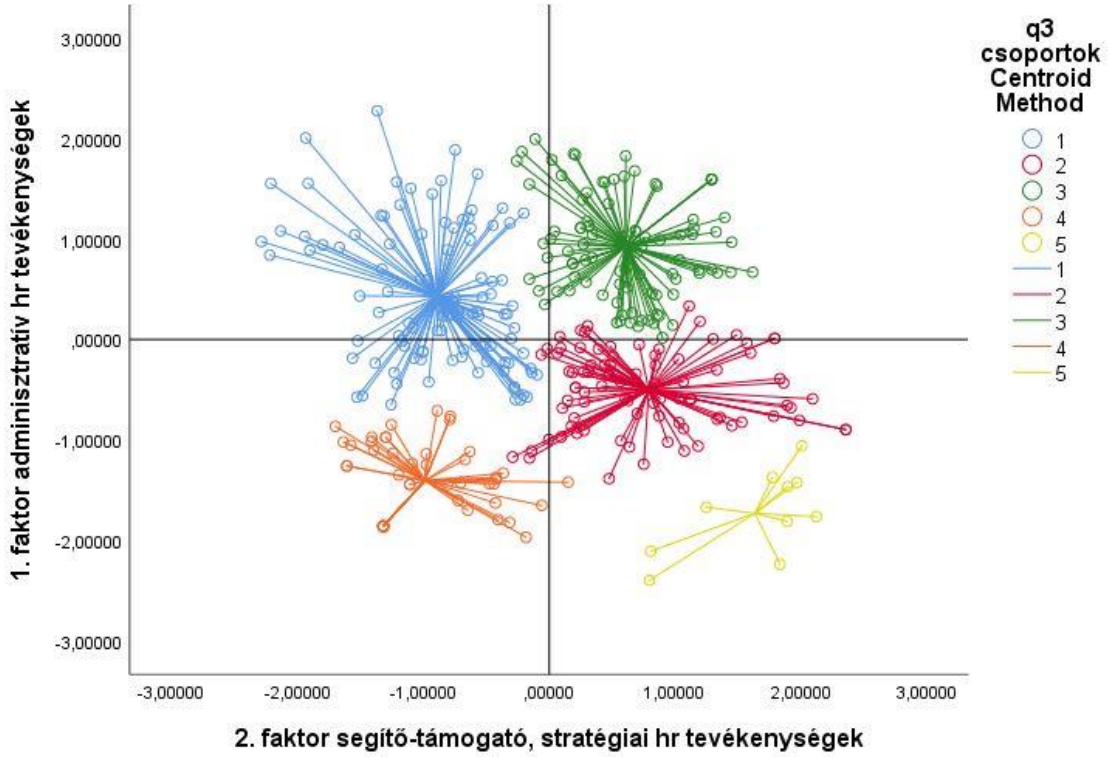
Forrás: saját szerkesztés

A kereszttábla elemzés az IT támogatás szerepével talált összefüggést, továbbá a faktorelemzéssel nyert változók varianciaelemzésével sem találtam szignifikáns különbséget a kontrolling szervezet tekintetében. Ugyanakkor az átlagábra, amely ugyan nem statisztikai eszköz, hanem vizualizációs eszköz, valamint a kereszttábla rámutatott, hogy az általános és funkcionális kontrolling esetében a legnagyobb mértékű a hatékonyságnövelő eszközök alkalmazása.

5.3. A vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos beállítottságának vizsgálata

A hierarchikus klaszteranalízis módszertanát a különböző vállalati csoportok azonosítására használom a disszertációmban. A humán kontrolling tevékenységeket 11 kategóriába soroltam, amelyet Covid megjelenése előtti és utáni időszakra is megvizsgáltam. A faktorelemzés előtt, ismét a KMO tesztet végeztem el, amely alapján KMO=0,875, így a változók elfogadhatóak a faktorelemzésre.

Mind a Covid megjelenése, mind a covid megjelenése után két faktorba csoportosíthatóak a tényezők. Az első faktorba kerülnek az ún. klasszikus, adminisztratív HR feladatok (létszámvizsgálat, foglalkoztatási költségek elemzése, béren kívüli juttatások hatékonyságának vizsgálata, munkaerő-állomány összetételének elemzése, munkaidő- kihasználtság vizsgálata, távollétek elemzése, munkaerőmozgás/fluktuáció vizsgálata oktatási költségek vizsgálata). A második faktorba pedig az ún. segítő-támogató, stratégiai HR tevékenységek kerültek (kulcsemberek megtartása/motiválása, emberközpontúság, employer branding = munkáltatói márka építése). Ezeknek a tényezőknek a leíró statisztika alapján történő elemzését a 5.1. alfejezetben részleteztem.



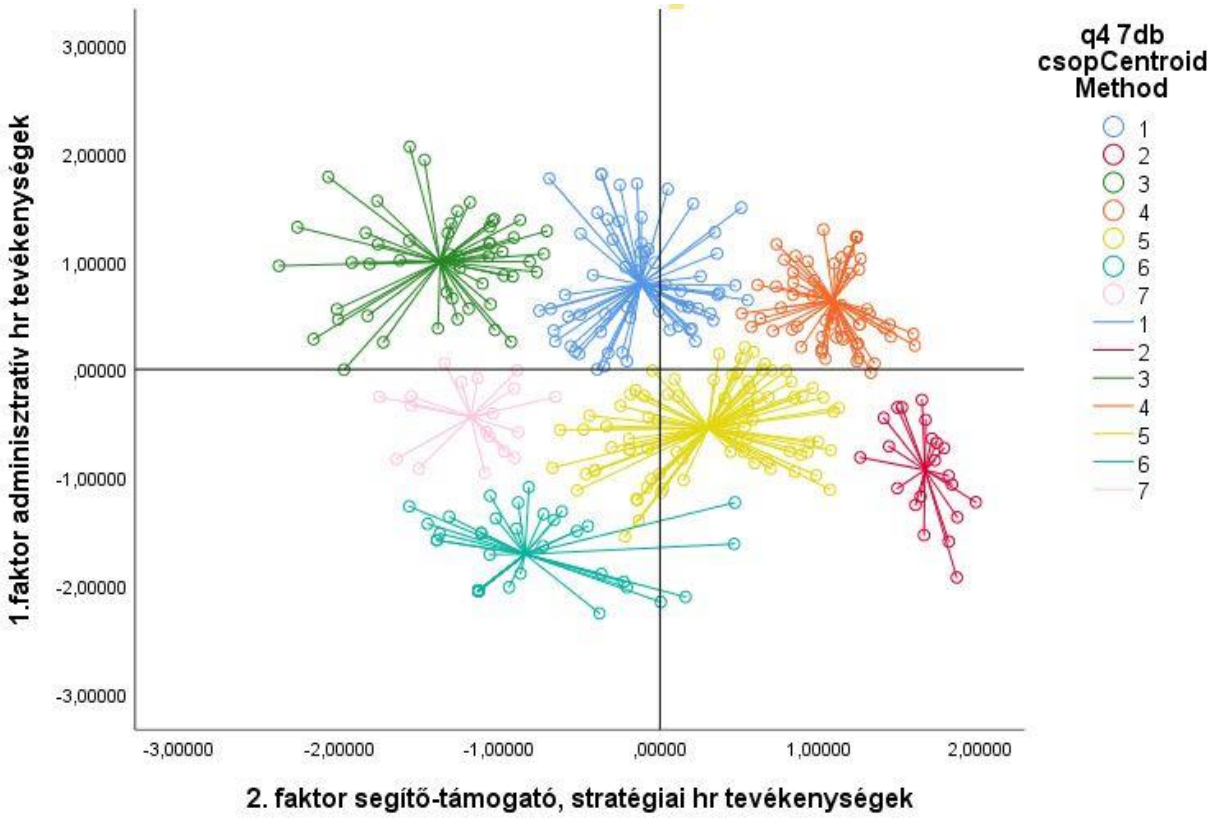
29. ábra Vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos beállítottsága a Covid megjelenése előtt (n=288)

Forrás: saját szerkesztés

A Covid megjelenése előtti időszakra a dendogram fa segítségével 5 db vállalati csoportot különböztethetünk meg, amelyet a két faktor függvényében ábrázoltam, ezt a 29. ábra illusztrálja. Mivel az 5. csoport (sárga) (2,9%) nem adja ki a minta 5%-át, így a vizsgálat szempontjából nem releváns, bár azért megjegyezném, hogy ők azok, akik igazi innovátorként, gördülékenyen alkalmazzák a segítő-támogató jellegű stratégiai HR feladatokat, kilépve az adminisztratív szerepkörből. Az 1. csoportban (kék) szereplő vállalatok (30,4%) nem nyitottak a segítő-támogató, stratégiai tevékenységek irányába, inkább a klasszikus HR kontrolling tevékenységeket működtetik, így őket nevezhetjük konzervatívoknak. A 2. csoportba (piros) tartozó vállalatoknál (25,4%) a hagyományos HR kontrolling feladatokat csökkentve a segítő, támogató stratégiai hr tevékenységeket erősítik, ők az innovátorok. A 3. csoportba (zöld) tartozó vállalatoknál (26,9%) egyöntetűen működtetik a hagyományos és az újító HR kontrolling tevékenységeket is, ők a megfontoltak. A 4. csoportba (narancs) tartozó vállalatoknál (14,4%) nincs kiforrott HR kontrolling tevékenység, így ők a passzív vállalatok csoportját alkotják.

A Covid megjelenése utáni időszakra azonban a válaszok átrendeződtek, a dendogram fa segítségével 7 db vállalati csoportot különböztethetünk meg, amelyet a két faktor függvényében 30. ábrában mutatom be. A covid utáni differenciálódás szembetűnő. Az 1. csoportba (kék)

tartozó vállalatok (19,0%) közömbösek a modern HR kontrolling tevékenységekhez, de a klasszikus HR kontrolling tevékenységeket működtetik. A 2. vállalati (piros) csoportban (6,1%) szereplő vállalatok igazi innovátorként előre tőrnek az új tevékenységek kapcsán, háttérbe 0szorítva a klasszikus HR kontrolling tevékenységeket. A 3. vállalati (zöld) csoport (14,3%) a hagyományos HR kontrolling tevékenységek közé lépett vissza. A 4. csoportba (narancs) tartozó vállalatok (19,3%) teljeskörűen, működtetik a klasszikus és az újító hr kontrolling tevékenységeket is, súlyközéppontjuk messzebb van az origótól, mint a covid előtti időszakban megjelenő megfontolt vállalatoknak. Az 5. csoportba (sárga) tartozó vállalatok (24,0%) szinte semlegesen állnak mindkét faktorban szereplő tényezőkhöz. A 6. (türkiz) (12,0%) és 7. (pink) csoportban (5,3%) szereplő vállalatok szintén passzívak mindkét faktorban megjelenő HR kontrolling tevékenységek iránt. A vállalati csoportokat a HR kontrolling hagyományos és segítő-támogató stratégiai tevékenységeinek függvényében, az origóhoz való elhelyezkedésük alapján, az 1. és 3. vállalati csoportot a konzervatív vállalatoknak (33,30%), a 2. és 5. csoportot innovátoroknak (30,10%), a 4. csoportot megfontoltaknak (19,30%), a 6. és 7. csoportot pedig passzívaknak tekinthetjük (17,30%).



30. ábra Vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos beállítottsága a Covid megjelenése előtt (n=288)

Forrás: saját szerkesztés

Tehát covid előtti időszakra, egyértelműen beazonosítható négy irányvonal, mely szerint csak az egyik irányt tartották fontosnak, esetleg mindkét irányt, netán egyik irányt sem tartották fontosnak. Míg a covid után, differenciálódtak a csoportok, ugyanis vannak ténylegesen innovátorok. Az összefüggések adatait a 22. táblázat foglalja össze. A kontrollingnak kiemelkedő szerepe van a járvány okozta válságkezelési intézkedések kidolgozásában, amely főként a felértékelődött emberi erőforrás területén érződik. Összességében elmondható, hogy a covid megjelenése ellenére a hagyományos HR kontrolling tevékenységekben bízó konzervatív vállalatok aránya 2,9%-kal nőttek. Tehát továbbra is kiemelkedő figyelmet fordítottak többek között a létszámvizsgálat, fluktuáció és az oktatási költségek elemzésére, azonban forrás-, vagy szakember hiány okán nem nyitottak a segítő, támogató feladatok irányába. Holott a munkáltatói

márka építésével és kulcsemberek motiválására irányuló operatív és stratégiai intézkedésekkel akár a fluktuáció mértéke is javítható lenne.

22. táblázat Humán kontrollinggal kapcsolatos magatartás és beállítottság, covid megjelenése előtt és után

Vállalati magatartás	Covid megjelenése előtt	Covid megjelenése után
Konzervatív	30,40%	33,30%
Innovátor	28,30%	30,10%
Megfontolt	26,90%	19,30%
Passzív	14,40%	17,30%

Forrás: saját szerkesztés

Másrészt, véleményem szerint, a pandémia következtében az alkalmazottak hatékonysága az emberközpontú magatartásával növelhető elsősorban, amelyben helyet kap a mentális egészség védelme is. A megfontoltak, akiknél a hagyományos tevékenységeket megtartva nyitottak az új feladatok iránt, 7,6%-kal csökkent az arányuk a covid megjelenését követően. A vállalatok egy részénél megfigyelhető, hogy a koronavírus válság hatására nem tudták folytatni a fejlődés irányába mutató HR stratégiájukat, sokkal inkább a válság túlélésére és az üzletmenet folytonosságának fenntartására koncentráltak. Hasonlóképpen magyarázom a passzív vállalatok arányának 2,9%-os növekedését. Habár ezen cégek esetében sem az adminisztratív, sem pedig az újító HR feladatok nem rendelkeznek nagy múlttal a covid megjelenése előttről sem, további vállalatokkal növekedett a klaszter, hiszen a válságkezelést nem minden cég a HR fejlesztésében látta. Azonban az innovátor vállalatok is növelték arányukat, méghozzá 1,8%-kal. Mivel a járványhelyzet főként az emberi tőkét veszélyeztette, így az innovátor cégek annak védelmét megőrzését tűzték ki célul. A munkaerő motiválását, produktivitását, elkötelezettségét, alkalmazkodóképességét és nyitottságát a segítő, támogató HR tevékenységekkel kívánták menedzselni.

5.4. A kontrolling és a digitalizáció összefüggései

5.4.1. Digitalizáció folyamatának vizsgálata

A továbbiakban a digitalizáció hatásait veszem górcső alá. Ennek egyik tényezője, hogy a digitalizációs stratégia megléte, valamint a kontrolling szervezet jellege között kimutatható-e kapcsolat. Ebben a vonatkozásban az volt a feltevésem, hogy amennyiben a kontrolling háttér jelen van a szervezetben, az feltételezi a megfelelő szintű stratégiai menedzsment meglétét is. Ebből következik, hogy a vállalkozások ismerik az irányadó megatrendeket, amelynek egyik fontos eleme a digitalizáció folyamata. A gondolatmenetet tovább víve, a digitalizációs stratégia megléte feltételezi a stratégiai menedzsment jelenlétét. A kereszttábla elemzés alapján megállapítható, hogy az elemzés előfeltételei teljesültek, mivel az elvárt gyakoriság meghaladja a minimum ötös értéket. Az adatok alapján a két változó között kapcsolat figyelhető meg a 23. táblázatban, vagyis elvetjük a nullhipotézist, mivel a próba szignifikanciaszintje 5% alatti.

23. táblázat Digitalizációs stratégia megléte és a stratégiai menedzsment kapcsolata

	Érték	Szabadságfok (DF)	Szignifikancia-szint
Pearson-féle Phi-négyzet	6,367[a]	2	0,041
Cramer-féle együttható	0,149		0,041
Darab	288		

Forrás: saját szerkesztés

Megállapítható, hogy a kapcsolat erőssége gyenge, hiszen a Cramer V mutató értéke nem éri el a 0,2-es értéket. Ugyanakkor a próbát lefuttattam a kontrolling rendszerrel nem rendelkező vállalatok bevonásával is, itt a Cramer V mutató már 0,468-as értéket vett fel, vagyis közepesnél gyengébbre „erősödött" a mutató.

24. táblázat Kontrolling működési formája és a digitális stratégia összefüggése

Kontrolling működési formája	Rendelkezik-e a vállalat digitális stratégiával		
	Igen	***Nem***	***Összesen***
Általános és funkcionális kontrolling	68	7	75
Funkcionális kontrolling	69	22	91
Általános központi kontrolling	97	25	122
Összesen	234	54	288

Forrás: saját szerkesztés

Ahogyan látható a 24. táblázat, kereszttábla adattartalmának vizsgálatából, hogy azon cégeknél, ahol funkcionális és általános kontrolling egyaránt jelen van, azok esetében 9 %-a a cégeknek nem rendelkezik digitalizációs stratégiával. Ugyanez a funkcionális kontrollingot alkalmazó cégeknél 24%-os mértékű, valamint a csak általános kontrollingot alkalmazó cégeknél ez az arány 21%. Szintén megjegyzendő, bár jelen táblázat nem tartalmazza, hogy kontrollcsoportként szereplő kontrolling rendszert működtető cégeknél ez a részarány 69%-os!

Ebből tehát leszűrhető az a konzekvencia, hogy a kontrolling rendszer szofisztikáltsága összefüggést mutat a digitalizációs stratégia meglétével. Amennyiben időrendi sorrendben nézzük, bár erre a kérdőívemben nem tettem fel kérdést, megállapítható, hogy a kontrolling eszközök fejlődése hosszabb múltra tekint vissza, mint a digitalizáció. Ebből fakadóan tehát azon cégeknél, ahol szofisztikáltabb kontrollmechanizmusok működnek, előrébb járnak a digitalizáció folyamatában, mivel a kettő tényező feltételezi is egymást.

A logikai keretmodell ennek alapján a következő:

Technológiai fejlődés → Kontrolling → Kontrolling rendszer szofisztikálódása → Digitalizáció → Kontrolling rendszer folyamatos fejlesztése a szabályozókörön keresztül.

A technológiai fejlődés megteremtette a vezetés döntéselőkészítő alrendszerét a kontrollingot, amely a tervezés, terv-tény adatok elemzéséért és információkoordinálásáért felel. A vállalatok, a környezeti kihívások hatásainak folyamatos elemzésével, a kontrolling öt filozófiájának (cél-, jövő, szűk-keresztmetszet, döntésorientáltság) elsajátításával, a funkcionális szakterületek elkülönült elemzésével, és a stratégiai tervezést támogató módszerek alkalmazásával korrigálhatók, fejleszthetők a rendszer eszközei, amely elősegíti a vállalati folyamatok, az üzleti modellek digitalizációs folyamatainak átalakítását. Tehát a kontrolling rendszer folyamatos fejlesztése a szabályzókörön keresztül valósul meg.

A következőkben a kérdőív digitalizációval érintett blokkjait vizsgáltam meg kereszttábla elemzés segítségével. A kereszttábla egyik változója a digitalizációs stratégia megléte volt, amelyet a hetedik, nyolcadik, kilencedik, valamint a tizedik blokk kérdéseivel vetettem össze. A 25. táblázatban azokat a változókat foglaltam össze, ahol szignifikáns kapcsolatot tárt fel az elemzés, továbbá teljesültek a kereszttábla elemzés feltételei.

25. táblázat Digitalizációs stratégia meglétének és a digitalizáció irányába megtett intézkedések kereszttábla elemzése

Rendelkezik-e a vállalat digitalizációs stratégiával (pl.: IT fejlesztések; stb.)					
A vállalatnál milyen mértékben váltották ki a digitalizációs folyamatokat az általános technológiai fejlődés			Hibrid (irodai és otthoni: vegyes) munkavégzés feltételeinek biztosítása		
Mutató	Érték	Szignifikancia-szint	Mutató	Érték	Szignifikancia-szint
Pearson Chi-négyzet	56,232[a]	0	Pearson Chi-négyzet	21,885[a]	0,001
Cramer's együttható	0,442	0	Cramer's együttható	0,276	0,001
A vállalat milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé?			Saját belső digitális képességek és szervezeti egységek kialakítása.		
Eddigi alkalmazott digitális megoldások felmérése a vállalaton belül.			Pearson Chi-négyzet	45,434[a]	0
Pearson Chi-négyzet	54,449[a]	0	Cramer's együttható	0,397	0
Cramer's együttható	0,435	0	Intenzív és folyamatos szakmai és társadalmi párbeszéd		
Digitalizáció értelmezése a vállalaton belül			Pearson Chi-négyzet	24,133[a]	0
Pearson Chi-négyzet	70,652[a]	0	Cramer's együttható	0,289	0
Cramer's együttható	0,495	0	Digitális cégkultúra kialakítása		
Tevékenységek prioritásának kijelölése a digitalizáció mentén			Pearson Chi-négyzet	55,881[a]	0
	44,608[a]	0	Cramer's V	0,44	0
Cramer's V	0,394	0	A vezetékes és mobil infrastruktúra lendületes fejlesztése.		
Digitális munkafolyamatok (workflow) megteremtése.			Pearson Chi-négyzet	45,173[a]	0
Pearson Chi-négyzet	45,385[a]	0	Cramer's V	0,396	0
Cramer's V	0,397	0	Saját innovatív folyamatok kiépítése.		

Digitális kompetenciák fejlesztése			Pearson Chi-négyzet	44,623[a]	0
Pearson Chi-négyzet	46,107[a]	0	Cramer's V	0,394	0
Cramer's V	0,4	0	Robotizáció alkalmazása		
Vezetői hozzáállás testreszabása a digitális transzformációhoz			Pearson Chi-négyzet	19,015[a]	0,002
Pearson Chi-négyzet	44,014[a]	0	Cramer's V	0,257	0,002
Cramer's V	0,391	0	Big Data (komplex technológiai adathalmaz)		
Mesterséges Intelligencia alkalmazása			Pearson Chi-négyzet	29,816[a]	0
Pearson Chi-négyzet	16,453[a]	0,006	Cramer's V	0,322	0
Cramer's V	0,239	0,006	Kommunikációs platformok bővítése		
Virtuális munkát segítő platformok bevezetése			Pearson Chi-négyzet	52,047[a]	0
Pearson Chi-négyzet	44,546[a]	0	Cramer's V	0,425	0
Cramer's V	0,393	0	Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni a vállalatnak a digitális átalakulások során? [kapacitás (pl. A változás sok energiát és munkát jelenthet a szervezetben dolgozók számára is)]		
			Pearson Chi-négyzet	16,050[a]	0,007
			Cramer's V	*0,236*	*0,007*

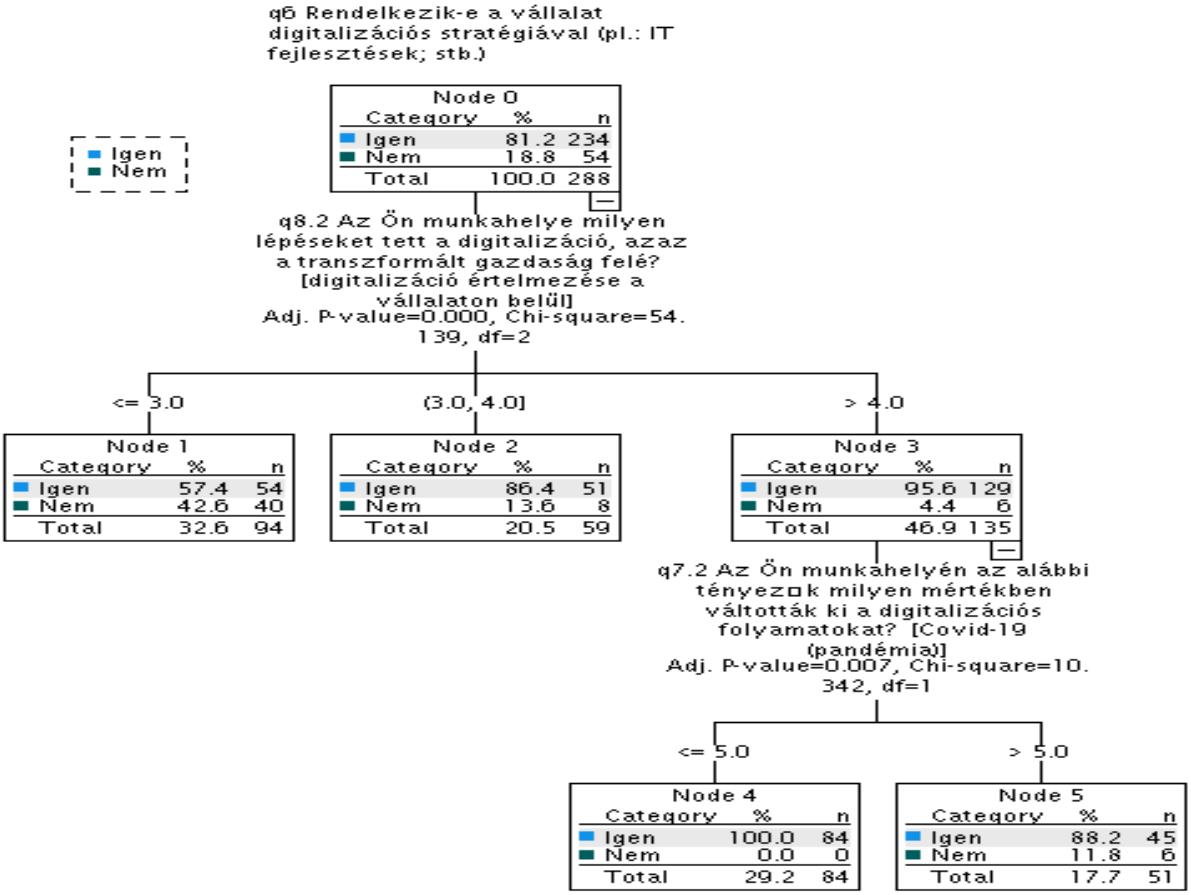
Forrás: saját szerkesztés

Az adatok elemzéséből megállapítható, hogy a vállalatok számára a technológiai fejlődés volt a a digitalizációs átalakulások kiváltó oka, és ennek érzékelése megjelent a stratégiában is, digitalizációs stratégia formájában. Ezt mutatja a Chi2-próba szignifikáns volta, valamint a közepesnél gyengébb kapcsolat. Ebből tehát megállapítható, hogy a technológiai fejlődés folytán a vállalkozások lépéskényszerbe kerültek, ezért digitalizáció folyamatának újtára léptek. Ennek egyik megnyilvánulása a digitalizációs stratégia létrehozatala. Meglepőnek hathat, hogy a hetes blokk második kérdése, miszerint volt-e a digitalizációra a pandémiának hatása, nem mutatott kapcsolatot. Ez tehát alátámasztja a digitalizáció folyamatának tervszerűségét.

A következőkben a nyolcadik kérdéscsoportot veszem górcső alá, amely a vállalati intézkedéseket csoportosítja. Mivel csak olyan változókat ábrázoltam, ahol a kapcsolat adott volt, így az elemzést a kapcsolat erősségére vizsgálom meg mélyrehatóan. A digitális megoldások felmérése, illetve a stratégia megléte között közepesnél gyengébb kapcsolat kimutatható, amely logikus olyan tekintetben, hogy a digitalizáció folyamatának belépője, amennyiben a cég ismeri a rendelkezésre álló megoldásokat, erőforrásokat. Ez egyébként a stratégiai menedzsment első lépése, a helyzetelemzéshez kapcsolódik. A stratégia kialakítása az értelmezéshez, a konceptualizálásához kapcsolódik. Nem meglepő, hogy a kapcsolat erőssége megközelíti a közepes erősség küszöbértékét, a 0,5-ös értéket, attól csak csekély mértékben marad el. Mivel a kérdőív kialakítása során a folyamatszerűség volt az elsődleges, így a

prioritások összefüggésében a kapcsolat erőssége közepesnél gyengébb, mivel ez a részelem a folyamat előrehaladottabb stádiumában van. A digitális kompetenciák fejlesztése és a stratégiával közepesnél gyengébb kapcsolat figyelhető meg, ahogyan a mesterséges intelligencia alkalmazása kapcsán. Ugyan a pandémia kapcsán nem volt kapcsolat a stratégia meglétével kapcsolat, azonban a virtuális munka kialakítását elősegítő eszközök már megjelentek a vállalati gyakorlatban. Meglepő módon a hibrid munkavégzés feltételeinek kialakításánál a kapcsolat erőssége alig haladta meg a gyenge erősséget, míg hasonlót lehet tapasztalni a bevezetéshez fontos párbeszéddel összefüggésben. A robotizáció alkalmazása főként a feldolgozóiparban elterjedt, ott azonban a válaszadók között nagymértékben jellemző. Ezzel magyarázható a kapcsolat közepesnél gyengébb erőssége. A technológiai feltételek alkalmazása jellemzően közepesnél gyengébb kapcsolatot mutatott ki, azonban a közepes kapcsolathoz konvergált a kommunikáció, big data módszerek és az innovatív folyamatok kiépítése kapcsán.

A stratégia kialakításának folyamatában fontos a visszamérés, a hatások nyomon követése. A kilences kérdéscsoporttal összefüggésben nem talált összefüggést a vizsgálat, amely arra utalhat, hogy a cégek nem alkotják meg a stratégia visszaméréséhez kapcsolódó mutatókat és KPI-okat. Erre utal, hogy a 10-es kérdéscsoportból kizárólag a stratégia bevezetése a kapacitás problémák között tárt fel közepesnél gyengébb kapcsolatot az elemzés, a többi változóval azonban nem volt kimutatható kapcsolat. Ez tehát megerősíti azt a feltevést, hogy a vállalkozások beépítik a működésükbe a digitalizáció által kínált lehetőségeket, illetve eszközöket, de a programok visszamérése már kevésbé valósul meg. Ezen tényezők együtt hatását klasszifikációs fa alkalmazásával mértem fel, amit a 31. ábra reprezentál.



31. ábra A digitalizációs stratégia meglétére vonatkozó intézkedések klasszifikációs fája (n=288)

Forrás: saját szerkesztés

A klasszifikációs fák alkalmazása jellemzően CHAID eljárással történik, amely kereszttábla elemzésen alapul. A függő változó ez esetben digitalizációs stratégia, a független változók pedig a 7-es, 8-as, 9-es, valamint a 10-es kérdéscsoport változói voltak, tehát a digitalizációs stratégia meglétének kapcsolatát a vállalati digitalizációs folyamatok kiváltó okaival, a vállalatok digitalizáció irányába megtett intézkedéseivel, azok hatásainak nyomon követésével, valamint a digitális átalakulások során megjelenő problémákkal

A módszer alkalmas egyrészt vizuális kapcsolatok megjelenítésére, másrészt predikciós erővel is bír. Az elemzés a változók belső kapcsolatrendszerét is képes kimutatni. Így előfordulhat az az eset, hogy a függő és független változó között nem volt kapcsolat eredetileg, azonban egy másik független változó útján kapcsolat mutatható ki. Ez figyelhető meg ez esetben is, hiszen a digitalizáció értelmezése hat legnagyobb mértékben a digitalizáció stratégiájának kialakítására. Ebben az esetben, ha 3-as alatti érték, nagyobb eséllyel nem rendelkezik a cég digitalizációs stratégiával. 3-4 és négyes érték között, valamint 4 feletti értéknél már alig találunk olyan vállalkozást, ahol nincsen digitalizációs stratégia. Szintén megállapítható, hogy a második szinten szereplő negyedik és ötödik ág nem javít a besorolási pontosságon.

26. táblázat Digitalizációs stratégia besorolási pontossága

Digitalizációs stratégia megléte	Százalék (%)		Korrekt százalék (%)
	Igen	Nem	
Igen	234	0	100,0%
Nem	54	0	0,0%
Teljes százalék	100,0%	0,0%	81,3%

Forrás: saját szerkesztés

A besorolási pontosságot mutatja a 26. táblázat, ahol megállapítható, hogy becsülhető a digitalizációs stratégia megléte, hiszen 100%-os pontossággal képes volt ezt előrejelezni. Azoknál a cégeknél, ahol nincs ilyen stratégia, viszont nem képes pontosan előrejelezni, így az arányok miatt a hiba valószínűsége 18,7%-os. Feltehetőleg egyenlő mintánál nagyobb lenne a hiba aránya, így előrejelzésre a modell korlátozottan alkalmas, de áttekintésre alkalmas.

5.4.2. Humán kontrolling és a digitalizáció fontossága

A következőkben a HR kontrolling és digitalizáció fontosságára vonatkozó kérdéseket vizsgáltam meg. Ennek érdekében dimenzió redukciót hajtottam végre, faktorelemzés segítségével. A KMO érték azt jelzi, hogy a változókészlet kiválóan alkalmas a faktorelemzés végrehajtására, amelyet a 27. táblázat szemléltet. A két változó az összvariancia közel 75%-át magyarázza.

27. táblázat KMO és Barlett teszt elvégzése a humán kontrolling fő feladatainak vizsgálatához

KMO teszt	0,930
Phi2	2496,193
Szabadságfok (DF)	78
Szignifikancia szint	0,000

Forrás: saját szerkesztés

A rotált faktorsúlyokat mutatja a 28. táblázat, amelyben látható, hogy kétfaktoros modell létrehozását javasolja az elemzés. Zölddel jelölt változókból négy darab került egy faktorba, míg sárgával jelölt faktor összesen nyolc változóból áll.

28. táblázat A humán kontrolling fő feladatainak csoportosítása rotált faktorsúlyok segítségével

Kontrolling és/vagy humán kontrolling feladatok	Erős kontrolling háttér	Korszerű menedzsment
Digitális transzformáció támogatása	0,253	0,875
Agilis transzformáció támogatása	0,259	0,863
Döntéstámogatása a design thinking alapelvei mentén (kutatás, rendszerszemlélet, tesztelés, iteráció)	0,402	0,759
A személyzetfejlesztés eredményességének mérése	0,548	0,527
HR költségek elemzése	0,673	0,193
Stratégiai tervezés (misszió, vízió, stratégia), stratégiai célok és akciók menedzselése Vállalati célkitűzések hierarchiája.	0,61	0,392
Operatív kontrolling: feladatok lebontása, megtervezése, megvalósítása.	0,674	0,331
CEO (ügyvezető igazgató) stratégiai/üzleti partnerévé válása	0,435	0,622
Tervváltozatok / beszámolók bemutatása a vezetőknek	0,704	0,323
Eltérések okainak összegyűjtése, akciótervek készítése és feltárása a vezetőnek	0,756	0,307
Tervváltozathoz kapcsolódó viták moderálása	0,771	0,261
Munkatársak motiválása a HR kontrolling alkalmazására.	0,789	0,322
HR kontrolling eszközeinek integrálása a mindennapi munkafolyamatokba	0,771	0,335

Forrás: saját szerkesztés

A zölddel jelölt faktorba a digitális transzformáció, az agilis transzformáció, döntéstámogatás, és a CEO (*chief executive office = vezérigazgató)* szerepváltozása került. A jelen környezeti kihívásokban a proaktivitásra és gyors reagálásra kell fókuszálni. Ezen folyamatok a korszerűbb menedzsment eszközökre utalnak, ezek között szerepet játszanak a technikai, illetve menedzsment feltételeket. A sárgával jelölt változók között szerepelnek a HR kontrolling eszközök, így a szervezetfejlesztés eredményességmérés, HR költségelemzés, továbbá HR kontrolling terjesztése a szervezetben, illetve ennek integrációja a szervezeti kontrolling tevékenységbe. Ezen túlmenően megjelennek klasszikus kontrolling funkciók, így a stratégiai tervezés, operatív kontrolling, tervezés, kontrolling szabályozókör működtetése. Ezen tényezőket erős kontrolling háttérnek neveztem el.

Mivel látható, hogy a vizsgált változókészletből két tényező emelhető ki, a digitalizáció, valamint a kontrolling szervezeti forma, így ezen tényezőket a varianciaelemzés segítségével vizsgáltam tovább, amit a 29. táblázatban foglaltam össze. A varianciaelemzés előfeltételei csak a kontrolling szervezeti forma változónál és a létrehozott faktoroknál teljesültek, a digitalizációs stratégiára vonatkoztatva az F-próba feltételei nem teljesültek. A faktorok háttérváltozóinak vizsgálatát is elvégeztem CHAID modell segítségével, itt a két függő változó a digitalizációs stratégia, és a kontrolling szervezet voltak.

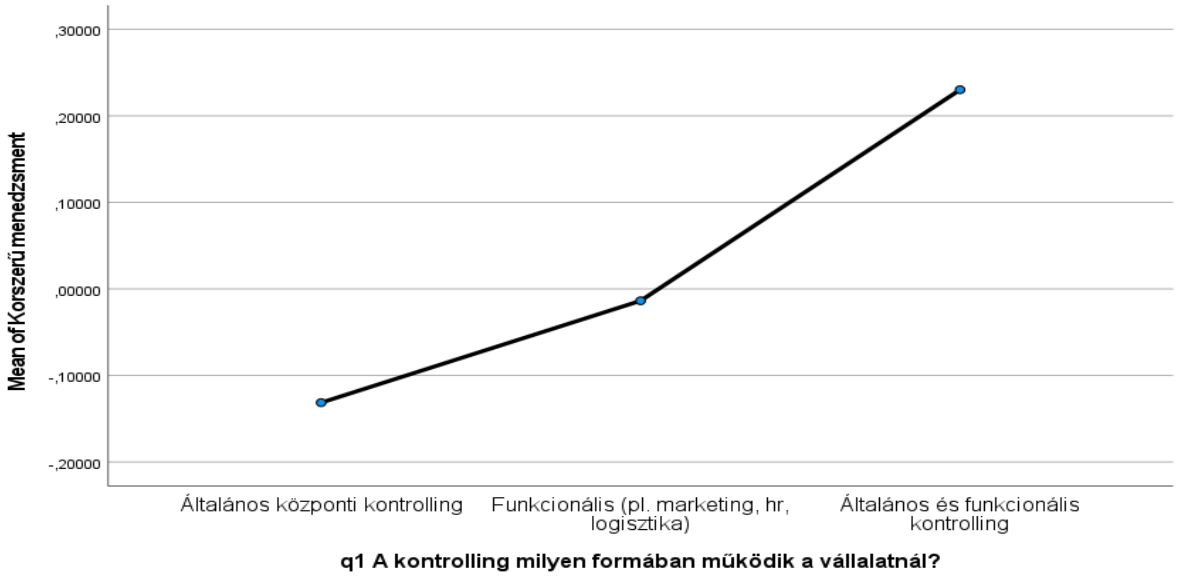
29. táblázat Az erős kontrolling háttér és korszerű menedzsment eszközök változóinak varianciaelemzése

Faktorok		Négyzetek összege	Szabadságfok (DF)	Átlagos négyzet	F-próba	Szignifikancia-szint
Erős kontrolling háttér	Csoportok között	3,715	2	1,858	1,869	,156
	Csoportokon belül	283,285	285	,994		
	Összesen	287,000	287			
Korszerű menedzsment	Csoportok között	6,096	2	3,048	3,093	**,037**
	Csoportokon belül	280,904	285	,986		
	Összesen	287,000	287			

Forrás: saját szerkesztés

Ahogyan látható, a kontrolling szervezet jellemzője és a kontrolling feladatok vonatkozásában a korszerű menedzsment kapcsán állapítható meg szignifikáns differencia. Ez tehát arra enged következtetni, hogy a válaszadók esetében megkülönböztethetjük a kontrolling eltérő fejlettségi szintjét, tehát visszaigazolódik az önbevallás alapján történő értékelés. Szintén megállapítható, hogy az alap kontroll funkciók a válaszadók teljes körénél megfigyelhetők, ezért nem mutatott az F-próba szignifikáns különbséget a változók között.

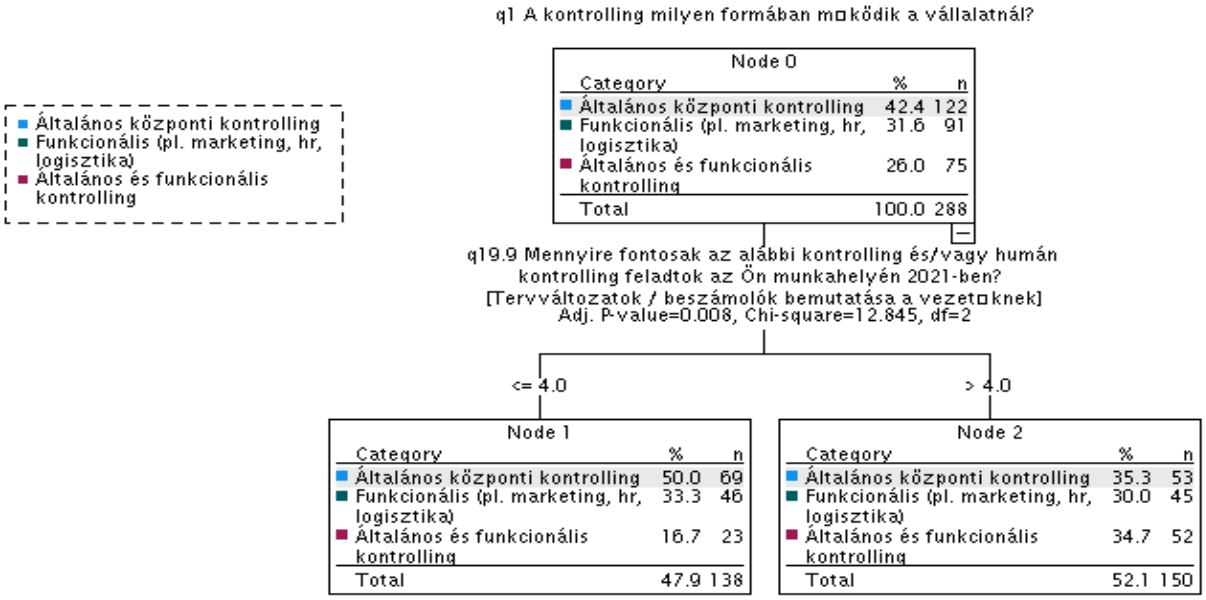
Az eredmény másik üzenete, hogy a vállalati versenyképesség egyik mutatója lehet, hogy milyen mértékben alkalmaznak fejlettebb menedzsment és kontrolling eszközöket. Ezt prezentálom a 32. ábrán, az átlagábra (means plot) segítségével.



32. ábra Fejlettebb menedzsment és kontrolling eszközök alkalmazásának átlagábrája a kontrolling szervezet működésének függvényében (n=288)

Forrás: saját szerkesztés

Az átlagábra világosan bizonyítja azt a feltevést, hogy a vállalatok eltérő szinten alkalmazzák a kontrolling eszközöket. Ezt bizonyította az elvégzett post-hoc teszt, a Scheffé próba is, amely rávilágított, hogy az általános és funkcionális kontrolling eszközök alkalmazása mutat jelentős eltérést a másik két kategóriához képest, tehát a vizuális megerősítést a statisztikai alátámasztás is képes igazolni. Kérdés lehet, hogy mely változó van meghatározó hatással a kontrolling szervezet kialakítására, ez esetben a 19-es kérdéscsoport (erős kontrolling háttér és korszerű menedzsment) változóit tekintettem független, a kontrolling szervezeti formát pedig függő változónak.



33. ábra A kontrolling szervezet működéséhez kapcsolódó kontroll és menedzsment feladatok klasszifikációs fája (n=288)

Forrás: saját szerkesztés

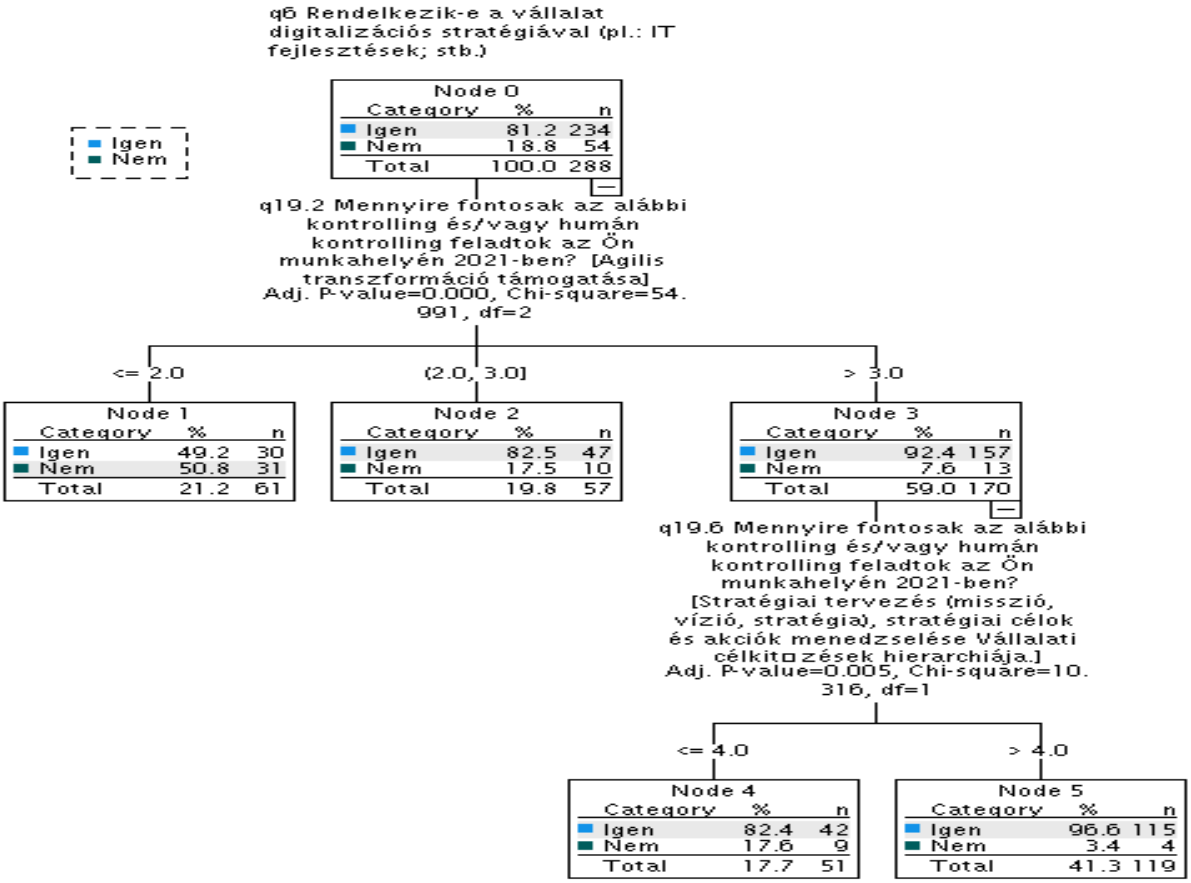
Ahogyan látható a 33. ábrán, a befolyásoló változó e tekintetben nem a korszerű menedzsment változói közül kerül ki, hanem a klasszikus kontrolling változókból, amely a tervváltozatok és beszámolók bemutatása a vezetőknek változó volt, amely a kontrolling döntéselőkészítő szerepét is. Azonban látható, e változó mellett sem sikerült homogén csoportokat létrehozni.

***30*. táblázat Kontrolling működési formájának besorolási pontossága**

Kontrolling működési formája	Általános központi kontrolling	Funkcionális kontrolling	Általános és funkcionális kontrolling	Korrekt százalék (%)
Általános központi kontrolling	122	0	0	100,0%
Funkcionális kontrolling	91	0	0	0,0%
Általános és funkcionális kontrolling	75	0	0	0,0%
Teljes százalék	100,0%	0,0%	0,0%	**42,4%**

Forrás: saját szerkesztés

Ezen állításom megerősíti a modell besorolási pontossága, amely 42,4%-os, tehát érdemben ezzel a változóval nem lehet szegmentálni, látható a 30. táblázatban. Ahogyan megfogalmaztam, a kontrolling szervezet mellett a másik függő változó a digitalizációs stratégia volt. A 34. ábrán bemutatott döntési fából kiderül, hogy két változó van hatással a digitalizációs stratégia kialakítására, az egyik az agilis transzformáció, míg a másik a stratégiai tervezés, amely nyilvánvalóan kapcsolódik a digitalizációs stratégiához is.



34. ábra A digitalizációs stratégia kialakítására vonatkozó hatások klasszifikációs fája (n=288)

Forrás: saját szerkesztés

A modell a stratégia meglétét 87,2%-os pontossággal volt képes meghatározni, a stratégia hiányát viszont csak 57,4%-os pontossággal jósolta meg, ismerteti a 31. táblázat. Az összesített találati arány 81,6%-os volt, tehát e modell korlátozottan képes predikciók elvégzésére. Itt a 90% feletti magyarázóerőt tekintem elfogadhatónak.

***31*. táblázat A digitalizáció stratégiájának besorolási pontossága**

Digitalizációs stratégia megléte	Százalék (%)		Korrekt százalék (%)
	Igen	Nem	
Igen	204	30	87,2%
Nem	23	31	57,4%
Teljes százalék	78,8%	21,2%	81,6%

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás ezen részének fő megállapítása, hogy bizonyította, a kontrolling szisztéma világos fejlődési pályát követ, és ezen tényezők megnyilvánulnak az operatív működés során is. Az egyik hatótényezője ennek, a technológiai fejlődés, a növekvő információigény, valamint szükséges feltétele az alkalmazkodás, illetve a digitalizáció nyújtotta előnyök kiaknázása.

A logikai keretmodell ennek alapján a következő:

Technológiai fejlődés → Növekvő információs igény → Dinamikus Kontrolling rendszer szofisztikálódása → digitalizáció → agilitás.

A technológiai fejlődésnek köszönhetően, a vezetők nagyobb információs igényt támasztanak az adatfeldolgozást támogató menedzsment eszközökkel szemben. Az információ felhasználás hatékonyságának szempontjából, szükség van a különböző területek összehangolására, a funkcionális területekről érkező komplex adattállományok minőségi feldolgozására. Tehát az információs technika oldaláról biztosítani kell a stabilan felépített riportálási- és vezetői információs rendszerek közötti dinamikus kapcsolatot.

Az átfogó kontroll rendszerek információs tartalmának szinkronizálása mellett, növelhető a vállalat belső értéke. Mivel az üzleti információs rendszerekbe, egyre inkább beépülnek az üzleti intelligencia elemei, amelynek köszönhetően jelentős automatizálást teremt meg a folyamatokban, még fontosabbá vált az egyedi riportolási rendszerek kidolgozása. Az újító folyamatoknak köszönhetően, különféle speciális kontrollerek jelentek meg, mint az üzletelemző kontrollerek, akik a digitalizáció adataival foglalkoznak, valamint az adatelemző kontrollerek, akik az adatok felhasználásával új üzleti modelleket alkotnak. Mindemellett megmaradtak a tanácsadó/szakértő kontrollerek, akik a klasszikus kontrolling eszközök alkalmazásával és továbbfejlesztésével foglalkoznak, legyen az logisztika vagy HR terület stb. Nem utolsó sorban, megjelentek a vállalatok megfelelőségi vezetője, kontrollerje, akiknek a fő feladatok a törvényi, állami előírások maradéktalan betartatása. Idő közben a digitalizáció és a vállalatirányítás olyan sok jogi és regulációs témával került összeköttetésbe, hogy a vállalatoknak vigyázni kell arra, hogy megmaradjon a helyes irány és betartsanak minden előírást.

Véleményem szerint az információs rendszerek és az informatika együttes támogatásával olyan korszerű kontrolling rendszer építhető ki, amellyel növelhető az agilis, felelősségteljes szemlélet, amely által lehetőség nyílik a piaci igények adaptív és gyors reagálására.

5.4.3. Transzformáció és transzparencia a humán kontrollingban

A 11-es és 12-es kérdéscsoport a technológiai fejlődés kérdéseit vizsgálja, a covid előtti, illetve az azt követő időszakban. Tehát megvizsgáltam, hogy a különféle emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységekben milyen mértékű volt a technológiai fejlődés a Covid megjelenése előtt és után. Először a leíró statisztikai elemzéssel mutatom be a változásokat, mely szerint az átlagot, illetve módusz értékét ismertetem a két kérdéskör vonatkozásában, továbbá az átlag és módusz változását. Az elemzés adatait a 32. táblázatban foglaltam össze, ahol a jelentősnek ítélt változásokat félkövérrel jelöltem.

32. táblázat Technológiai fejlődés hatásai a humán kontrolling feladatokra, a Covid megjelenése előtt és után

Változók/Statisztikai mutatók	Covid megjelenése előtt			Covid megjelenése után			Változás	
	Átlag	Mód.	Eltérés	Átlag	Mód.	Elt.	dÁTLAG	dMód
Bérszámfejtés	3,89	4	1,55	3,95	6	1,63	*0,06*	2
Szabadságtervezés	3,72	5	1,60	3,87	6	1,70	*0,15*	1
Jelenléti ívek kezelése	3,54	5	1,70	3,85	6	1,76	**0,31**	1
Beosztástervezés	3,55	6	1,72	3,87	6	1,77	**0,32**	-
HR nyomtatványok elektronikus kezelése	3,56	3	1,63	3,98	6	1,69	**0,42**	**3**
Személyes adatok megtekintése, változási igények leadása	3,55	3	1,66	3,81	6	1,76	0,26	**3**
Vezetői HR riportok	3,46	3	1,70	3,71	6	1,78	0,25	**3**
Cafetériával kapcsolatos ügyintézés	3,26	1	1,80	3,39	1	1,91	0,13	-
Toborzás/kiválasztás	3,40	4	1,53	3,65	6	1,70	0,25	2
Teljesítményértékelés	3,55	4	1,64	3,75	5	1,75	*0,20*	1
Képzések szervezése, tehetséggondozás	3,18	1	1,59	3,46	1	1,84	0,28	-

Forrás: saját szerkesztés

Az átlag vonatkozásában főként a jelenléti ívek, beosztástervezés, illetve HR nyomtatványok kapcsán volt számottevő változás. Ezen tényezők természetesen nem meglepőek, hiszen a home office életbelépése, ezen tényezőkre gyakorolt leginkább hatást. A módusz változása alapján leszűrhető, hogy a HR nyomtatványok fontossága, illetve a személyes adatok megtekintése kapcsán, valamint a vezetői HR riportokban szerepének növekedésében nyilvánult meg a legnagyobb fokú változás. A munkáltatók célja, hogy a távmunkában és a hibrid munkavégzésben is rugalmasan személyre szabható keretrendszert biztosítsanak a munkatársaik számára. A megfelelő szoftveres támogatással az otthonról történő munkavégzés is nyomon követhető. Azonban nem volt számottevő változás a bérszámfejtés, illetve a cafeteriával kapcsolatos ügyintézés átlaga, és a módusza kapcsán, továbbá a képzések szervezése sem változott számottevően.

33. táblázat KMO és Barlett teszt az operatív és stratégiai HRM funkciók vizsgálatához

KMO teszt	0,93	KMO teszt	0,944
Phi2	2112,54	Phi2	3086,649
Szabadságfok (DF)	78	Szabadságfok	78
Szignifikancia-szint	0	Szignifikancia-szint	0

Forrás: saját szerkesztés

A változókat a vizsgálataim során faktorokba kíséreltem meg összevonni, mindkét változó vonatkozásában a KMO érték, és a Bartlett teszt alapján lehetséges volt a faktorelemzés

lefolytatása, ezt a 33. táblázat mutatja. A két időszak vonatkozásában 2-2 faktor létrehozását tartottam indokoltnak, mivel a rotált faktorsúlyok szignifikánsak a minta elemszáma mellett. Szembetűnő változás, hogy a covid előtti időszakhoz képest a faktorok ugyan nem alakultak át, de a faktorsúlyok változásának lehetünk tanúi, amelyet a 34. táblázat láttat. A faktorok elnevezésénél törekedtem a hasonló megnevezésre, de mivel változatlan a faktorok változó struktúrája, így a tartalmuk fedik egymást. Ebből fakadóan megkülönböztettem operatív és stratégiai humán erőforrás-menedzsment funkciókat. Az operatív HRM funkciók közé kerültek: bérszámfejtés, szabadságtervezés, jelenléti ívek kezelése, beosztástervezés, HR nyomtatványok elektronikus kezelése, személyes adatok megtekintése/változási igények kezelése. A stratégiai HRM funkciók közé pedig: vezetői HR riportok, cafetériával kapcsolatos ügyintézés, toborzás/kiválasztás, teljesítményértékelés, képzés, szervezés, tehetséggondozás. A faktorok átrendeződéséből arra következtek, hogy a stratégiai feladatok fontossága növekedett a covid megjelenését megelőző időszakhoz képest, mivel jóval nagyobb varianciát magyaráz meg a vizsgált változókból. Tehát a digitalizációval nemcsak az operatív, hanem bizonyos stratégiai feladatok elvégzése is lerövidülhet, részben vagy teljesen automatizálhatók.

34. táblázat Operatív és stratégiai HRM funkciók alakulása a Covid előtti és utáni időszakban

	Komponens	
HR és/vagy HR kontrolling területek technológia/digitalizációs fejlődése a COVID ELŐTTI időszakban	***Operatív HRM funkció***	***Stratégiai HRM funkció***
Bérszámfejtés	0,739	0,275
Szabadságtervezés	0,815	0,262
Jelenléti ívek kezelése	0,815	0,248
Beosztástervezés	0,792	0,241
HR nyomtatványok elektronikus kezelése	0,708	0,374
Személyes adatok megtekintése, változási igények leadása	0,681	0,417
Vezetői HR riportok	0,525	0,545
Cafetériával kapcsolatos ügyintézés	0,403	0,567
Toborzás/kiválasztás	0,241	0,728
Teljesítményértékelés	0,279	0,759
Képzések szervezése, tehetséggondozás	0,22	0,847
HR és/vagy HR kontrolling területek technológia/digitalizációs fejlődése a COVID ELŐTTI időszakban	**Stratégiai HRM funkció**	**Operatív HRM fuknicó**
Bérszámfejtés	0,349	0,701
Szabadságtervezés	0,35	0,797
Jelenléti ívek kezelése	0,269	0,836
Beosztástervezés	0,255	0,843
HR nyomtatványok elektronikus kezelése	0,563	0,608
Személyes adatok megtekintése, változási igények leadása	0,539	0,633
Vezetői HR riportok	0,699	0,412
Cafetériával kapcsolatos ügyintézés	0,719	0,303
Toborzás/kiválasztás	0,82	0,262
Teljesítményértékelés	0,74	0,359
Képzések szervezése, tehetséggondozás	0,814	0,258

Forrás: saját szerkesztés

Az operatív területekről, az informatikai támogatás lehetővé teszi, hogy minden régi és jelenlegi alkalmazott adata rendelkezésre álljon, így a változások frissítése is könnyen menedzselhető. Amely által az alkalmazottak havi beosztása, ledolgozott óráinak száma, érkezés és távozás időpontja is könnyen nyilvántartható digitális formában, amely az adatok elemzését is elősegíti. A bérszámfejtési és juttatásokkal kapcsolatos ügyintézés automatizálása minimalizálja az emberi hibázása lehetőségét. A stratégiai területekről a toborzás/kiválasztás és a teljesítménymenedzsment területét emelném ki. Az automatizálás lehetővé teszi, hogy az önéletrajzok alapján előre kiszűrjék az adott pozíció követelményeinek megfelelő jelentkezőket, így nem kell mindet egyenkét átnézni. Másrészt a különféle szoftverek alkalmazása a teljesítménymenedzsmentben is erőteljes támogatást nyújt, hiszen nyomon követhető, ellenőrizhető az egyén vagy csapat fejlődése, produktivitása. Ebből tehát megállapítható a HRM átrendeződése, a stratégiai funkciók előtérbe kerülése, a digitalizált feladatok hatására javul az emberi erőforrás menedzsment hatékonysága.

35. táblázat Készségek alakulása Covid megjelenése előtt és után

Készségek alakulása Változó (Q17) Covid megjelenése előtt	Átlag	Mó-dusz	Készségek alakulása Változó (Q18) Covid megjelenése után	Át-lag	Mó-dusz	ΔÁt-lag	ΔMó-dusz
számítógépes ismeretek (pl. MS Office stb.)	4,85	6	számítógépes ismeretek (pl. MS Office stb.)	4,92	6	0,07	0
szervezési készségek (pl.: felelősség delegálása)	4,51	5	szervezési készségek (pl.: felelősség delegálása)	4,65	6	**0,14**	1
kommunikációs készség (pl.: szóban és írásban érthető utasítások stb)	4,91	6	kommunikációs készség (pl.: szóban és írásban érthető utasítások stb)	4,86	6	**-0,06**	0
kapcsolatteremtési készség (pl.: jó csapatjátékos stb)	4,91	6	kapcsolatteremtési készség (pl.: jó csapatjátékos stb)	4,72	6	**-0,2**	0
vezetési készség (pl.: motiválni másokat stb)	4,28	6	vezetési készség (pl.: motiválni másokat stb)	4,39	6	0,11	0
kezdeményezőkészség (pl.: meglátni a lehetőségeket stb)	4,4	5	kezdeményezőkészség (pl.: meglátni a lehetőségeket stb)	4,47	6	0,08	1
lojalitás (pl.: elkötelezett a vállalat, munkaadó iránt stb)	4,58	6	lojalitás (pl.: elkötelezett a vállalat, munkaadó iránt stb)	4,48	6	**-0,1**	0
megbízhatóság (pl.: azt teszi amit mond stb)	4,93	6	megbízhatóság (pl.: azt teszi amit mond stb)	4,81	6	**-0,13**	0
rugalmasság (pl.: nyitott a munkamódszerek megváltoztatására stb)	4,53	6	rugalmasság (pl.: nyitott a munkamódszerek megváltoztatására stb)	4,87	6	**0,34**	0
problémamegoldó készség (pl.: logikus és kreatív gondolkodás stb)	4,89	6	problémamegoldó készség (pl.: logikus és kreatív gondolkodás stb)	4,85	6	-0,04	0
tárgyalási készség (pl.: kívülállók szemszögéből is látni stb)	4,42	6	tárgyalási készség (pl.: kívülállók szemszögéből is látni stb)	4,36	6	-0,06	0
agilitás (tettrekészség)	4,47	5	agilitás (tettrekészség)	4,43	6	-0,04	1
design thinking (tervalapú gondolkodás problémamegoldásra irányuló megközelítés)	4,12	6	design thinking (tervalapú gondolkodás problémamegoldásra irányuló megközelítés)	4,2	6	0,08	0

Forrás: saját szerkesztés

A faktorelemzést végre kívántam hajtani a 17-es és 18-as kérdéscsoport változóira is, amelyek különféle készségek alakulását vizsgálja, a covid megjelenése előtti és utáni időszakban. Ugyanakkor csak a 17-es csoportra tudtam kétfaktoros modellt alkotni, a 18-as kérdéscsoportra erre már nem nyílt lehetőség. Ebből fakadóan csak a leíró statisztikai adatok változására helyeztem a fókuszt. Ahogyan látható a 35. táblázatban, a móduszban ritkán, csak az agilitás, a kezdeményezőképesség, illetve a szervezési készségek fontossága kapcsán történt változás, a többi esetben nem történt a móduszban változás. Ezen tényezők tehát arra utalnak, hogy a vállalkozásokra a proaktivitás, agilitás, kezdeményezőkészség fokozása erősebb értéket kapott, amely a covid hatásaként értékelhető. Az online munkakörnyezet megkövetelte a munkavállalók más hozzáállását is, tehát a munkavállalók aktív, tettre kész és rugalmas részvételét a munkafolyamatokban.

Az átlagban a legnagyobb mértékű növekedés figyelhető meg a rugalmasság, és a szervezési készség vonatkozásában. Ennek magyarázata, hogy a covid okozta pandémia-válság újfajta helyzetet teremtett a feladatok, szervezés, szervezeti kultúra vonatkozásában. Az értékeknek, többek között a felértékelődött digitális értékeknek is be kell ivódnia a mindennapi működésbe. A cégek tehát a krízishelyzetben nagyobb rugalmasság vállalását várták el az alkalmazottjaiktól, hiszen a helyzet merőben új volt.

Azoknál a cégeknél, ahol magasabb fokú digitalizáció volt, a folyamat könnyebben ment, ám a projektek működése és megszervezése másfajta igényeket támasztott. A kommunikáció vonatkozásában az utasítások szerepe visszaesett, ez abban a vonatkozásban meglepő, hogy sokkal nagyobb szabályozási igényt indukált a pandémia. Ennek magyarázata lehet a kései reakció a változásokra. A megbízhatóság szerepe is csökkent, valószínű a direkt munkáltató kontroll csökkenése miatt. Szintén csökkent kismértékben a tárgyalási készség, valamint a lojalitás. A tárgyalási készség fontosságának visszaesése a digitalizált tér miatt történhetett, a lojalitás fontosságának visszaesése azonban már magyarázatra szorul. A munkatársak megtartásának fontossága azért eshetett vissza, mivel a cégek számára a krízismenedzsment fontossága került előtérbe, másrészt jelentősen csökkent a munkaerőhiány okozta nyomás is.

Az elvégzett változócsoportok közötti összefüggésekre korrelációelemzést végeztem el, amelynek adatait a 36. táblázat ismerteti. A korábban már használt faktorok közül, felhasználtam a vizsgálatomhoz az oszlopokban feltüntetett: Q18 faktort: amely a covid megjelenése utáni készségeket vizsgálja. A Q20 faktort: amely a kulcskompetenciájú munkatársak megtartására irányuló tevékenységeket vizsgálja. A Q5 egyik faktorába: a munkaszervezéshez kapcsolódó tevékenységek kerültek, a Q5 másik faktorába pedig a HR feladatok. A Q19 egyik faktora egyrészt tartalmazza az erős kontrolling hátteret támogató tényezőket, a másik faktorában pedig a korszerű menedzsment eszközöket. A sorokban felhasználtam az elemzésemhez a covid megjelenése előtti Q3 egyik faktorban szereplő hagyományos humán kontrolling (HC) tevékenységeket, és a másik faktorban található újító humán kontrolling (HC) tevékenységeket. Továbbá a covid megjelenése utáni Q4 faktorban szintén egyrészt a hagyományos, másrészt az újító humán kontrolling tevékenységeket. A Q11-es faktorban a covid megjelenése előtti operatív és a stratégiai humán erőforrás menedzsment tényezői kerültek külön-külön faktorba. A Q12-es faktorba pedig a covid megjelenése utáni operatív és stratégiai humán erőforrás menedzsment tényezői kerültek. A Q17 a covid megjelenése előtti IT és egyéb készségeket vizsgálja külön faktorban.

A megismert faktorokon túl a 15-ös, 16-os valamint a 21-es kérdéscsoportra is faktorelemzést végeztem el. A 15. kérdéscsoport azt vizsgálja, hogy a vállalatok, a munkatársak teljesítményének mérésére milyen módszereket alkalmaznak, a 16. kérdéscsoport, hogy a különféle teljesítményértékelési megoldások milyen hatékonysággal működnek a cégeknél, valamint a 21. kérdéscsoport arra irányul, hogy felmérje, hogy a vállalatok milyen lépéseket

tesznek, hogy az új munkaerő mielőbb integrálódni tudjon a szervezetbe. Ezek jelentős része egyfaktoros modell volt, a kivétel a 21-es kérdéscsoport, ahol a változókból két faktor létrehozását tartottam indokoltnak, így a technikai feltételek és a szakmai feltételek faktort a változók együtt állása alapján.

36. táblázat A HC tevékenységek és a HR funkciók korrelációelemzése a teljesítményértékelés, a kulcsmunkatársak megtartása és a HR feladatok szempontjából

		q18f	q15f	q16f	q20f	q21_1f technikai feltételek	q21_2f szakmai feltételek	q5. Munkaszervezés	q5. HR feladatok	q19_1f Erős kontrolling háttér	q19_2f Korszerű menedzsment
q3 1.faktor hagyományos HC tevékenységek	**Pearson korreláció**	,157**	,346**	,277**	,247**	,226**	,143*	,119*	*,426***	,357**	,241**
	Szig. (2 oldali)	0,008	0	0	0	0	0,015	0,044	*0*	0	0
q3 2.faktor újító HC tevékenységek	**Pearson korreláció**	,217**	,255**	,241**	*,472***	,364**	0,095	,403**	,259**	,214**	,258**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	*0*	0	0,108	0	0	0	0
q4 1.faktor hagyományos HC tevékenységek	**Pearson korreláció**	,182**	,372**	,255**	,220**	,213**	,201**	,135*	,397**	,354**	,243**
	Szig. (2 oldali)	0,002	0	0	0	0	0,001	0,022	0	0	0
q4 2.faktor újító HC tevékenységek	**Pearson korreláció**	,206**	,231**	,251**	*,482***	,343**	,121*	,404**	,332**	,242**	,247**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	*0*	0	0,039	0	0	0	0
q11.Operatív HRM funkciók	**Pearson korreláció**	,273**	,308**	,242**	,275**	,286**	0,082	,133*	,238**	,289**	,327**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	0	0	0,164	0,024	0	0	0
q11.Stratégiai HRM funkciók	**Pearson korreláció**	,251**	*,458***	*,449***	*,456***	,349**	,195**	,226**	*,447***	,312**	,351**
	Szig. (2 oldali)	0	*0*	*0*	*0*	0	0,001	0	*0*	0	0
q12.Operatív HRM funkciók2	**Pearson korreláció**	,298**	,391**	,289**	*,409***	,323**	,197**	,234**	*,453***	,334**	,363**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	*0*	0	0,001	0	*0*	0	0
q12.Stratégiai HRM funkciók2	**Pearson korreláció**	,310**	,249**	,217**	,278**	,239**	,129*	0,101	,171**	,188**	,293**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	0	0	0,028	0,086	0,004	0,001	0
q17_1_egyéb készségek	**Pearson korreláció**	*,489***	,283**	,173**	*,488***	*,447***	*,155***	,345**	,250**	,255**	,358**
	Szig. (2 oldali)	*0*	0	0,003	*0*	*0*	*0,009*	0	0	0	0
q17_2f_IKT készségek	**Pearson korreláció**	,228**	,180**	,222**	,282**	,297**	0,11	0,1	,206**	0,098	,351**
	Szig. (2 oldali)	0	0,002	0	0	0	0,063	0,091	0	0,098	0

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálatomnál, 0,4-esnél nagyobb kapcsolatot sötétebb kék színnel jelöltem, mivel azok a tényezők már több vonatkozásban mutatnak összefüggést. Bár a 0,4-es korrelációs együttható ugyan még közepesnél gyengébb, de közel van a közepes erősséghez, ezért emeltem ki. Így összefüggést állapíthatok meg az újító jellegű humán kontrolling tevékenységek, valamint a kulcsmunkatársak megtartása között. A kulcsmunkatársak megtartása biztosítható azáltal, hogy a

HR minél inkább beépíti a stratégiába a munkavállalók megtartására, motiválására irányuló, emberközpontú tevékenységeit. A covid megjelenése előtti hagyományos HR tevékenységek csak a HR feladatokkal mutatnak kapcsolatot, amelyet azzal magyarázok, hogy a szakképzett munkatársak biztosítása, a technológia szélesítése, valamint az oktatás fejlesztése, már a pandémia megjelenése előtt is sarkalatos kérdéskörként szerepelt a vállalatok életében. Összefüggés állapítható meg a covid előtti időszakra vonatkozólag, a stratégiai HRM funkciók és a munkatársak teljesítményének mérései, a teljesítményértékelési megoldások, a kulcsmunkatársak megtartása, valamint a HR feladatok között. Ugyanis a stratégiai HRM funkciókba sorolható tevékenységek, mint HR riportok készítése, teljesítményértékelés, képzések, tehetséggondozás stb., hozzájárulnak azon HR feladatok menedzseléséhez, amelyek elősegítik a munkatársak teljesítményértékelését, és ennek következtében hatnak a megtartásra irányuló feladatokra. A covid megjelenését követően az operatív HRM funkciók a kulcsemberek megtartásával és a HR feladatokkal mutatnak összefüggést. Az egyéb készségek alakulása összefüggést mutat a covid megjelenésével, a kulcsmunkatársak megtartásával, és az új munkatársak integrálódását segítő technikai feltételek biztosításával. Ez azzal magyarázható, hogy a covid megjelenésével felerősödtek például az agilitási, problémamegoldási, poraktivitási, kommunikációs készségek, így ezeket az új és a régi munkatársak esetében is menedzselni szükséges.

37. táblázat Hagyományos és újító humán kontrolling tevékenységek korreláció elemzése

		q3 1.f. hagyo-mányos HC tev.	q3 2.f. újító HC tev.	q4 1.f hagyo-mányos HC tev.	q4 2.f újító HC tev.	q11. Ope-ratív HRM funk.	q11. Stra-tégiai HRM funk.	q12. Stra-tégiai HRM funk.	q12 Ope-ratív HRM funk.	q17_ 1f más skill-ek	q17_ 2f_ IKT skill -ek
q3 1.faktor hagyományos HC tevékenységek	**Pearson korreláció**	1	-0,051	**,788****	-0,001	,263**	,342**	,318**	,181**	,236**	,192**
	Szig. (2 oldali)		0,386	**0**	0,992	0	0	0	0,002	0	0,001
q3 2.faktor újító HC tevékenységek	**Pearson korreláció**	-0,051	1	0,013	**,788****	,150*	,227**	0,096	,154**	,217**	0,096
	Szig. (2 oldali)	0,386		0,827	**0**	0,011	0	0,105	0,009	0	0,105
q4 1.faktor hagyományos HC tevékenységek	**Pearson korreláció**	**,788****	0,013	1	-0,045	,279**	,296**	,360**	,243**	,196**	,138*
	Szig. (2 oldali)	**0**	0,827		0,451	0	0	0	0	0,001	0,02
q4 2.faktor újító HC tevékenységek	**Pearson korreláció**	-0,001	**,788****	-0,045	1	0,1	,283**	,224**	,130*	,215**	0,108
	Szig. (2 oldali)	0,992	**0**	0,451		0,092	0	0	0,027	0	0,066
q11Operatív HRM funkciók	**Pearson korreláció**	,263**	,150*	,279**	0,1	1	0	,145*	**,622****	,256**	,264**
	Szig. (2 oldali)	0	0,011	0	0,092		1	0,014	**0**	0	0
q11Stratégiai HRM funkciók	**Pearson korreláció**	,342**	,227**	,296**	,283**	0	1	,587**	0,019	,241**	,194**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	0	1		0	0,75	0	0,001

q12Operatív HRM funkciók2	**Pearson korreláció**	,318**	0,096	,360**	,224**	,145*	**,587****	1	0	,233**	,141*
	Szig. (2 oldali)	0	0,105	0	0	0,014	**0**		1	0	0,016
q12Stratégiai HRM funkciók2	**Pearson korreláció**	,181**	,154**	,243**	,130*	**,622****	0,019	0	1	,197**	,162**
	Szig. (2 oldali)	0,002	0,009	0	0,027	**0**	0,75	1		0,001	0,006
q17_1_egyéb készségek	**Pearson korreláció**	,236**	,217**	,196**	,215**	,256**	,241**	,233**	,197**	1	0
	Szig. (2 oldali)	0	0	0,001	0	0	0	0	0,001		1
q17_2f_IKT készségek	**Pearson korreláció**	,192**	0,096	,138*	0,108	,264**	,194**	,141*	,162**	0	1
	Szig. (2 oldali)	0,001	0,105	0,02	0,066	0	0,001	0,016	0,006	1	1

Forrás: saját szerkesztés

A 37. táblázat a korábban már ismertetett 3,4,11,12,17-es kérdéscsoportok közötti kapcsolatot mutatja be. A 3. és a 4. kérdéscsoport ugyanazon humán kontrolling tevékenységeket, feladatokat vizsgálja, azzal a különbséggel, hogy a 3. kérdés a covid megjelenése előtti időszakot, a 4. kérdés a covid megjelenése utáni időszakra kérdez rá. A 11. és 12. kérdéscsoport szintén az egyes humán kontrolling tevékenységekre irányul, ahol a covid megjelenése előtti és utáni időszak, technológiai fejlődésnek mértékére kérdez. A 17. kérdés pedig a készségek szükségszerűségének alakulását vizsgálja a covid megjelenése előtt.

A vizsgálat során, a közepesnél gyengébb erősségű kapcsolatokat kék színnel, míg a 0,5-ös érték felettieket barnával jelöltem. A 3-4-es faktorok hagyományos HC tevékenységek közötti erős kapcsolat nem meglepő, hiszen két időszakhoz köthető, ez vonatkozik az újító (segítő-támogató, stratégiai) jellegű HC tevékenységekre is. Szintén hasonló kapcsolat figyelhető meg a stratégiai és HRM funkciók és az operatív HRM funkciók között is, de ezen változók hasonló kérdéseket mértek, eltérő időszakban.

A következő vizsgálatomnál, ismét a 0,4-esnél nagyobb kapcsolatot sötétebb kék színnel jelöltem, ez a tényező már több vonatkozásban mutat összefüggést. 0,4-es korrelációs együttható ugyan még közepesnél gyengébb, de közel van a közepes erősséghez, ezért emeltem ki. Az összefüggéseket a 38. táblázat foglalja össze.

38. táblázat Korrelációelemzés a HC, HRM funkciói és a teljesítményértékelés között

		q3 1.f hagyo-mányos HC tev.	**q3 2.f. újító HC tev.**	**q4 1.f. hagyo-mányos HC tev.**	**q4 2.f. újító HC tev.**	**q11. Ope-ratív HRM funk.**	**q11. Stra-tégiai HRM funk.**	**q12. Ope-ratív HRM funk.**	**q12. Stra-tégiai HRM funk.**	**q17 _1_ más skill -ek**	**q17 _2f_ IKT skill -ek**
q18f	**Pearson korreláció**	,157**	,217**	,182**	,206**	,273**	,251**	,298**	,310**	*,489***	,228**
	Szig. (2 oldali)	0,008	0	0,002	0	0	0	0	0	*0*	0
q15f	**Pearson korreláció**	,346**	,255**	,372**	,231**	,308**	*,458***	,391**	,249**	,283**	,180**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	0	0	*0*	0	0	0	0,002
q16f	**Pearson korreláció**	,277**	,241**	,255**	,251**	,242**	*,449***	,289**	,217**	,173**	,222**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	0	0	*0*	0	0	0,003	0

q20f	**Pearson korreláció**	,247**	*,472***	,220**	*,482***	,275**	*,456***	*,409***	,278**	*,488***	,282**
	Szig. (2 oldali)	0	*0*	0	*0*	0	*0*	*0*	0	*0*	0
q21_1f_technikai feltételek	**Pearson korreláció**	,226**	,364**	,213**	,343**	,286**	,349**	,323**	,239**	*,447***	,297**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	0	0	0	0	0	*0*	0
q21_2f_szakmai feltételek	**Pearson korreláció**	,143*	0,095	,201**	,121*	0,082	,195**	,197**	,129*	,155**	0,11
	Szig. (2 oldali)	0,015	0,108	0,001	0,039	0,164	0,001	0,001	0,028	0,009	0,063
q5Munkaszervezés	**Pearson korreláció**	,119*	*,403***	,135*	*,404***	,133*	,226**	,234**	0,101	,345**	0,1
	Szig. (2 oldali)	0,044	*0*	0,022	*0*	0,024	0	0	0,086	0	0,091
q5HR feladatok	**Pearson korreláció**	*,426***	,259**	,397**	,332**	,238**	*,447***	*,453***	,171**	,250**	,206**
	Szig. (2 oldali)	*0*	0	0	0	0	*0*	*0*	0,004	0	0
q19Erős kontrolling háttér	**Pearson korreláció**	,357**	,214**	,354**	,242**	,289**	,312**	,334**	,188**	,255**	0,098
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	0	0	0	0	0,001	0	0,098
q5HR feladatok	**Pearson korreláció**	,241**	,258**	,243**	,247**	,327**	,351**	,363**	,293**	,358**	,351**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Forrás: saját szerkesztés

Összességében megállapítható, hogy az újító HC tevékenységek és a munkatársak beléptetése között van közepesnél gyengébb kapcsolat, ahogyan a hagyományos HC és HRM feladatok között is. A stratégiai HRM funkciók, valamint a teljesítményértékelés, a teljesítményértékelés folyamatai, illetve a munkatársak megtartása között is a közepesnél gyengébb kapcsolat megléte figyelhető meg. Ez a tényező vonatkozásában HR feladatok között is fennáll e megállapított összefüggés. Az operatív HRM funkciók, valamint a HR feladatok között kapcsolat van, illetve a teljesítményértékelés módszerei között is. A teljesítményértékelés sikeréhez hozzájárulnak az egyéb készségek, illetve a munkatársi beilleszkedés technikai feltételeihez.

Az adatokból leszűrhető kapcsolatok közel a munkatársak megtartása (Q20 faktor) kapcsolatot mutat az újító HC tevékenységekkel, valamint az operatív és stratégiai HRM funkciókkal, munkavállalói oldalról az egyéb elvárt készségekkel. A munkaszervezés faktor pedig az újító HC tevékenységekkel mutat összefüggést, a HR feladatok a hagyományos HC tevékenységekkel. A többi változó vonatkozásában az összefüggés gyenge, ezen változóknál van nagyobb korreláció, de ezek erőssége közepesnél gyengébb.

Az alábbi 39. táblázatban már számos közepesnél erősebb mértékű kapcsolatot tárt fel az elemzés. Így erős kapcsolat van a teljesítményértékelés és a teljesítményértékelési módszerek között, illetve majdnem erős kapcsolat mutatható ki a munkatársi integrációs technikai jellegű feltételei, valamint a kulcsmunkatársak megtartása között. Közepesnél erősebb a kapcsolat a kulcsmunkatársak megtartása, valamint a munkaszervezés, a HR feladatok és a korszerű menedzsment eszközök alkalmazása között. Ugyanis a munkatársi elkötelezettség kialakításához a munkatársakon kívül, a vállalati kultúra fejlesztésére is fókuszálni kell. Érdemes azonosítani a meglévő kulturális sajátosságokat, a rejtett értékeket, amelyre hosszú távon építeni lehet. A tényleges változáshoz szükséges, hogy a dolgozókat összekapcsolják a szervezet céljaival, és megértessék azok miértjeit. Ehhez pedig az alkalmazottak szívét és eszét is meg kell nyerni, nem elegendő egy vezetői utasítás.

39. táblázat Munkatársak megtartására irányuló feltételek korrelációelemzése

		q18f	q15f	q16f	q20f	q21. 1f szak-mai felt.	q21_ 2f tech-nikai felt.	q5. Mun-ka-szerv.	q5. HR fela-datok	q19. Erős kontro lling háttér	q19. Kor-szerű menedzs-ment
q18f	**Pearson korreláció**	1	,293**	,217**	,485**	,410**	,195**	,280**	,258**	,233**	*,432***
	Szig. (2 oldali)		0	0	0	0	0,001	0	0	0	*0*
q15f	**Pearson korreláció**	,293**	1	,664**	,460**	,429**	0,079	,288**	,375**	*,435***	*,402***
	Szig. (2 oldali)	0		0	0	0	0,183	0	0	*0*	*0*
q16f	**Pearson korreláció**	,217**	**,664****	1	,384**	,370**	0,092	,226**	,296**	,349**	,372**
	Szig. (2 oldali)	0	**0**		0	0	0,118	0	0	0	0
q20f	**Pearson korreláció**	*,485***	*,460***	,384**	1	**,699****	,320**	**,500****	**,507****	,372**	**,542****
	Szig. (2 oldali))	*0*	*0*	0		**0**	0	**0**	**0**	0	**0**
q21_1f. technikai feltételek	**Pearson korreláció**	*,410***	*,429***	,370**	**,699****	1	0	*,406***	,389**	,309**	*,440***
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	**0**		1	*0*	0	0	*0*
q21_2f szakmai feltételek	**Pearson korreláció**	,195**	0,079	0,092	,320**	0	1	,122*	,261**	0,033	,234**
	Szig. (2 oldali)	0,001	0,183	0,118	0	1		0,039	0	0,575	0
q5Munka-szervezés	**Pearson korreláció**	,280**	,288**	,226**	**,500****	*,406***	,122*	1	0	,229**	,263**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	**0**	*0*	0,039		1	0	0
q5HR feladatok	**Pearson korreláció**	,258**	,375**	,296**	**,507****	,389**	,261**	0	1	,368**	,368**
	Szig. (2 oldali)	0	0	0	**0**	0	0	1		0	0
q19Erős kontrolling háttér	**Pearson korreláció**	,233**	*,435***	,349**	,372**	,309**	0,033	,229**	,368**	1	0
	Szig. (2 oldali)	0	*0*	0	0	0	0,575	0	0		1
q19HR feladatok	**Pearson korreláció**	*,432***	*,402***	,372**	**,542****	*,440***	,234**	,263**	,368**	0	1
	Szig. (2 oldali)	*0*	*0*	0	**0**	*0*	0	0	0	1	1

Forrás: saját szerkesztés

Amennyiben a korrelációelemzés leginkább meghatározó eredményét vizsgáljuk, megállapítható, hogy a kulcsemberek megtartásához szükséges, hogy technikai feltételek rendelkezésre álljanak a cégben. A szakmai feltételek közé tartozik a vállalati kultúra megismertetése, az igények ismertetése, a stratégiai célok megismertetése, valamint a munkatársi vezetői támogatás, illetve a fejlődési lehetőségek megismerése. Szintén fontos a megfelelő munkaszervezés, valamint a támogató HR feladatok elvégzése a szervezet részéről.

Ezen túlmenően fontos, hogy a vállalkozás vezetése ismerje és alkalmazza a korszerű menedzsment nyújtotta lehetőségeket. Az előbb feltárt közepesnél erősebb kapcsolatot regresszió elemzéssel is tovább vizsgáltam, amelynek eredményeit a 40. táblázat szemléltet.

40. táblázat A kulcsemberek megtartása, valamint a HR feladatok és a korszerű menedzsment eszközök alkalmazása közötti varianciaanalízis

	Négyzetek összege	Szabadságfok (DF)	Négyzet átlag	F-próba	Szignifikancia-szint
Regresszió	190,482	4	47,621	139,628	0,000[b]
Residuum	96,518	283	0,341		
Összes	287,000	287			

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban megnéztem ezen tényezőnek együttes hatásait is, egy regressziós modell segítségével, amelynek adatait a 41. táblázat ismertet. A regresszió elemzés alapvetése, hogy az F-próba szignifikáns volt a változók vonatkozásában, így alkalmasak voltak a regresszió-elemzés végrehajtására.

41. táblázat Regresszió modell a kulcsemberek megtartására vonatkozólag

Mo-dell	R	R2	Kiigazí-tott R2	Becslés hibája	R2 vált.	F vált.	DF 1	DF 2	Sig. F vált.	DW
	0,815[a]	,664	,659	,58399724	,664	139,628	4	283	,000	1,829

Forrás: saját szerkesztés

A 42. táblázatban összefoglalt adatokból megállapítható, hogy minden változó szignifikáns a konstans értékét leszámítva, ezáltal meghatározható a regressziós modell egyenlete. Az elkötelezettség növelése szisztematikusan felépített folyamat, amíg a megszokások kialakulnak. A változás kulcsa, hogy az alkalmazottakat minél jobban, érzelmileg is bevonják a szervezeti célok elérésébe, amelynek forrása a motiváció és a lojalitás erősítése lehet. Tenni kell azért, hogy a vállalat tagjai érezzék, hogy közös irányba és célokért dolgozhatnak, ez a kitűzött célok megértésével, elmélyítésével és a bizalom, felhatalmazás kiépítésével menedzselhető. A támogató szervezeti kultúra hozzájárul a konstruktív és együttműködő légkör kialakításához. Gyakori probléma szokott lenni, hogy a vállalatok nem észlelik a meglévő kulturális mozgatórugókat és hiedelmeket. Ha bevonjuk a munkatársakat, és engedjük, hogy elmondják a véleményüket, azáltal megerősíthető a szervezeten belüli bizalom. A kitűzött célok elérése érdekében, együttesen kell fejleszteni a kétirányú kommunikációban a vezetőket és a munkavállalatókat, építve ezzel a transzparenciát.

42. táblázat Regresszió modell a kulcsemberek megtartásának igazolására

	Nem standardizált együttható B	Becslés hibája	Standardizált együttható Beta	t	Szignifikancia-szint
Konstans	9,484E-17	0,034		0,000	1,000
Munka-szervezés	0,294	0,039	0,294	7,562	0,000
Szakmai feltételek faktor	0,385	0,043	0,385	8,915	0,000
HR feladatok	0,287	0,039	0,287	7,280	0,000
Korszerű menedzsment	0,189	0,040	0,189	4,729	0,000

Forrás: saját szerkesztés

A szervezeti identitás kialakításával, proaktivitásra és felelősségvállalásra sarkallhatók a szervezet tagjai. ***Ezt igazolja a regressziós modell egyenlete is, amely a következőképpen írható fel:***

Kulcsmunkatársak megtartása = 0,294*Munkaszervezés + 0,385*Beléptetés szakmai feltételei + 0,287*HR feladatok + 0,189*Korszerű menedzsment.

Mivel az adatok faktorváltozókból nyertek, így gyakorlati alkalmazása a skála adaptálása esetén működőképes, azonban feltárja, mely terület milyen mértékben járul a munkatárs megtartásához.

A beléptetés szakmai feltételeinél fontos, hogy az új munkatársak számára definiálásra kerüljenek a szervezeti célok, szándékok, amely erősíti a cég tagjaival az egy irányba való haladás érzését. Az onboarding, azaz az új munkatárs hatékony integrálásának a folyamata azért is fontos a cégeknek, mert mérsékelhető a fluktuáció, növelhető az elkötelezettség és a hatékonyság. A munkaszervezés tekintetében törekedni kell a szervezeti értékek és magatartások élményszerű aktivizálására, a munkatársi összhang kialakítására, továbbá a munkavállalói biztonság megteremtésére. A HR feladata, hogy mind a vezetőségben, mind az alkalmazottakban fejlesszék a bizonytalanságkezelését, az egymástól és a hibákból való tanulás képességét, az újdonság iránti kíváncsiságot. A korszerű menedzsment eszközök között pedig a fejlett technológiai és digitális folyamatok támogatásán kívül megjelenik az agilis, tettre kész, proaktív és felelősségteljes munkatársi magatartásra fejlesztésére irányuló szervezeti törekvés. A vállalati küldetés eléréséhez a munkatársakban ki kell alakítani a kapcsolódást, a mindennapi tenni akarást, amelyekhez elengedhetetlen az érzelmek bekapcsolása.

5.4.4. Vállalati kultúra felértékelődése

A tulajdonosi stratégia kidolgozásában, az egyik fő kérdés, amelyre választ kell adniuk a kontrollereknek, hogy a vállalat valóban eléggé hatékonyan működik-e. A járványhelyzet rávilágított, hogy a digitalizáció nem csak a technológiáról, hanem a gondolkodásról szól, ennek következtében az egész vállalatot, e szemlélet szerint kell átformálni és működtetni. A megfelelő válaszadáshoz, beavatkozási lépések megtervezéséhez és a döntéshozatalhoz azonban meg kell vizsgálni a vállalatot, kezdve a szervezeti kultúrától egészen a folyamatok optimalizálásáig. Kulcsfontosságú, hogy átfogó képet kapjunk arról, hogyan és mikor érdemes beavatkozni a szervezet életébe. Mindezt úgy, hogy a hatékonyság és a működés ne szenvedjen csorbát és belülről növeljük az adaptivitást.

A vállalati kultúra részelemei megjelennek az üzleti folyamatok sikerében. Ennek megfelelően megvizsgáltam, hogy az újító humán kontrolling tevékenységek - a kulcsemberek motiválása, emberközpontúság, és az employer branding -, mint vállalati kultúra tényezők, milyen mértékben változtak meg a covid megjelenése előtt és után, amelynek adatait a 43. táblázat ismertet.

43. táblázat Újító humán kontrolling tevékenységek megjelenése a vállalati kultúrában

	Kulcsemberek megtartása, motiválása		**Emberközpontúság**		**Munkáltatói márka építése (Employer Branding)**	
	Covid előtt	*Covid után*	*Covid előtt*	*Covid után*	*Covid előtt*	*Covid után*
Minta	288	288	288	288	288	288
Átlag	3,68	**3,97**	3,79	**3,94**	3,51	**3,59**
Módusz	5	6	3	6	1[a]	1
Std. változás	1,701	1,760	1,634	1,693	1,731	1,786

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőíves válaszokból megállapítható, hogy mindhárom változó vonatkozásában fokozódott a covid után az adott változó szerepe, ezt alátámaszt a módusz, valamint az átlag értéke minden vonatkozásban. Szintén megállapítható, hogy a szórás is emelkedett minden mutató vonatkozásában. A vizsgált adatok statisztikai elemzése megállapította, hogy a vizsgált változók között szignifikáns differencia mutatkozik. Tehát egy támogató, pozitív szervezeti kultúrában törekedni kell arra, hogy a munkatársak elkötelezettek legyenek, örömmel járjanak dolgozni, és értsék, hogy merre megy a vállalat, és a törekvéseit milyen elvek és célok mentén teszi. A vállalati kultúrában meg kell határozni, hogy mit szeretne definiálni egyrészt a munkatársak, másrészt az ügyfelek felé, és elsődlegesen azt kell kiépíteni a szervezeten belül.

A következőkben azt vizsgálom meg, hogy milyen mértékben függ össze a digitális cégkultúra kialakítása, illetve a munkatársi integráció kapcsán a cégkultúra megismertetése a munkavállalóval. Az összefüggés adatait a 44. táblázatban mutatom be.

Az adatokból megállapítható, hogy a két változó között összefüggés mutató ki. Ebből tehát következik, hogy a digitális cégkultúra nem pusztán a vállalati stratégiában jelenik meg, hanem a cégkultúra integráns részét képezi, amelyet az új munkatársak felé is megfelelően kommunikál a vállalkozás. A kommunikációban fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a digitális cégkultúra eszköztára, hogyan támogathatja a munkafolyamatokat, és szolgálja a stratégiai és szervezeti célokat.

44. táblázat Digitális vállalati kultúra és a cégkultúra megismertetésének összefüggései

	Érték	Szabadságfok (DF)	Kétoldali szignifikanciaszint
Pearson-féle Phi-négyzet	89,234	25	,000
Valószínűségi arány	82,735	25	,000
Lineáris asszociáció	54,353	1	,000
Összes	288		

Forrás: saját szerkesztés

A 45. táblázatról leolvasható, hogy a kapcsolat erőssége a Cramer V mutató alapján azonban közepesnél gyengébb erősségű, így a digitális cégkultúra megléte csak kisebb mértékben támogatja a beillesztés folyamatában a vállalati kultúra megismertetését. A hagyományos elemek az elemzések alapján hangsúlyosabb szereppel bírnak, többek között a vállalati küldetés ismertetése, munkavégzéshez szükséges feladatok és folyamatok ismertetése, a fejlődési lehetőségek bemutatása stb.

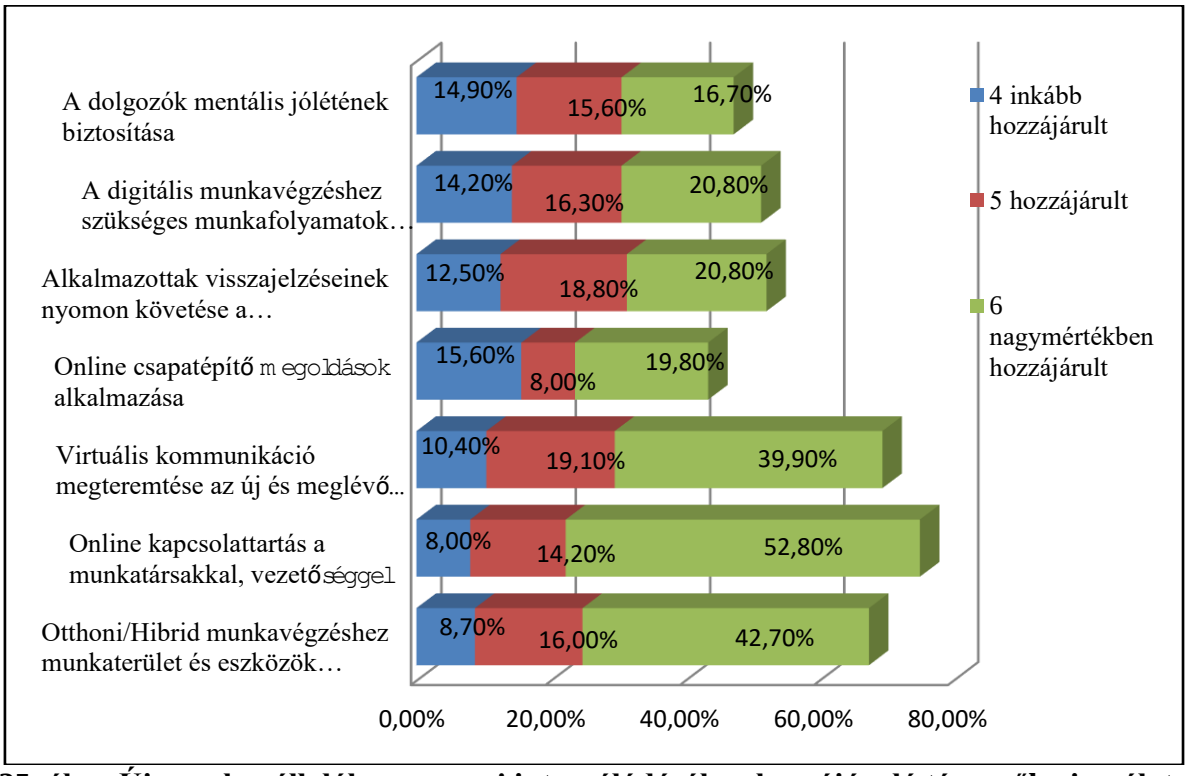
45. táblázat Digitális cégkultúra megismertetésének kapcsolata az új munkatárs beillesztésének folyamatában

	Érték	Szignifikanciaszint
Pearson Chi-négyzet	,557	,000
Cramer's V	,249	,000
Összes	288	

Forrás: saját szerkesztés

A 35. ábra összefoglalja, hogy a koronavírus-járvány milyen mértékben alakította át az új munkatársak integrálódását a szervezetbe, a folyamatok megismerését, tehát mely tényezőkre kell koncentrálni a vállalati kultúrában a hatékony munkaszervezés biztosítása érdekében.
Az 1-6 Likert-skálából adódóan, a 3 feletti értékektől tartom nagymértékben hozzájárult tevékenységnek.

A pandémia okozta korlátozások miatt a szervezetnek 67,4%-a vélekedett úgy, hogy nem csak a cégen belüli, hanem az otthoni, és a hibrid munkavégzéshez illeszkedő munkaterületet és munkaeszközöket is biztosítania kell. A megkérdezettek 75%-a szerint a távmunka felerősítette az online kapcsolattartás jelentőségét, mind a munkatársak között, mind pedig a vezetőséggel (pl.: Teams meetingek). A technológiai átállás tehát komoly hatással volt a kommunikációs szokásokra is, így az új munkatársak mielőbbi integrálódása érdekében, a cégek 69,4%-a vélekedett úgy, hogy biztosítani kell a virtuális kommunikációt a meglévő és új munkatársak között. Habár az eddigi és az új alkalmazottaknak is hozzá kellett szokniuk, hogy a fejlődés a komfortzónájukon kívül történik, mégis a kitöltők csupán 43,4%-a bízott az online csapatépítő megoldások alkalmazásában. A dolgozókat edukálni kell a digitális rendszerek használatára, tehát a digitális munkavégzéshez szükséges a munkafolyamatok részletesebb leírása, illetve tisztázni kell, hogy a vállalat digitális eszközei tekintetében milyen jogaik és kötelezettségeik vannak. Az alkalmazottak visszajelzéseinek nyomon követését csak 52,1%-ban valósult meg, mivel a munkáltató nem lehet mindig a munkatárak nyomában, hogy ellenőrizze őket. Úgy vélem, hogy a távmunka akkor lehet kiváló lehetőség a munkáltató részéről, ha a lehetőséghez felelősségérzet is társul az alkalmazottak részéről. Ez az időszak, még inkább rávilágított a vállalati kultúra - a közös értékek és elvek, a felelősségtudat, a szabályok, ajánlások betartására, az egymás iránt érzett tisztelet - alappilléreire.



35. ábra Új munkavállalók szervezeti integrálódásához hozzájáruló tényezők vizsgálata (n=288)

Forrás: saját szerkesztés

A dolgozók mentális jólétének támogatása a kitöltő vállalatok 47,2%-ban valósult meg, pedig a pandémia mindannyiunkát új helyzetek elé állított, pl.: nem optimális munkakörnyezet, munkahelyi találkozások hiánya, szorongás, digitális kényszer stb. A vállalatoknak, és azon belül is a HR-nek felelőssége van abban, hogy feloldja a munkatársakat a mentális terhek alól, és támogassa a dolgozói jólétet. A vállalati kultúra kiépítésénél, tehát törekedni kell a hitelességre, mivel sok esetben érezhető különbség a között, amit a cég kifelé mutat, és ami a benti valóság. Fontos, hogy azokat az értékeket, amelyeket az ügyfelek felé kívánnak kommunikálni, a szervezet belső működésében is jelen legyenek.

A vizsgálataim során azt is teszteltem, a vállalati kultúra egyes jellemzőinek milyen hatása van a munkatárs sikeres beillesztésére, vagyis arra, hogy milyen gyorsan éri el az adott munkavállaló teljesítménye maximumát. Ezt az előbb elemzett változók, illetve a teljesítmény maximum változó szignifikáns differenciájával értékeltem (ANOVA, F-próba).

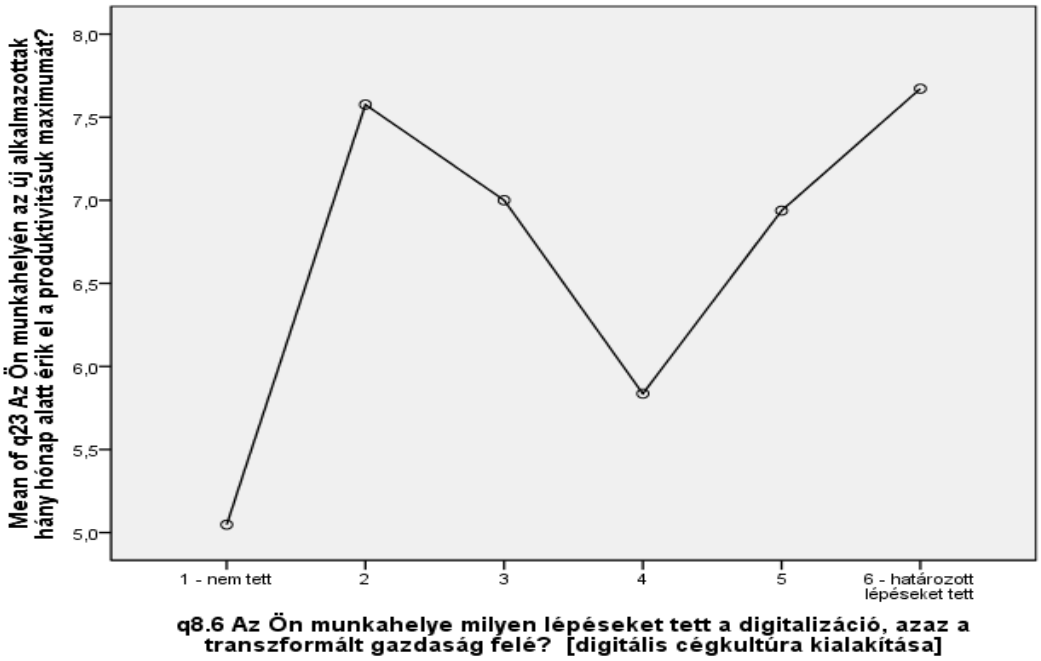
A Levene-próba, olyan statisztikai eljárás, amit két vagy több változó szóráshomogenitásának megállapítására alkalmazhatunk. A próba minkét vizsgálat során 5%-ot meghaladó mértékű volt, tehát alkalmasak a változók a varianciaelemzés lefolytatására. A 46. táblázat ismerteti, hogy az F-próba azonban csak a digitalizációs cégkultúra vonatkozásában mutatott szignifikáns különbséget. Az F-próba szignifikáns eredménye azt jelzi, hogy amennyiben az adott vállalat törekszik a digitalizációra, fejleszti a digitális eszköztárát és folyamatait, úgy az pozitív hatással van a munkavállaló teljesítmény kibontakozására. Ugyebár a 4. ipari forradalom igazi értéke sem az új technológiákban rejlik, hanem sokkal inkább abban, hogy a meglévő technológiai megoldások integrálásával jobb döntések, hatékonyabb folyamatok és új üzleti modellek szülessenek.

46. táblázat Digitális cégkultúra jellemzői és a munkavállaló teljesítménye közötti összefüggés

	Négyzetek összege	DF	Négyzet átlag	F	Szig.
Csoportok között	192,642	5	38,528	2,547	,028
Csoportokon belül	4265,233	282	15,125		
Összes	4457,875	287			

Forrás: saját szerkesztés

A Scheffé-próba azonban a vizsgált minta alapján azt igazolja, hogy azoknál a cégeknél, ahol alacsonyabb fokú a digitalizáció, a munkavállalók gyorsabban elérik a teljesítményük maximumát, míg ahol jelen van, ott lassabban történik meg, amelyet a 36. ábra illusztrál. Ennek okát az iparági környezettel magyarázom, hiszen azon cégeknél, ahol manuális feladatok vannak túlsúlyban a gépek betanítása gyorsabban megvalósul, rövidebb időt igényel. Míg a magasabb hozzáadott értékű ágazatok esetében ez lassabban valósul. Mivel a technológiai fejlődéssel párhuzamosan, a digitális fejlesztések, a folyamatok nyomon követése, az adatvezérelt döntéshozatal folyamatos innovációt és adaptív működést igényel.



36. ábra Digitális cégkultúra megléte és a munkavállaló teljesítmény illeszkedése közötti összefüggés

Forrás: saját szerkesztés

A hipotézis részben igazolódott be, mivel a covid után a vállalati kultúra részelemeinek fontossága a vállalatoknál felértékelődött. A vállalati új munkaerő beillesztési folyamat részét képezi a digitális cégkultúra, ez azonban nem jelent gyorsabb munkavállalói teljesítmény illeszkedést.

5.5. Hipotézisek vizsgálata

A negyedik fejezetben részletesen ismertetett kutatás vizsgálati eredményei alapján, ellenőrizhető a megfogalmazott hipotézisek alátámaszthatósága. A 47. táblázat bemutatja, hogy három feltételezésemet igazoltak, kettő esetben pedig részben igazoltak a statisztikai vizsgálatok.

47. táblázat A kutatási hipotézisek ellenőrzése

Hipotézisek	A hipotéziseket a kutatási eredmények
H1: A HR tényezők hatékonysága, a kontrolling rendszer, az üzleti hatékonyság és az IT támogatás között összefüggés van.	**Részben igazolták**
H2: A Covid-19 járványhelyzet szervezeti befolyással volt a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos magatartására, beállítottságára.	**Igazolták**
H3: A vállalatok digitális fejlődésére a folyamatszerűség jellemző, ezáltal tudja támogatni a stratégia újraalkotását.	**Igazolták**
H4: A vállalati transzformációk során, a kulcsmunkatársak megtartása jól definiálható feltételekhez kötött, amelyet a beléptetési folyamat, illetve, a vállalkozás általános menedzsment és HR környezete befolyásol.	**Igazolták**
H5: A vállalati kultúra szerepe a Covid-19 járványhelyzet megjelenése után felértékelődött, mivel elvárás a digitalizált működés és a vállalati kultúra kialakítása.	**Részben igazolták**

Forrás: saját szerkesztés

6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

„Az ötletek világában elnevezni valamit egyenlő a birtoklásával.
Ha el tudsz nevezni egy kérdést, a tiéd lehet.”
(Thomas Loren Friedman; 1953-)

Új és újszerű kutatási eredményeimet, a hipotéziseknek megfelelően az alábbiakban foglalom össze:

E1: A HR tényezők hatékonysága, a kontrolling rendszer, az üzleti hatékonyság és az IT támogatás között részben mutatható ki összefüggés. A kutatás részben igazolta, hogy az általános és funkcionális kontrolling együttes megjelenése esetében a HR tényezők alkalmazása növekvő hatékonyságot mutat.

Az üzleti hatékonyság növeléséhez a vállalat számos terület fejlesztésével hozzájárulhat. A kontrolling rendszer az üzleti és gazdálkodási folyamatok elemzésével közreműködik a célorientált tervezéshez, valamint elősegíti a produktív döntéshozatalt, továbbá gondoskodik arról, hogy a menedzsment a vállalati eredményeket figyelembe véve ellenőrizze a tevékenységeinek hatékonyságát.

Funkcionális, emberi-erőforrás gazdálkodás oldaláról a legfontosabb területek, amelyek menedzselésével hozzájárulhatnak az üzleti hatékonyság növeléséhez: a szakképzett, kompetens munkatársak biztosítása, az optimális létszám biztosítása, a munkatársi hatékonyság növelése. Kutatásom során megállapítottam, hogy a humán kontrollingnak, mint funkció, támogató, ösztönző, valamint ellenőrző szerepe is van. A vállalat stabil működésének előfeltétele a szakképzett, kompetens munkatársak optimális létszámban történő foglalkoztatása, ezen feltételből következik, hogy a kontrollingnak olyan feltételrendszert kell kiépíteni és működtetni, amelyek elősegítik az alkalmazottak azonosulását a szervezeti célkitűzésekkel, amelynek következtében a munkatársak fejlődnek és közösen dolgoznak, hozzáadva a személyes értékeiket, mint saját személyiségüket, tudásukat és tapasztalatuk. A klasszikus kontrolling funkciókat vizsgálva a 48. táblázatban jól látható, hogy a kontrolling elvek közül a vállalatok 64,2%-a, a tervezést gondolják a siker kulcsának, míg az informatikai támogatás szerepét még hangsúlyosabbnak ítélik meg (66,7%) a válaszadók.

48. táblázat Üzleti hatékonysághoz hozzájáruló tényezők

Hatékonyság növelésére irányuló feladatok	Szignifikáns hatás (%)
Szakképzett, kompetens munkatársak biztosítása	70,5%
Optimális létszám biztosítása	70,5%
Munkatársi hatékonyság növelése	69,1%
Informatikai támogatás szélesítése	66,7%
Dolgozói elégedettség növelése	65,3%
Tervezési pontosságának javítása	64,2%
Szakképzett HR szakterületi munkatársak alkalmazása	59,7%
HR terület ügyfélközpontúsága	54,2%
Felvételi rendszer hatékonyságának növelése	52,7%
Oktatási tevékenység szélesítése	52,4%
Teljesítményalapú javadalmazási rendszer	52,4%

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzésem, a kontrolling rendszer megléte és az üzleti hatékonyság növekedésének változói közül, az IT támogatás szélesítése között tárt fel kapcsolatot. Az IT támogatás legnagyobb mértékben azoknak cégeknél járul hozzá az üzleti sikerhez, ahol az általános és funkcionális kontrolling egyaránt jelen van (80%-os arányban adtak választ 4-esnél nagyobb értéket). A funkcionális kontrolling esetében a legalacsonyabb a 4 feletti osztályzat 59,4%-os részaránnyal, ezt követi az általános központi kontrolling 66,7%-os aránnyal rendelkezik. Az eredmények alátámasztják, hogy az informatikai technológiák szélesítése úgy hat az üzleti hatékonyságra, hogy megteremti a komplex és támogató kontrolling rendszer kialakítását és annak működtetését. A kontrolling rendszer szervezeti jellege csak az IT támogatással mutat kapcsolatot, tehát ebből leszűrhető, hogy a digitalizáció erősen befolyásolja a kontrolling hátteret. Az utóbbi évtizedben, soha nem látott mértékkel gyorsult fel az információs technológiák (IT) fejlődése, amely lehetőséget teremt a vállalatok számára, hogy a különféle szakterületekről begyűjtött adatok időben, megfelelő minőségben és mennyiségben rendelkezésre álljanak a kontrolling részlegnek, amely elősegíti a hatékony döntéstámogatást operatív és stratégiai szinten. A funkcionális kontroller felelőssége kiterjed arra, hogy az adott szakterületen milyen információs és beszámolási rendszert épít ki és működtet. A humán kontrolling hangsúlyt fektet a mennyiségi és minőséi szempontokra is. Tanulmányozza az emberi-erőforrás hatékony és optimális felhasználását, hangsúlyozza a stratégiai célokat, valamint az üzleti tervek és azok végrehajtásához szükséges munkaerő és tudás közötti korrelációt.

Az E1-hez kapcsolódóan ismertetett 48. táblázat bemutatta az üzleti hatékonyság növekedésének változóit, amelyekből a rotált komponens mátrix segítségével 2 faktoros modellt hoztam létre. Az egyik faktor elemei a munkaszervezéshez kapcsolhatóak, ide kerültek: a munkatársi hatékonyság növelés, elégedettség növelés, optimális létszám, a tervezés, valamint az ehhez kapcsolódó teljesítményalapú értékelés változók. A másik faktorba tartozó elemek a HR funkciók körébe sorolhatók, mint az oktatási tevékenység, felvételi rendszer hatékonysága, IT támogatás, ügyfélközpontú HR. Faktorsúly alapján, kismértékben különbözik az IT támogatás. Ugyanis a digitalizáció, a megfelelő szakmai háttér, a HR folyamatok kialakítása csakugyan, ahogy a vállalat más területei is nélkülözhetetlenek IT támogatás nélkül.

A kontrolling szervezet jellemzője, valamint a létrehozott faktorok (munkaszervezés és HR feladatok) között szignifikáns differenciát kerestem varianciaelemzés segítségével. Az F-próba értéke a munkaszervezés esetében 1,715 volt p=0,182-es szignifikanciaszint és 2-es szabadságfok mellett, míg a HR feladatok F-próba statisztikája 1,247-es értékű volt p=0,289-os szignifikanciaszinten, illetve 2-es szabadságfok mellett. Ez tehát arra utal, hogy a kontrolling háttér és a változók között nem detektálható jelentős eltérés.

A hipotézis az előbbi elemzésből adódóan részben igazolható, hiszen a kereszttábla elemzés az IT támogatás szerepével talált összefüggést, továbbá a faktorelemzéssel nyert változók varianciaelemzésével sem találtam szignifikáns különbséget a kontrolling szervezet tekintetében. Azonban az átlagábra - amely, habár nem statisztikai eszköz, hanem vizualizációs eszköz -, valamint a kereszttábla rámutatott, hogy az általános és funkcionális kontrolling együttes működési formája mellett a legnagyobb mértékű a hatékonyságnövelő eszközök alkalmazása. Tehát a korszerű IT támogatással, a szervezet és az üzleti modellek digitalizációs folyamatainak átalakításával, emelhető a kontrolling szervezet stratégiai és funkcionális jelenléte, amely ezáltal támogatja a HR tényezők hatékonyságát, hozzájárulva az üzleti hatékonyság eléréséhez.

E2: A Covid-19 járványhelyzet szervezeti befolyással volt a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos magatartására, beállítottságára.

A koronavírus-járvány megjelenésével kiváltképpen előtérbe kerültek a humán kontrolling szakemberek felelőssége és munkája. Olyan hidat képezhetnek a vállalatok (munkáltatók) és munkavállalók között, amely kiutat jelenthet a válság időszakából, mindkét fél számára. A vizsgálataim alapján, a HR tevékenységeket a covid megjelenése előtt és után is, ugyanazon két faktorba tudtam csoportosítani. Az egyik faktor az adminisztratív HR feladatokat foglalja magába, mint: létszámvizsgálat, foglalkoztatási költségek elemzése, béren kívüli juttatások hatékonyságának vizsgálata, munkaerő-állomány összetételének elemzése, munkaidő-kihasználtság vizsgálata, távollétek elemzése, fluktuáció (munkaerőmozgás) elemzése, oktatási költségek vizsgálata. A másik faktor pedig a segítő-támogató, stratégiai jellegű HR feladatokat, mint kulcsemberek megtartása és motiválása, emberközpontúság továbbá a munkáltatói márka építése (employer branding). Visszacsatolva a szakirodalmi kutatásomnál ismertetett emberi erőforrás menedzsment fejlődési területeire, jól látható, hogy a volatilis környezetben működő vállalatoknak egyre több feltételnek, elvárásnak kell megfelelni, amelynek következtében új tevékenységek jelennek meg, illetve kerülnek előtérbe. Funkcionális, HR oldalról nem elegendő a munkaerő adminisztratív jellegű, személyügyi feladatait ellátni, sokkal inkább stratégiai kérdésként kell értelmezni az emberi erőforrás kapcsán felmerülő problémákat. A jelentős szakember hiány miatt, a vállalat számára prioritást kell élveznie, hogy olyan személyügyi, munkaerő-fejlesztési és ösztönző stratégiákat dolgozzanak ki, amelyek versenyelőnyökhöz juttatják a cégeket.

Azonban a covid megjelenésének hatására a mintában szereplő vállalatok, az alábbi megoszlásokban mozdultak el a két faktor mentén:

- a konzervatív vállalatok 30,4%-ról 33,30%-ra, azaz 2,9%-kal nőttek;
- a megfontolt vállalatok aránya 26,9%-ról 19,30%-ra, azaz 7,6%-kal csökkentek;
- a passzív vállalatok aránya 14,30%-ról 17,30%-ra, azaz 3%-kal nőttek;
- az innovátor vállalatok aránya 28,3%-ról 30,10%-ra, azaz 1,8%-kal nőttek.

A megfogalmazott hipotézisem igazolható, mivel a Covid-19 koronavírus-járvány, valóban differenciálta a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos magatartását. A covid megjelenése következtében fellépő problémák következtében a humán kontrolling nem minden vállalat esetében tudta biztosítani azokat a folyamatokat, amelyek a segítő-támogató és stratégiai humán funkciók eltolódásának irányába megindultak. A járványügyi korlátozások, a távmunka kialakulásának hatására toborzási nehézségek léptek fel (a transzformáció következtében jó eséllyel változik, bővül a szükséges kompetenciák összetétele), így nehezebb a megfelelő munkatárs kiválasztása. A kulcsemberek megtartása és motiválása a távmunkában problémákba ütközik, pl.: nehezebb az alkalmazottak visszajelzésének nyomon követése, virtuális kommunikáció megteremtése a vezetőség és a beosztottak között. A munkáltatói márka (employer branding) építése helyett más tényezők élveznek prioritást (pl. digitalizáció, informatikai eszközök szélesítése).

E3: Azoknál a vállalatoknál, ahol szofisztikáltabb kontrollmechanizmusok működnek, hatékonyabb lépéseket tesznek a digitalizáció folyamatában, mivel a stratégiai döntés és a technológiai fejlődés hosszú távú kapcsolata fennáll.

A digitalizáció folyamataira irányuló vizsgálataimnál, szignifikáns kapcsolatot mutattam ki a digitalizációs stratégia megléte és a kontrolling szervezet jellege között. Tehát azoknál a vállalatoknál, ahol a kontrolling háttér jelen van, az megfelelő szintű stratégiai menedzsment

meglétét is feltételezi. Következtetésképpen, tehát a vállalkozások ismerik az irányadó megatrendeket, amelynek egyik fontos eleme a digitalizáció folyamata. A digitalizációs stratégia megléte pedig feltételezi a stratégiai menedzsment jelenlétét. A kontrolling működési formáját is megvizsgálva, a mintából kiderül, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol funkcionális és általános kontrolling egyaránt van, azoknál csak 9%-uk nem rendelkezik digitális stratégiával. A csak általános kontrollingot alkalmazó cégeknél ez az arány 21%-os, továbbá a funkcionális kontrollingot működtető cégeknél ez az arány már 24%-os mértékű.

Tehát a kontrolling rendszer szofisztikáltsága összefüggést mutat a digitalizációs stratégia meglétével. Bár a kérdőívben időrendi sorrendre irányuló kérdést nem tettem fel, mégis megállapítható, hogy a kontrolling eszközök fejlődése hosszabb múltra tekint vissza, mint a digitalizációs folyamatok. ***A hipotézisemet igazolom, mivel a technológiai fejlődésnek köszönhetően egyre több lehetőség tárult fel a vállalatok számára, amely megteremtette a menedzsment és az irányítás alrendszerét, a kontrollingot. Azonban a hatékony és adaptív működéséhez, összhangot kellett kiépíteni a tervezés, ellenőrzés, az információs rendszerek, valamint funkcionális szakterületek között. Ebből fakadóan tehát azon vállalatoknál, ahol szofisztikáltabb kontrollmechanizmusok működnek, előrébb járnak a digitalizáció folyamatában, mivel a kettő tényező feltételezi is egymást.***

A kutatási vizsgálatom alátámasztotta, hogy a vállalatok digitalizációs folyamatait az általános technológiai fejlődés eredményezte, nem a koronavírus-járvány megjelenése. A technológiai fejlődésének folyamatos kihívásait érzékelve, a digitalizáció stratégia formájában is megjelenítették az adaptív működés érdekében. Ebből tehát megállapítható, hogy a technológiai fejlődés folytán a vállalkozások lépéskényszerbe kerültek, ezért digitalizáció folyamatának újtára léptek. Ennek egyik megnyilvánulása a digitalizációs stratégia létrehozatala. Mivel a digitalizációra a pandémiának a hatása nem mutatott kapcsolatot, így alátámasztható a digitalizáció folyamatának tervszerűsége.

A vizsgálatból kiderült, hogy a vállalatok milyen lépéseket tettek a digitális transzformáció irányába. Mivel csak olyan változókat ábrázoltam, ahol a kapcsolat adott volt, így az elemzést a kapcsolat erősségére vonatkozólag ismertetem. Kiindulópontnak a digitális megoldások felmérése, illetve a stratégia megléte jelenti, ahol közepesnél gyengébb kapcsolat mutatható ki, hiszen ez a digitális transzformáció belépője, amely során meg kell ismerni a vállalat számára a rendelkezésre álló erőforrásokat és megoldási alternatívákat. A következő lépés a stratégia kialakítása és a digitalizáció értelmezése a vállalaton belül, amely esetében a kapcsolat erőssége megközelíti a közepes erősségű küszöbértéket (0,5). A digitalizáció mentén történő prioritások kijelölése kapcsán, a kapcsolat erőssége közepesnél gyengébb, mivel ez a lépés a folyamat előrehaladottabb stádiumában jelenik meg. A digitális kompetenciák fejlesztése és a digitális stratégia megléte között, közepesnél gyengébb kapcsolat figyelhető meg, ahogy a mesterséges intelligencia alkalmazása kapcsán is. Bár a koronavírus megjelenése és a digitalizációs stratégia között nem volt kapcsolat, mégis a távmunka kialakítását elősegítő platformok, eszközök már megjelentek a vállalati gyakorlatban. Nem várt módon a hibrid munkavégzés feltételeinek kialakításánál a kapcsolat erőssége alig haladta meg a gyenge erősséget, míg hasonlót lehet tapasztalni a transzformációhoz kapcsolódó szakmai és társadalmi párbeszéddel összefüggésben. A robotizáció alkalmazása főként a feldolgozóiparban elterjedt, ott azonban a válaszadók között nagymértékben jellemző. Ezzel magyarázható a kapcsolat közepesnél gyengébb erőssége. A technológiai feltételek alkalmazása jellemzően közepesnél gyengébb kapcsolatot mutatott ki, azonban a közepes kapcsolathoz konvergált a kommunikáció, big data módszerek és az innovatív folyamatok kiépítése kapcsán. ***A további vizsgálatok is alátámasztották és kiegészítették a hipotézisemet, hogy a digitalizációs folyamat stratégiai döntés, és jól meghatározható folyamat elemekből tevődik össze, melyek követik az általános technológiai fejlesztési folyamatot.***

Véleményem szerint a digitális transzformációra irányuló feladatok, az üzleti világ változékonyságai előtérbe helyezték a HR változásmenedzser-szerepét.

E4: A vállalati transzformációk során a kulcsmunkatársak megtartása jól definiálható feltételekhez kötött, amelyet a beléptetési folyamat, illetve, a vállalkozás általános menedzsment és HR környezete befolyásol.

A statisztikai elemzésekből meghatározott regressziós modell egyenlete igazolta, hogy a kulcsemberek megtartása jól definiálható feltételekhez köthető, amelyet a munkaszervezés, a beléptetés szakmai feltételei, a HR feladatok, továbbá a korszerű menedzsment eszközök befolyásolnak.

Az adatokból megállapítottam, hogy minden változó szignifikáns a konstans értékét leszámítva, így az alábbi regressziós modell egyenlet írható fel. Mivel az adatok faktorváltozókból nyertek, így gyakorlati alkalmazása a skála adaptálása esetén működőképes, azonban feltárja, mely terület milyen mértékben járul a munkatárs megtartásához.

Kulcsmunkatársak megtartása = 0,294*Munkaszervezés+0,385* Beléptetés szakmai feltételei+0,287*HR feladatok+0,189*Korszerű menedzsment.

A gyorsan változó üzleti világ, a covid megjelenése, a bizonytalanság előtérbe helyezi a kulcsmunkatársak megtartására irányuló vizsgálatokat. A vállalatok reziliens működésének biztosítása érdekében a fókuszt a munkaerő proaktivitásának, agilitásának és kezdeményezőkészségének fejlesztésére kell helyezni. Hiszen kulcsmunkatárs nem csak vezetői pozícióban dolgozó munkatárs lehet. A covid hatására megváltozott munkakörnyezet megköveteli az alkalmazottak aktívabb, rugalmasabb, valamint kreatívabb hozzáállását és részvételét a munkafolyamatokban. A HR-nek tehát feladata az agilis értékek – bizalom, alkalmazotti felhatalmazás, kreatív közös gondolkodás – megteremtése és erősítése.

A megtartásra irányuló ***munkaszervezés*** különféle módszerei az újító humán kontrolling funkciókkal mutatott összefüggést, ebből következik, hogy ***a segítő-támogató, a munkavállalók jólétét biztosító emberközpontú vezetés stratégiáját és vállalati kultúra kialakítását kell a humán kontrollingnak támogatnia.***

A ***beléptetés szakmai feltételeinél*** megvizsgáltam, hogy a vállalatoknak milyen lépéseket kell tennie, hogy az új munkaerő mielőbb integrálódni tudjon a szervezetbe. A változók együttállásából két faktort határoztam meg, egyrészt a technikai feltételekből álló, másrészt a szakmai feltételekből álló változók faktorát. ***A kulcsemberek megtartásához szükséges, hogy egyrészt a technikai feltételek (otthoni/hibrid munkavégzéshez illeszkedő IT eszközök) rendelkezésre álljanak a vállalatban. Másrészt, a szakmai feltételek közé tartozik a vállalati kultúra, az igények, a stratégiai célok megismertetése, valamint a munkatársi és vezetői támogatás, illetve a fejlődési lehetőségek népszerűsítése.***

A covid megjelenésének függvényében megkülönböztettem operatív (bérszámfejtés, szabadságtervezés, jelenléti ívek kezelése, beosztástervezés, HR nyomtatványok kezelése, személyes adatok megjelenítése) és stratégiai humán erőforrás-menedzsment (vezetői HR riportok, cafetériával kapcsolatos ügyintézés, toborzás/kiválasztás, teljesítményértékelés, képzések szervezése / tehetséggondozás) feladatokat. A két időszakhoz képest a faktorok változóiban nem történt átalakulás, csak a faktorsúlyok változtak. A faktorok átrendeződése alátámasztja, hogy a stratégiai HR feladatok fontossága növekedett a covid megjelenését megelőző időszakhoz képest, mivel jóval nagyobb varianciát magyaráz meg a vizsgált változókból. Ebből tehát megállapítható a HRM átrendeződése, a stratégiai funkciók előtérbe

kerülése. ***A vállalat vezetésének ismernie és alkalmaznia kell a korszerű menedzsment nyújtotta lehetőségeket, mint operatív és stratégiai kontrolling funkciók, agilis szemlélet, döntéstámogatás, digitális transzformáció támogatása.***

E5: A vállalati kultúra részelemeinek – mint kulcsemberek megtartása, motiválása, emberközpontúság, munkáltatói márka építése (Employer Branding) - fontossága felértékelődött a Covid-19 járványhelyzet megjelenése után, mivel elvárás a digitalizált működés és a vállalati kultúra kialakítása. A vállalati új munkaerő beillesztési folyamat részét képezi a digitális cégkultúra, ez azonban nem jelent gyorsabb munkavállalói teljesítmény illeszkedést.

A bizonytalanságot hozó változások folyamatos kihívást jelentenek a vállalatoknak, a vezetőknek és a munkatársaknak egyaránt. ***Véleményem szerint a digitális transzformáció nem igényel teljesen új megközelítést a vállalatok életében, sokkal inkább a kollaborációt kell erősíteni. A vállalati átalakulás fő tényezője az ember, mivel a technológia rohamléptű fejlődésében, a munkatársak tudása jelenti a vállalatok igazi értékét. Tudás és tapasztalat nélkül nem működne semmi, így a hangsúlyt az egészségmegőrzésre, az együttműködésre, a kommunikációra, a kapcsolatokra és agilitásra kell helyezni.***

Az újító humán kontrolling tevékenységekre – emberközpontúság, munkatársak megtartása, munkáltatói márka építése – történő fókuszálás fejlesztette a vállalati kultúrát, növelve a munkavállalói élményt, a lojalitást és a teljesítménymotivációt. A HR-nek fontos szerepe van a megfelelő munkakultúra kialakításában, így a digitális cégkultúra kialakítása nem csak a stratégia része, hanem a meglévő és új munkatársak felé is kommunikálni kell azt. Biztosítani kell a munkavégzéshez illeszkedő munkaterületet és munkaeszközök kialakítását otthoni és hibrid munkavégzés esetében is. A jobb megértés érdekében a digitális munkavégzéshez szükséges munkafolyamatok részletesebb leírást igényelnek. Ezenkívül meg kell teremteni a személyes és szükség esetén, a virtuális kommunikációt az új és meglévő munkatársak között. Folyamatos teljesítményértékelés keretében ki kell szűrni a munkaerőtlen alkalmazottakat, fel kell tárni azokat a dolgozókat, akiknek képességei növelhetők továbbképzésekkel a vállalat keretein belül. Továbbá, a megfelelő szakmunkaerő utánpótlása érdekében, erősíteni kell a céghez való kötődésüket, törekedni kell a megbecsülésüknek kifejezésére, folyamatos fejlesztésükre és be kell őket vonni stratégiai célok alakításába.

Az a piac, melyben a szervezet működik, behatárolja lehetőségeit a kultúra megváltoztatására vonatkozóan. ***Elemzéseim alátámasztották, hogy pozitív tendencia vázolható fel azoknál a vállalatoknál, ahol törekednek a digitális átállásra. Ugyanakkor azoknál a vállalatoknál, ahol a digitalizáció kezdetleges, a munkavállalók mégis gyorsabban érik el a teljesítményük maximumát, míg ahol jelen van, ott mégis lassabban történik meg. Ezt a megállapításomat az iparági környezet eltérőségére vezetem vissza, ugyanis azoknál a vállalatoknál, ahol inkább a manuális feladatok vannak túlsúlyban, ott a gépek betanítása gyorsabban megvalósul, mint a magasabb hozzáadott értékű ágazatok esetében.***

A statisztikai elemzéseim, a kutatási célok függvényében megfogalmazott hipotéziseimre, a 49. táblázatban összefoglalt új és újszerű eredményeket tárták fel.

49. táblázat A kutatás új és újszerű tudományos eredményei

1. Hipotézishez kapcsolódó új/újszerű eredmények
• A HR feladatok és a munkaszervezéshez kapcsolódó tényezőket az átlagábra, mint vizualizációs eszköz igazolta, hogy alkalmazásuk növekvő hatékonyságot mutat abban az esetben, ha az általános és funkcionális kontrolling együttesen jelenik meg. • A kontrolling rendszer működési formája, szignifikáns kapcsolatot mutat az üzleti IT támogatással, ebből leszűrhető, hogy a digitalizáció erősen befolyásolja a kontrolling hátteret. • A korszerű IT támogatással, a szervezet és az üzleti modellek digitalizációs folyamatainak átalakításával, emelhető a kontrolling szervezet stratégiai és funkcionális jelenléte, amely ezáltal támogatja a HR tényezők hatékonyságát, hozzájárulva az üzleti hatékonyság eléréséhez.
2. Hipotézishez kapcsolódó új/újszerű eredmények
• Faktor és klaszteranalízissel igazolta a kutatás, hogy a Covid-19 koronavírus-járvány differenciálta a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos szervezeti magatartását, beállítottságát. • Az adminisztratív és stratégiai jellegű HR feladatok függvényében négy vállalati csoport azonosítható: az innovátorok, a konzervatívok, a megfontoltak és a passzívak.
3. Hipotézishez kapcsolódó új/újszerű eredmények
• A klasszifikációs fa illusztrálja, hogy azon vállalatoknál, ahol szofisztikáltabb kontrollmechanizmusok működnek, hatékonyabb lépéseket tesznek a digitalizáció folyamatában, mivel a stratégiai döntés és a technológiai fejlesztés hosszú távú kapcsolata fennáll.
4. Hipotézishez kapcsolódó új/újszerű eredmények
• A statisztikai elemzésekből meghatározott regressziós modell egyenlete igazolta, hogy a kulcsemberek megtartása jól definiálható feltételekhez köthető, amelyet a munkaszervezés, a beléptetés szakmai feltételei, a HR feladatok, továbbá a korszerű menedzsment eszközök befolyásolnak. Mivel az adatok faktorváltozókból nyertek, így gyakorlati alkalmazása a skála adaptálása esetén működőképes, azonban feltárja, mely terület milyen mértékben járul a munkatárs megtartásához.
5. Hipotézishez kapcsolódó új/újszerű eredmények
• A hipotézis részben igazolódott be, mivel a covid megjelenésével a vállalati kultúra részelemeinek – *mint kulcsemberek megtartása, motiválása, emberközpontúság, munkáltatói márka építése (Employer Branding)* - fontossága felértékelődött a vállalatoknál. • A vállalati új munkaerő beillesztési folyamat részét képezi a digitális cégkultúra, ez azonban nem jelent gyorsabb munkavállalói teljesítmény illeszkedést.

Forrás: saját szerkesztés

7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS A JAVASLATOK

„A siker kollektív jelenség, amelyet úgy tudunk mérni, hogy megfigyeljük, a környezetünk miként reagál az adott teljesítményre.”
(Barabási Albert-László, 1967-)

Doktori disszertációm kutatásai a humán kontrolling felértékelődött szerepére irányul, megvizsgálva a kontrolling szemléletének és funkcióinak beépülését az emberi-erőforrás gazdálkodás területére. A vállalatok iránytűjeként funkcionáló humán kontrolling nem csak a klasszikus értelemben vett vezetői döntéshozatalt támogatja, hanem egyre aktívabb szereplőként a stratégiaalkotás folyamataiba is bekapcsolódik, amelyet egyértelműen igazol a járványhelyzet okozta válság kezelésében és a digitális transzformáció támogatásában nyújtott előmozdító szerepköre.

Az üzleti hatékonyság kérdésköreinek vizsgálatai kapcsán, okkal merült fel bennem, hogy miként változott meg a kontrolling terület és a kontrollerek pozícionálása a mai vállalati környezetben. Az elemzéseim által arra a következtetésre jutottam, hogy a kontrollereknek meg kell tartani a szekunder kutatásban ismertetett (Horváth, 1990; Véry, 2004; Hanyecz, 2006; Zéman 2016) klasszikus feladataikat, és a vállalatok aktív üzleti partnereként (business partner) funkcionálva, továbbra is menedzselni kell a legfontosabb kulcstémákat, mint nyereségorientáltság, gazdaságosság, likviditás, valamint irányítás és koordinálás területét. Hiszen a digitalizációs transzformáció idejében, az új témák megjelenése és követése mellett is prioritásként kezelendőek a klasszikus területek. Ezen túlmenően azonban, ahogyan azt Zéman – Tóth (2017b) kutatásai is igazolták, az új hatások megkívánják, hogy a kontrollerek aktív szerepet vállaljanak a stratégiai pénzügyi kontrolling és menedzsment területén is. Főleg azon ún. szigetszerűen megjelenő, egyedi megoldásokat igénylő területek kapcsán, ahol nincs integrált stratégia.

Kutatásaim alátámasztották, hogy a digitalizáció esélyeinek kihasználásából adódóan, a kontroller széles erőképzéssel készülhet a munkájára, mivel jelentősebb rendeltetése lesz a vállalat üzleti modelljének továbbfejlődésében is. A kontrollerek tevékenységének transzformálódását már Spieler – Classen (2018) és Bajnai – Fenyves (2021) kutatásai is kiemelték, hangsúlyozva a business partner és stratégiai vezetési-rendszer működtetésének szerepkörét. A digitalizáció, új feladatokat teremtett meg, így a kontrollereknek is szélesebb feladatkörökben kell helytállniuk a jövőben, elősegítve, hogy az információ a benne rejlő értékekkel, megfelelő időben és minőségben eljusson a döntéshozó személyekhez. Ennek következtében különféle speciális kontrollerek jelentek meg, mint az Üzletelemző kontrollerek (Business Analyst, BA), akik a digitalizáció adataival foglalkoznak, valamint az Adatelemző kontrollerek (Data Scientist, DS), akik az adatok felhasználásával új üzleti modelleket alkotnak. Mindemellett megmaradtak a Tanácsadó/Szakértő kontrollerek, akik a klasszikus kontrolling eszközök alkalmazásával és továbbfejlesztésével foglalkoznak, legyen az logisztika vagy HR terület stb. Nem utolsó sorban, megjelentek a vállalatok megfelelőségi vezetője, kontrollerje (Compliance Officer, CO), akiknek a fő feladatok a törvényi, állami előírások maradéktalan betartatása. Idő közben a digitalizáció és a vállalatirányítás olyan sok jogi és regulációs témával került összeköttetésbe, hogy a vállalatoknak vigyázni kell arra, hogy megmaradjon a helyes irány és betartsanak minden előírást. Természetesen a kontrolling feladatköreinek ezen szélesített sávja, nem jelenik meg a kisebb vállalatok esetében, de véleményem szerint, ott is javasolt, hogy ezeket az aspektusokat ismerjék és mélyrehatóbban foglalkozzanak velük. Tehát azzal, hogy mit jelent a vállalatok számára az adat, milyen új módszerek jelennek meg a technológiai fejlődés, az üzleti intelligencia területén (BI), és ennek következtében, hogyan fejlődik a kontrolling eszköztára, másrészt hogyan tudják az irányítási előírásokat maradéktalanul betartani.

A technológiai fejlődés és a járványhelyzet még inkább rávilágított Bakacsi – Bokor (2000) emberi erőforrás menedzsment és a szervezeti működés többi elemével feltárt összefüggéseinek stratégiai szerepére. A felelősségteljes vállalatirányításban, a humán tőke felértékelődése okán, a tudásalapú megoldások egyre nagyobb értéket képviselnek. Tehát a technológiai támogatással a humán kontrollingnak, olyan gyors és elemzett információkat kell biztosítani a tulajdonosok számára, amelyről tájékozódhatnak akár a befektetett tőke megtérüléséről és annak hatékonyságáról, akár az intellektuális kapacitásról, sőt még a vállalatnál meglévő tudástőkében rejlő lehetséges potenciákról is. Ezt a megállapításomat igazolta Farkas – Poór et al (2003) kutatásai is, amely az emberi erőforrás menedzsment funkcióinak és tevékenységeinek kölcsönös egymásra épülő együttesét vizsgálta.

Erre az összefüggésre építkezve, kutatásom azt is alátámasztotta, hogy a vezetés számára összeállított, kontrollerek által menedzselt adatbázisok az emberi-erőforrás gazdálkodásról, információt nyújtanak a személyzet teljesítményéről, amely adataiból hatékony fejlesztési, juttatási és ösztönzési rendszerek dolgozhatóak ki, hozzájárulva az üzleti célok eléréshez. A járványhelyzet következtébe még inkább növekedett a humán kontrolling hatékonyságával kapcsolatos elvárások. A távmunka, a hibrid munkavégzés kialakítása, az utánpótlási, helyettesítési tervek ki- és átdolgozása, összetettebb HR megoldásokat igényelt az oktatási, a felvételi rendszer, az IT támogatás területén is. A munkaszervezés tényezőit megvizsgálva - mint a munkatársi hatékonyság növelés, elégedettség növelés, optimális létszám, a tervezés, valamint az ehhez kapcsolódó teljesítményalapú értékelés - a kontrollerek javaslatot tehetnek az alkalmazottak, valamint a vezetőség számára arra vonatkozóan, hogy miként lehet hatékonyan megszervezni a munkát, a munkavállalók mit és hogyan csináljanak, hogyan lehet például egyedi, vagy akár hibrid munkát megszervezni. A munkaszervezés eredménye a munkaköri leírás, a technológiai utasítás, a munkahely elrendezése, az emberek, információk mozgása, tehát szoros összefüggést mutat a vállalati kultúrával. A vállalati kultúra, a közös normák és a különféle magatartásbeli attitűdök menedzselésével, nem csak koordinálja és tájékoztatja az alkalmazottakat, hanem biztosítja a hatékony munkavégzést a szervezet tagjai között.

Primer és szekunder kutatásaim alapján úgy vélem, hogy versenyfeltétel az adaptív tudás megszerzése és menedzselése, továbbá a segítő, támogató humán tevékenységek, amelyekkel kibontakoztathatók, fejleszthetőek a munkatársak, hozzáadva és befektetve ezeket az értékeket a szervezeti célok eléréshez és a közös hatékonyság növeléséhez. A korszerű informatikai támogatással, a szervezet és az üzleti modellek digitalizációs folyamatinak átalakításával emelhető a kontrolling szervezet stratégiai és funkcionális jelenléte, amely ezáltal segítik a HR tényezők hatékonyságát és az üzleti célok elérését.

A vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos magatartásának vizsgálata során, a szekunder kutatásom során, átfogó képet kaptam Karoliny – Poór (2017) kutatásai alapján, a humán tőke vállalatoknál betöltött helyzetéről és szerepéről, az emberi erőforrás menedzsment (Armstrong, 1995; McKenna – Beech, 1998; Bokor – Szőts Kováts et al, 2014) fejlődéséről. Tanulmányoztam Körmendi – Tóth (2002) Gyökér – Finna et al (2017) munkásságai alapján, hogy milyen komplex feladatokért felel a humán kontrolling.

A szakirodalmi kutatásokból szintetizált humán kontrolling által koordinált, fő feladatokat, vizsgálatom során két faktorba csoportosítottam, mely szerint megkülönböztetek klasszikus, adminisztratív humán tevékenységeket (létszámvizsgálat, foglalkoztatási költségek elemzése, béren kívüli juttatások hatékonyságának vizsgálata, munkaerő-állomány összetételének elemzése, munkaidő-kihasználtság vizsgálata, távollétek elemzése, fluktuáció elemzése, oktatási költségek vizsgálata), valamint segítő-támogató stratégiai jellegű HR feladatokat (kulcsemberek megtartása és motiválása, emberközpontúság továbbá a munkáltatói márka építése/employer branding).

A covid-19 megjelenésének függvényében, a két faktor mentén történő elmozdulás alapján, négy vállalati magatartást különböztethetünk meg. A vállalatok egy része konzervatív magatartást mutatott, tehát a klasszikus HR feladatokat erősítették, bővítették, a pandémia tovább erősítette a vállalatok ezen magatartását, hiszen 2,9%-kal növekedett az arányuk. A megfontolt vállalatok aránya 7,6%-kal csökkentek, ők bár nyitottak voltak a pandémia előtt az újító HR tevékenységek irányába, de a covid átrajzolta a prioritásokat. A passzív vállalatok aránya 3%-kal, míg az innovátor vállalatoké 1,8%-kal növekedtek. Az arányok alakulásában, véleményem szerint meghatározó volt, hogy az egyes vállalatok gazdálkodását milyen mértékben sújtotta a pandémia, milyen gyorsasággal és hatékonysággal tudták újratervezni és szervezni a munkafolyamataikat, hogyan tudták kezelni, mind a vezetők, mind az alkalmazottak, a megváltozott munkakörülményeket. Vizsgálataim igazolták, hogy azok a cégek, akik már a vírushelyzet előtt is a fejlődés útjára léptek, tudták ezt az innovatív irányt folytatni, míg azok a vállalatok, amelyek forrás-, szakemberhiánnyal küzdöttek, elsődlegesen a járványhelyzet okozta válság túlélést tűzték ki célul, nem pedig a HR fejlesztéseket. Tehát a vállalatok adaptív képessége nagymértékben befolyásolta, hogyan transzformálódik a humán kontrolling szerepkör a covid megjelenésének függvényében. Az innovatív vállalatok HR vezetőjének, visszacsatolva Ulrich (1998) kutatási modelljében feltárt (adminisztratív, érdekképviselő, változási ügynök és stratégiai partner) tevékenységeire, az utóbbi három szerepkörben kell aktív, tanácsadói és döntéshozó szerepet képviselnie. Napjainkban, sokkal inkább problémamegoldó, proaktív együttműködést képvisel, amelyben az innovatív vállalati kultúra és a vállalati stratégiai célok mentén határozza meg a prioritásokat, szem előtt tartva a munkavállalók megváltozott igényeit és a digitalizáció hatásait. Tehát a jövőt a HR szektornak a munkaerő-formálására, munkavállalói élményre, a vállalati kultúra fejlesztésére és az adatvezérelt tevékenységekre kell építenie. Ez egy lehetőség, hogy kilépjen a legnagyobb leterheltségét jelentő, adminisztrátori szerepkörből, és minél inkább a stratégiai szinten kerüljön be a napi döntéshozatalba. A humán kontrollingnak fókuszálnia kell az operatív munkaerőszervezési kihívások azonnali és rugalmas megoldására, biztosítania kell egy olyan ösztönző vállalati kultúra kiépítését, amelyben erősítik és védik a munkavállalók egészségét. Csehné – Karácsony (2021a) kutatása is alátámasztotta, hogy a koronaválság kapcsán, az egészség veszélyezettsége számít a leggyakrabban említett válságkezelő intézkedésnek. Másrészt a munkáltatói márka belső és külső tényezőinek építésével, nem csak az alkalmazottak elégedettsége növelhető, hanem az egész vállalatra vonatkozó versenyelőnyökhöz juttathatja.

A digitalizáció számos megközelítését ismertettem az értekezésemben, ezek közül Poór – Schottner et al (2019) nézőpontja – mely szerint a digitalizáció az üzleti és szervezeti tevékenységek, folyamatok, kompetenciák és modellek mélyreható átalakítása – áll a legközelebb a kutatásomhoz. Kutatásaim alátámasztották, hogy a digitalizáció, nem csak egy technológiai kérdés, hanem: folyamat, ember, technológia hármasa, hiszen mind a három területnek fontos szerepe van a digitális átalakulás támogatásában. A transzformáció fejlődését az is mutatja, hogy manapság nem elég erről a hármas egységről beszélni, hanem magáról a kultúra teremtésére kell a hangsúlyt helyezni. Erősíteni kell a vállalatok kontrolling hátterét, ismerni és alkalmai kell a korszerű menedzsment eszközöket, amelyek alkalmazásával a dolgozók kompetenciái is növelhetők. Úgy gondolom, a vállalatok akkor képesek sikert elérni a digitális transzformációban, ha megteremtik az arra alkalmas vállalati kultúrát. Akkor hatékony a cég, ha a hármas egységet - technológia, folyamatok, emberek - folyamatosan fejlesztik, emelik és ennek hatására, önmagában alakul ki a digitális kultúra. Mivel a digitalizáció és a digitális vezetés sokkal inkább egy üzleti igényekre építő vezetést jelent, nem csupán IT tudást.

A 3.3.3. fejezet szakirodalmi kutatásában ismertetett digitalizáció (OLM, 2021) lépéseit és előnyeit (OLM, 2019) tanulmányozva, a primer vizsgálataim eredményei alapján, a következő négy fő területre szegmentálom:

- Környezet
- Kultúra
- Szervezet
- Stratégia

Tehát amellett, hogy a vállalat stratégiát alkot, lebont és visszamér, meg kell határoznia azokat a lépéseket, amelyek által, a hármas egység - ember, technológiák, folyamat - felemelkedik, és saját maga generálja a digitális kultúra kialakítását. A technológiai fejlődés megteremtette a vezetés döntéselőkészítő alrendszerét a kontrollingot, amely a tervezés, terv-tény adatok elemzéséért és információkoordinálásáért felel. A kontrollerek, a környezeti kihívások hatásainak folyamatos elemzésével, a kontrolling öt filozófiájának elsajátításával, a funkcionális szakterületek elkülönült elemzésével, és a stratégiai tervezést támogató módszerek alkalmazásával korrigálhatók, fejleszthetők a rendszer eszközei, amely elősegíti a vállalati folyamatok, az üzleti modellek digitalizációs folyamatainak átalakítását. Tehát a kontrolling rendszer folyamatos fejlesztése, a digitális transzformáció támogatása a szabályzókörön keresztül valósul meg. Ezen kívül a humán kontrollingnak, biztosítania kell az alkalmazottak számára a világ kihívásaira reagáló szakismeretek elsajátítását. Míg Dajnoki – Boros et al (2021) a digitális és rugalmas készségek fejlesztésében látta, addig Pató – Kunos et al (2021) kutatása négy olyan fő kompetenciacsoportot emelt ki, amely a pandémia mindhárom fázisában felértékelődött: digitális és IT ismeretek, rugalmas, gyors alkalmazkodó képesség és nyitottság, kommunikációs készség, valamint empátia és szociális készségek. A primer kutatásomban, hasonló eredményre jutottam, a leíró statisztika adatai alapján, szintén a számítógépes ismereteket, a szervezési és kommunikációs készségeket soroltam az első három legfontosabb készségek közé. Bár kutatásomat kiegészítettem a covid megjelenése előtti és utáni időszakban feltárt változások vizsgálataival is, amelyben jól látható, hogy az agilitás, a kezdeményezőkészség, valamint a szervezési készségek jelentősége növekedett leginkább a pandémia-válság kapcsán. A krízishelyzet újfajta helyzetet teremtett a feladatok, a munkaszervezés, a vállalati kultúra vonatkozásában, így mind a vezetőktől, mind az alkalmazottaktól nagyobb rugalmasság várható el.

Ahogy korábban már említettem, a vállalatoknak érzékelniük kell a digitalizáció sebességét, mind makro, mind mikro szinten. A digitalizációs stratégia mára akkora sebességet ért el, hogy úgy kell lebonyolítani a vállalatoknál az átalakítást, hogy miközben adatokat képeznek, a saját folyamataikat megpróbálják automatizálni. Maga a transzformáció, változó szemléletet kíván a vezetőtől a beosztottakig. Így elengedhetetlen az intenzív és folyamatos szakmai és társadalmi párbeszéd. Hiszen olyan dolgokra van lehetőség ma a technológiák által, amiről nem feltétlenül tudják elképzelni sem a vezetők, sem az alkalmazottak, hogy megvalósíthatóak. Számos kutató (Stettina – Hörz, 2015; Gyökér – Finna et al, 2017; Vida, 2021) igazolta, hogy az agilis szemlélet elsajátításával gyorsabb és eredményesebb válasz adható a piac változásaira. Azonban maga az agilis transzformáció, véleményem szerint, inkább akkor kerülhet előtérbe, amikor már letisztultak a folyamatok. Tehát amikor már pontosan meghatározhatóak azok a területek, folyamatok, szolgáltatások stb., amelyeket igazán gyorsan és hatékonyan akarunk fejleszteni. A szervezeti átalakítások következtében pedig a digitalizáció, tulajdonképpen az információs technológiák (IT) előtt jelenik meg.

Összességében elmondható, hogy a tudás alapú és digitalizált környezetben a humán kontrollingnak hatnia kell olyan kardinális területekre, mint a tudás (pl.: adattudás) megalkotása és adaptálása a vállalaton belül, a tudás integrálásának folyamata és annak irányítása, tervezése, ellenőrzése és ezen folyamatok valós időben történő elemzése, értékelése és összehasonlítása.

Az emberi erőforrás tervezésének jelentőségét számos kutató vizsgálta, többek között Cynthia és Mark Lengnick – Hall (1988), Mintzberg (1994) Armstrong (1995), Bakacsi – Bokor (2000), Farkas – Poór et al (2003), Roóz (2006), Bokor – Szőts-Kováts et al (2014), Biba (2015), Karoliny – Poór (2017), kiemelve az emberi erőforrás áramlását, a teljesítményértékelést, az ösztönzés és javadalmazás, valamint a képzés és fejlesztés területét. A járványhelyzet időszaka következtében, Poór – Balogh et al (2021) és Majó-Petri – Tóth et al (2021a) kutatásai tovább igazolták azt, hogy ezen időszak alatt is elsőbbséget élvez, a toborzás, a kiválasztás és a megtartásra irányuló HR intézkedések, valamint a dolgozók mentális jólétére irányuló intézkedések kérdéskörét Otti – Szabó et al (2021) hangsúlyozta.

Ezen kutatásokból kiindulva, úgy gondoltam, hogy a jelenlegi változékony és bizonytalan környezetben a vállalatok csak akkor képesek a kiegyensúlyozott és adaptív működést fenntartani, ha előtérbe helyezik a humán erőforrás tervezésének stratégiáját, és invesztálnak a szükséges kompetenciákkal rendelkező és fejleszthető szakemberek toborzásába, valamint a kulcsmunkatársaik megtartásába. Így a primer kutatásomban, faktor-, korreláció- és regresszió elemzések segítségével, meghatároztam egy modellt, azokkal a feltételekkel, amelyeknek megjelenésével és hatékony támogatásával, a cég hozzájárulhat a munkatársak megtartásához.
A regressziós modell egyenlete a következőképpen írható le: Kulcsmunkatársak megtartása = 0,294*Munkaszervezés+0,385* Beléptetés szakmai feltételei+0,287*HR feladatok+0,189*Korszerű menedzsment.

A munkaszervezés kapcsán, kutatásaim alátámasztották, hogy a covid hatására megváltozott munkakörnyezet megköveteli az alkalmazottak prediktív, rugalmas és kreatív hozzáállását a munkafolyamatokban. Tehát a humán kontrollingnak feladata a segítő-támogató, a munkavállalók jólétét biztosító emberközpontú vállalati kultúra kialakítása és menedzselése. Továbbá, a technológiai fejlődés következtében, a HR-nek olyan világos és szabályozott folyamatokat és rendszereket kell kidolgozniuk és működtetniük, amelyek erősítik a vállalaton belüli transzparenciát. Ezek az összefüggések kapcsolhatók a beléptetés szakmai feltételeihez is, hiszen a munkatársak megszerzéséhez és megtartásához hozzájárul, ha a cégek biztosítani tudják a hatékony munkavégzéshez szükséges technikai eszközöket és szakmai feltételeket. A gyorsan változó világban és a bizonytalanság ellenére is, egy jól működő vállalatnak az egészséget megőrizve kell biztosítani a feladatok ellátását és a szervezeti célok elérését. A krízishelyzetben a vállalatok nagyobb rugalmasság vállalását várják el az alkalmazottaktól, így az IT ismeretek, agilitás, proaktivitás, kezdeményezőkészségek kerültek középpontba. Azoknál a vállalatoknál, ahol a digitalizáció foka alacsonyabb volt, ott nem elsősorban a munkatársak megtartására fókuszáltak, sokkal inkább a krízismenedzsment került előtérbe.

A kihívások tükrében (pl. fluktuáció, digitális transzformáció) vállalatok célja, hogy rövid időn belül és hosszú távra integrálja a munkatársakat a szervezetbe, az ehhez szükséges operatív és stratégiai támogatást pedig a HR-nek kell biztosítania, amelyben fókuszálnak a vállalati igények, küldetés és kultúra ismertetésével, a munkakörhöz szükséges technikai és szakmai eszközök és feltételek biztosításával, továbbá a vállalati és munkakörhöz szükséges folyamatok teljes körű ismertetésével. A technológiai fejlődés és a koronavírus járványhelyzet rávilágítottak a humán kontrolling stratégiai szerepére, hiszen még fontosabbá vált az adaptív tudás megszerzése és menedzselése, továbbá a segítő, támogató humán tevékenységek, amelyekkel kibontakoztathatóak, fejleszthetőek a munkatársak, hozzáadva és befektetve ezeket az értékeket a szervezeti célok eléréshez és a közös hatékonyság növeléséhez. Tehát a rugalmas alkalmazkodóképesség érdekében, a jövőt a HR szektornak a munkaerő-formálására, a vállalati kultúra fejlesztésére, a munkavállalói élményre és az adatvezérelt tevékenységekre kell építenie.

A Horváth & Partners, XXXII. Budapesti Menedzsment és Kontrolling Fórumán, a különböző nagyvállalatokat képviselő menedzsereket, folyamatosan foglalkoztató kérdésköreként merült fel, hogy a vállalatokat milyen módon képesek felkészíteni a turbulens változásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra. Kutatásaim alapján jól tükröződik, hogy a változásokhoz való alkalmazkodás kulcsa az emberben rejlik, akik a birtokukban lévő intellektuális tőkével és annak hatékony működtetésével, képesek az adaptivitásra. A járványhelyzet krízise felszínre hozta a vállalati kultúra látható és láthatatlan értékeit, amelyeket mind a régi, mind az új belépőknek szervezett programok keretében ismertetik, tanítják, hogy könnyebben találjanak válaszokat a kritikus döntési helyzetekben.

Mivel a különböző kultúrák elemei mindig szervezeti keretben, a szervezet által meghatározott módon jelennek meg (Schein, 1985, 2009; Harrison – Stokes, 1992; Cameron – Quinn, 2006; Heidrich, 2001, 2017), ezért fontos volt, hogy a szervezeti szempontokat is figyelembe vegyem a digitális transzformáció elemzésekor. A vállalatot átszövő hálózat, ami leginkább az informális kommunikációs csatornát jelenti, a kulturális elemek hordozója és terjedésének közege. A hálózatból informálódhatunk arról, hogy mi is zajlik valóban a szervezetben, mi foglalkoztatja az alkalmazottakat, milyen változások várhatók. Mindemellett támogatja az újonnan belépőket a szervezetbe történő beilleszkedés során, ismerteti a szervezet tagjaira vonatkozó, mindenki által elfogadott magatartásra vonatkozó elvárásokat, a szervezet azonosságtudatát, valamint a megőrzött történeteket és hősöket. A hatékony cégkultúra megalapozásához erősíteni kell az egyéni teljesítményre, az együttműködő viselkedésre, valamint az innovativitásra vonatkozó normákat.

A digitális transzformáció akadálya a bizonytalanság, az újdonságoktól való félelem, annak ellenére is, hogy új lehetőségeket teremthet, akár az új erőforrások tekintetében, vagy akár versenyhelyzetet is teremthet. A technológiai innováció mellett – amikor a döntéshozatal már egyértelműen inkább az adatokra alapozva történik, és a megfelelő IT-technológiák is rendelkezésre állnak a vállalatnál – a legfontosabb, hogy az alkalmazottakat is képezzük és avassuk be a digitális átalakulás folyamatába, mindezt erőteljes ügyfélfókusszal.

Kutatásaim igazolják, hogy fontos a stratégia és a kultúra illeszkedése, mivel a vállalati kultúra magában foglalja a céges értékeket, a vállalat cselekedeteit, döntéseit és az alkalmazottak viselkedését. Az erősen változó környezet mindennap számos döntés elé állítja a cégeket, így a jövőbeni sikerek érdekében olyan egyértelmű értékeket kell megfogalmazni, amelyeket mindenki ért, vállal és ezek szerint cselekszik.

A technológiai fejlődésnek, a digitalizációs folyamattoknak számos pozitív hozadéka van, azonban a távmunka és a hibrid munkavégzés biztonsági kockázattal járhat az adatfeldolgozásokban, hiszen a különféle programok és céges privát adatok otthoni feldolgozása, támadhatóbbá teszi a vállalatokat (pl.: vírustámadás). Mivel a digitalizáció és a hálózatokon végzett munkafolyamatok, erőteljesen megkívánják a kiberbiztonsági intézkedések fokozott figyelembevételét és állandó fejlesztését, úgy vélem további kutatásaim tekintetében, érdemes és hasznos lenne, erről az oldalról is megvizsgálni a témát.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

„Vagy előre lépsz egyet a növekedés irányába,
vagy hátrafelé a biztonságba.”
(Abraham Maslow, 1908-1970)

Kutatásom fő célja az volt, hogy olyan új információkat és eredményeket hozzak létre, amely alátámasztja, hogy azok a vállalatok képesek sikeresen adaptálódni a sokkszerű külső hatásokhoz, ahol működtetnek kontrolling részleget. A technológiai fejlődés, a volatilis piaci környezet, a covid járványhelyzet okozta hatások új igényeket támasztottak a vállalatokkal és azon belül is az emberi-erőforrás gazdálkodással szemben. Így a doktori értekezésemben, feladatomnak tekintettem megvizsgálni, hogy a kontrolling funkcióinak és szemléletének alkalmazásával a humán erőforrás menedzsment, hogyan és milyen eszközökkel képes ezekre a hatásokra produktív választ adni, amely a vállalatok reziliens és hatékony működését is elősegíti.

A jelen kihívások tükrében a humán szakterületnek nem elegendő az adminisztratív, személyi jellegű feladatokat koordinálni, sokkal inkább arra kell összpontosítania, hogy feltárják, hogy az emberi erőforráshoz kapcsolódó tevékenységek hogyan illeszthetőek be a stratégia teljesítésének folyamatába, és ezáltal hogyan valósíthatóak meg a vállalati célok. Mivel a vállalatok működését behálózza az információs rendszer olyan forradalmi áttörésre van szükség, mint a digitális transzformáció, amely felgyorsítja a vállalatok innovatív folyamatait, elősegítve a versenyképes működést. A humán kontrollingnak komplex üzleti választ kell adnia a vezetőség számára a digitális átalakulás irányába megtett lépésekhez. A digitalizált és automatizált folyamatok révén, olyan új innovatív HR tevékenységek implementálhatóak a szervezetbe, amelyek fejlesztik az emberközpontú vállalati kultúrát, növelve ezzel az alkalmazottak bizalmát és elkötelezettségét.

Kutatásom során összegyűjtöttem és szintetizáltam a kontrolling és az emberi-erőforrás gazdálkodás témáival kapcsolatos hazai és nemzetközi vonatkozású szakforrásait, majd azok alapján kutatási célokat fogalmaztam meg. A primer kutatásomhoz szükséges adatfelvételt a Covid-19 magyarországi megjelenését követően, 2021.02.02-2021.05.31. között folytattam le. Az összesen 342 db teljes körű kitöltés adataiból, végül 288 db vállalat adatait használtam fel a kvantitatív kutatásaimhoz, mivel kizártam azt az 54 db vállalatot, ahol szervezett keretek között nem működik kontrolling rendszer. Kutatási hipotéziseimet számos statisztikai módszer - Pearson-féle Khi négyzet (χ_2) próba; Cramer-féle asszociációs együttható; Faktoranalízis; Klaszteranalízis; Korrelációelemzés, Regresszió számítás, Varianciaanalízis; Klasszifikációs fák – alkalmazásával igazoltam, amelynek részletes eredményeit táblázatokkal és grafikonokkal igyekeztem szemléltetni. A következtetések fejezetben az eredmények újbóli átgondolásával sikerült olyan javaslatokat megfogalmaznom, amelyek tovább erősítették bennem a humán kontrolling átfogó és szisztematikus szerepét az emberi erőforrás gazdálkodás tervezési, ellenőrzési és információellátási feladataiban.

A vizsgálataim során bebizonyosodott, hogy a kontrolling rendszer működési formája szignifikáns kapcsolatot mutat az információs technológiák (IT) támogatásával, tehát a digitalizáció erősen befolyásolja a kontrolling hátteret. A digitalizációs folyamat stratégiai döntés, és jól meghatározható folyamat elemekből tevődik össze, melyek követik az általános technológiai fejlesztési folyamatot. Azon vállalatoknál, ahol szofisztikáltabb kontrollmechanizmusok működnek, előrébb járnak a digitalizáció folyamatában, mivel a kettő tényező feltételezi is egymást.

Azon vállalatok, ahol az általános központi kontrolling mellett, funkcionális kontrolling részleg is működik, jelentősebb mértékű a hatékonyságnövelő HR eszközök alkalmazása, mivel

kiforrottabb eszközökkel és módszerekkel menedzselik a személyügyi, a munkaerő-fejlesztési és az ösztönzési stratégiákat. Teret adnak az újító, segítő-támogató stratégiai eszközöknek, amelyek segítségével nem csak kiválasztható és alkalmazható a minőségi munkaerő, hanem fejleszthető és ösztönözhető a szervezeti célok elérésében. Bár a koronavírus-válság differenciálta a vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos attitűdjét, így kutatásomban nem csak innovatív és megfontolt, hanem passzív és konzervatív vállalati magatartást is azonosítottam az adminisztratív és stratégiai jellegű HR feladatok függvényében. Ezt arra a megállapításomra vezettem vissza, hogy a cégek egy része nem a covid okozta hatásokban rejlő transzformációnak a lehetőségét fedezte fel, hanem a krízis túlélését és az eddigi tevékenységek fenntartását tűzte ki célul.

Összességében elmondható, hogy az utóbbi években megnőtt a kontrollerek vállalatban betöltött szerepe, így ennek hatására nem elég az általános kontrolling részleg működtetése és a klasszikus riportálási és költségszámítási feladatok elvégzése, sokkal inkább a változó környezet új kihívásainak feladataira kell helyezni a fókuszt az egyes szakterületeknek és a globális vállalatot tekintve. Az emberi erőforrás gazdálkodásnak a kontrolling szemlélet és funkciók segítségével biztosítani kell a vezetők és az alkalmazottak számára a világ kihívásaira reagáló szakismeretek elsajátítását, a kreatív és agilis gondolkodás kibontakozását, és a kommunikációs és digitális készségek fejlesztését. Értekezésem konklúziója, hogy a digitalizált környezetben a humán kontrollingnak hatnia kell olyan kardinális területekre, mint a tudás (pl.: adattudás) megalkotása és adaptálása a vállalaton belül, a tudás integrálásának folyamata és annak irányítása, tervezése, ellenőrzése és ezen folyamatok valós időben történő elemzése, értékelése és összehasonlítása.

9. SUMMARY

„In any given moment we have two options:
to step forward into growth or to step back into safety.”
(Abraham Maslow, 1908-1970)

The main goal of my research was to create new information and results which support the claim of corporations that have a controlling division are the ones capable of adapting to shocking external effects. Technological development, volatile market context and the Coronavirus pandemic caused effects, which prompted corporations and within them, human resource management to take up new challenges. As such, in my Ph.D dissertation, I felt it a necessary task to analyse how controlling’s function and perspective can be applied to human resource management, and what tools can it use to offer a productive answer to the effects mentioned above, in a way that the resilient and efficient operations of the corporation are also strengthened.

In light of the current challenges, human sciencescannot be satisfied by coordinating administrative and personal tasks. It needs to focus more on identifying how the activities related to human resources can be inserted into the process of completing the strategy, and as such, how the corporate goals can be met. As the operations of the corporation are interwoven in the information system, there is a need for a revolutionary change like digital transformation, which accelerates the innovative processes of the corporation, helping competitive edge. Human controlling has to offer a complex business answer to the management, in order to take steps towards digital transformation. Digitised and automated processes make new innovative HR activities implementable into the organisation that develop the human-centred organisational culture, thereby increasing the trust and devotion of employees.

Throughout my research, I collected and synthesized controlling and human resource management topics’ domestic and foreign literature, and using the result, I have made research goals. In order to conduct my primary research, I conducted my data collection after the Coronavirus pandemic appeared in Hungary, between 02.02.2021 and 05.31.2021. Of the data collected from 342 completely filled questionnaires, the share of 288 companies’ data was used for the quantitative research, as 54 companies that did not operate a controlling system were excluded from the research. I used several statistical methods to validate my research hypotheses: Pearson’s Chi Square, Cramer’s V, Factoring, Cluster Analysis, Variance Analysis, Classification tree plots – the results of which were shown via tables and figures. In the conclusions chapter, reviewing the results made it possible for me to define recommendations that further strengthened the systematic and overarching role of human controlling in the tasks related to human resource management’s planning, overview and information supply processes.

Throughout my analyses, I was able to prove that the operating form of the controlling system shows a significant correlation to the support of IT solutions, which means that digitisation has a strong impact on the controlling background. The digitisation process is a strategic decision, it consists of well-defined process elements, which follow a generic technological development process. In the case of corporations that have more sophisticated controlling mechanisms, digitisation is more advanced, as the two also assume the existence of each other.

In the case of corporations where apart from generic central controlling, functional controlling divisions also operate in tandem, the use of efficiency-increasing HR tools is more prevalent, as they manage their personnel-, labour-development and motivational strategies using more well-established tools and methods. They allow for renewing, supportive strategic tools, which do not

only help with selecting and employing quality personnel, but makes it also possible to develop and motivate said personnel, in order to achieve organisational goals. Though the Coronavirus pandemic differentiated in attitude corporations have towards human controlling, I did not cease by identifying innovative and well thought out corporate behaviour, but also isolated passive and conservative behaviour for administrative and strategic HR tasks as well. I base this on my result stating that a part of corporations didn't understand the Coronavirus pandemic as an opportunity for transformation through its effects, but as a necessity to survive a crisis, and sustain already existing activities.

In conclusion, we can say that the role of controllers in corporations became more important in recent years, which caused them to go beyond operating the generic controlling division and conducting classic reporting and cost-analysis calculations, towards answering the challenges of the new environment's new issues, for both areas of expertise and the global enterprise. Human resource management has to use the controlling perspective and functions to support managers and employees with gaining the expertise necessary to answer the world's challenges, developing creative and agile thought process, and improving communicational and digital skills. The conclusion of my dissertation is that in a digitised environment, human controlling has to affect cardinal areas like knowledge (f.e. data-held knowledge) creation and adaptation within the corporation, controlling, planning, reviewing and conducting the process of integrating knowledge within the corporation, and the real-time analysis, evaluation and comparison of all the above.

M1. – IRODALOMJEGYZÉK

1. ADLER, N. J. (1991): International Dimensions in Organizational Behaviour, Boston: PWS-KENT Publishing, 313. p. ISBN: 9780324360745
2. AMBRUS T. (2007): A humánkontrolling újszerű, komplex megközelítése és vállalati alkalmazásának gyakorlata 1. A Kontroller III. évfolyam július-augusztus 15-16. p.
3. AMBRUS T. – LENGYEL L. (2011): Humán kontrolling eszközök a gyakorlatban. Wolters Kluwer Hungary Kft. Kiadó, Budapest, 324 p., ISBN: 9789632951447
4. ANTHONY, R. N. (1988): The Management Control Fuction. Harvard Business School Press, Boston. 216 p., ISBN: 0875841848
5. ARMSTRONG M. (1995): Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, London, 776 p., ISBN: 978 0 7494 5242 1
6. BAJNAI P. – FENYVES V. (2021): A controlling szerepének és eszköztárának átalakulása a digitalizáció hatására, CONTROLLER INFO IX: 4 pp. 2-8, 7 p. (2021) ISSN: 2063-9309 DOI: 10.24387/CI.2021.4.1
7. BAKACSI GY. – BOKOR A. – CSÁSZÁR CS. – GELEI A. – KOVÁTS K. – TAKÁCS S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, Változatlan kiadás, 357 p., ISBN: 963-224-543-1
8. BALATON K. – HORTOVÁNYI L. – INCZE E. – LACZKÓ M. - SZABÓ ZS. R. – TARI E. (2017): Stratégiai menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 338 p., ISBN: 9789630594745
9. BCG (2021): Ember – Adat – Stratégia. Munkaerőpiaci trendváltozások és a Smart Work megjelenése. 25 p. https://web-assets.bcg.com/27/38/d5fb0af344a49d85e33de78a5c56/final-hun-smart-work-kiadvany-with-profession-web-upd.pdf Letöltés ideje: 2021.08.03.
10. BEER M. – SPECTOR B. – LAWRENCE P. R. – MILLS D. Q. (1984): Managing Human Assets, 201 p, ISBN: 0-02-902390-4
11. BENCZE V. (1997): Stratégia, vállalati kultúra, teljesítmény, in: Vezetéstudomány, 28 (7-8) 13-19. p. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5357/1/VT_1997n7_8p13.pdf Letöltés ideje: 2021.08.02.
12. BERBER N. - DORDEVIC, B. - MILANOVIC, S. (2017): Elektronski menadžment ljudskih resursa (E-MLJR): Novikoncept za digitalno doba. XXII Međunarodni naučni skup: Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu. Subotica: Ekonomski fakultet, 77-87. p.
13. BERSIN, J. – COLLINS L. – MALLON D. – MOIR J. – STRAUB R. (2016). People analytics: Gaining speed. Deloitte Insights. Retrieved. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/people-analytics-in-hr-analytics-teams.html Letöltés ideje: 2021.07.18.
14. BHARADWAJ, A. – OMAR A. E. S. – PAUL A. – VENKATRAMAN N. (2013): Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Quarterly Vol 37 No. 2, pp. 471-482. p. June/2013.
15. BIBA S. (2015): Az Y-Z-generációs munkáltatói márka építése a közszolgálatban. Hadtudomány, 2015. (25. évf.) elektronikus különszám 79-85. p. https://www.mhtt.eu/index.php?page=ht_archiv Letöltés ideje: 2021.08.03.
16. BLUMNÉ B. E. – KRESALEK P. (2011): Az élőmunka teljesítményének az elemzése. *In: A vállalat tevékenység elemzésének módszertana I. Teljesítmény és erőforráselemzés.* Szerk.: Blumné Bán E. – Kresalek P. Perfekt Kiadó, Budapest, 117-128 p. ISBN: 9789633948040

17. BLUMNÉ B. E. – ZÉMAN Z. (2014): Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák, Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, Vo. 6 No: 1-2, 439-447 p.
18. BOADA-CUERVA, M., - TRULLEN J. – VALVERDE M. (2019). Top management: The missing stakeholder in the HRM literature. International Journal of Human Resource Management. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479878, 63-95 p.
19. BODA GY. – SZLÁVIK P. (1999): Vezetői kontrolling. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 315 p. ISBN: 9632243560
20. BODNÁR V. (2013): A HR kontrolling szerepe az üzleti hatékonyság növelésében. IFUA Horváth&Parners Management Consultants, HR Kontrolling konferencia, 11 p.
21. BOGÁTH Á. (2017): KKV Controlling. *In: Csiszárik-Kocsir, Ágnes (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: VII. tanulmánykötet Budapest*, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, (2017) 70-81. p, 12 p.
22. BOKOR A. (2005): HR Innovációs Kutatás – Mérés és Értékelés a HR Területén, Budapest, kézirat, 12 p.
23. BOKOR A. – SZŐTS-KOVÁTS K. – CSILLAG S. (2014): Emberi erőforrás menedzsment. Nemzedékek Tudása Tankönvvkiadó Zrt., Budapest. 409 p., ISBN: 978-963-19-6834-7
24. BONCZ I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. A kézikönyv a TÁMOP-4.1.2. E-13/1/KONV-2013-0012. című projekt keretében készült, 290. p. ISBN: 978-963-642-826-6 https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszertan_e.pdf Letöltési idő: 2021. október 16.
25. BÖCSKEI E. – POLÁK-WELDON R. – CSIZMADIA T. (2012): A humán erőforrás szerepe a kontrolleri munkában, avagy a felelős munkáltatói magatartás. A Controller, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. 2012/8. 18-23. p., ISSN 1787-3983
26. BÖCSKEI E. (2013): Quo vadis Controller? – avagy, visszatekintve előre haladni. Controller Info, I. évfolyam, 2013. 1. szám, 3-8. p. ISSN: 2063-9309
27. BUCHOWICZ. B. (1990): Cultural Transition and Attitudes Change, Journal of General Management, Vol 15, No 4. Summer 1990., 45-55 p., https://doi.org/10.1177/030630709001500404
28. BYARS L. L. – RUE L. W. (2006): Human Resource Management, McGraw-Hill, 429 p., ISBN: 0071115617 9780071115612
29. CAMERON, K. S. – QUINN, R. E. – DEGRAFF J. – THAKOR A. V. (2006): Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations, New Horizons in Management. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK. – Northampton, MA, 192 p. ISBN: 1845427351
30. CAMP R. C. (1989): Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. ASQC Quality Press, Milwuakee. (Magyar kiadás: Üzleti folyamat benchmarking. Műszaki Kiadó, Budapest, 1998.), 320 p., ISBN: 0527916358
31. CHIKÁN A. – WIMMER Á. (2003): Üzleti fogalomtár, Budapest, Alinea Kiadó, 260 p., ISBN: 963 86306 7 1
32. CRAMER H. (1962): Mathematical Methods of Statistics, (Printed in the USA in 1946, Princeton University Press) Printed by M. E. Eapen at the GLS Press, Bombay and Published by P. S. Jayasinghe, Asia Publiching House, Bombay, India, 575 p. (Reprint kiadás) Link: http://fma.if.usp.br/~aalves/FPE/hc_probability.pdf ISBN: 0691005478
33. CSEHNÉ P. I. – KARÁCSONY P. (2021a): A koronavírus okozta válság hatásai a magyar gazdaságra és a vizsgált szervezetekre, 27-30 p, In.: *Covid-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis,* Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 66 p, ISBN: 978-963-269-957-8

34. CSEHNÉ P. I. - NAGY CS. - KARÁCSONY P. (2021b): Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a fenntartható fejlődésben, Észak-Magyarországi Stratégia Füzetek, 18:3 pp. 103-112, 10 p, ISSN 1786-1594
35. DAJNOKI K. - KUN. A. I. (2020): HR kihívások a járványhelyzetben: A Korona HR országos kutatási eredményei. Magyar Gerontológiai 12: Különszám, 25-26 p., ISSN: 2062-3690
36. DAJNOKI K. – BOROS J. – KUN A. – JENEI SZ. (2021): A vizsgált szervezeteknél jellemző általános és HR válságkezelő intézkedések (Első, második és harmadik fázis összehasonlítása), 43-51 p, *In.: Covid-19 – Koronavírus-válság: Kihívások és HR-válaszok, Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 104 p, ISBN: 978-963-269-967-7
37. DAVENPORT, T. H. (2018). The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution, MIT Press Ltd, 248. p., ISBN: 9780262039178
38. DAVIS S. (2004): Itt a vég a HR számára? In: M. Effron – R. Gandossy – M. Goldsmith (eds): HR a 21. században, HVG könyvek – Hewitt Inside, 372 p., ISBN: 9637525556
39. DESSLER G. (2005): Human resource management, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 725 p. ISBN: 0131440977 9780131440975
40. DÉNES E. GY. – BERKE SZ. (2015): The role of the emotional intelligence in managerial success, *In: Csata, A; Fejér-Király, G; György, O; Kassay, J; Nagy, B; Tánczos, L-J (szerk.) Global Challenges, Local Answers: Challenges in the Carpathian Basin Cluj-Napoca, Románia: Risoprint (2015)* 513 p. pp. 392-398, 7 p. https://drive.google.com/file/d/1v0oKg7O0z_jjF6BwaXK7DlVr2ySseHh_/view
41. DINNYÉS J. (1993): A vezetés alapja, Az ember vezetése. Emberi erőforrások Fejlesztése Alapítvány, Gödöllő, 108. p.
42. DUMA L. – NEMESLAKI A. – SZÁNTAI T. (2002): E-business üzleti modellek. Adecom Kommunikációs Szolgáltató Rt., 371. p., ISBN: 9636221731
43. DUNAY A. – SZUDA CS. – ILLÉS B. CS. (2021): A humán erőforrás szerepe a vállalati minőségmenedzsment sikeres megvalósításában – egy nyugat-európai autóipari vállalat magyarországi tapasztalatai, *In: Blahó, András; Czakó, Erzsébet; Poór, József (szerk.) Nemzetközi menedzsment, Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó (2021)* 592 p. pp. 554-563, 10 p. ISBN: 978 963 454 652 8
44. EB (2002): Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. Brussels, 2.7.2002 Com (2002) 347. final., 24. p. https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF; Letöltés ideje: 2021.08.03
45. EDVINSON L. – MALONE M. S. (1997): Intellectual Capital: Realizing Your Company's Trrue Value by Finding Its Hidden Brainpower. Harper Collins, New York, 240 p., ISBN: 978-0887308413
46. FABRICIUS-FERKE GY. (2013): Miért van szükségünk az operatív kontrollingra? Controller Info, I. évfolyam, 2013. 7. szám, 6-9. p., ISSN: 2063-9309
47. FABRICIUS-FERKE GY. – ZÉMAN Z. (2016): A kontrolling megatrendek egyes információ-technológiai vonatkozásai (I. rész). Controller Info, IV. évfolyam, 2016. 3. szám, 10-14. p., ISSN: 2063-9309
48. FABRICIUS-FERKE GY. (2018): A kontrolling informatikai módszertanának innovációs lehetőségei – Ph.D értekezés, Szent István Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 231 p.
49. FALUS I. – TÓTH I. K. M. – BÁBOSIK I. – RÉTHY E. – SZABOLCS É. – NAHALKA I. – CSAPÓ B. – MAYER M. N. M. (2011): Bevezetés a pedagógiai kutatás módszereibe. TÁMOP-4.2.5.B-11/1-2011-0001 sz. projekt. 442 p., ISBN: 963-16-2664-4

50. FARKAS F. – KAROLINY M. – POÓR J. (1997): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 382 p., ISBN: 9632227786
51. FARKAS F. – POÓR J. – NORBERT F. E. – KAROLINY M. (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 578 p., ISBN: 963-224-492-3
52. FENYVES V. – DAJNOKI K. (2015): Kontrolling eszközök a humán erőforrás gazdálkodás területén. Controller Info 3:3 68-73. p., ISSN: 2063-9309
53. FIRK S. – GEHRKE Y. – HANELT A. – WOLFF M. (2021): Top management team characteristics and digital innovaiton: exploring digital knowledge and TMT interfaces, Long Range Planning, International Journal of Strategic Management, 19. p. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102166
54. FISCHER F. – WALTERMANN H. (2021): Digitale Innovationen durch Rekombination fördern. Controlling & Management Review 65(7):32-36 p., doi: 10.1007/s12176-021-0409-2
55. FOERSTER-METZ, U. S. – MARQUARDT K. – GOLOWKO N. – KOMPALLA A. – HELL C. (2018). Digital transformation and its implications on organizational behavior. Journal of EU Research in Business, 2018 (S3). 14. p., DOI: 10.5171/2018.340873
56. FRANCSOVICS A. (2005): A kontrolling fejlődésének sajátosságai – Ph.D értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Ph.D Program 110 p.
57. FRENCH W. L. (2003): Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 800 p., ISBN: 978-0395690895
58. GÁBOR Á. – GÁCSI R. – ZÉMAN Z. – GÁL ZS. (2015): A projekt kontrolling és az innováció egy vállalati modellben. Controller Info, III. évfolyam, 2015. 4. szám, 15-20. p., ISSN: 2063-9309
59. GÁBOR Á. – GÁL ZS. (2020): Értékteremtés a minőségcontrolling tükrében. Controller Info, VIII. évfolyam, 2020. 2. szám, 32-36. p., ISSN: 2063-9309
60. GHAURI P. – GRONHAUG K. (2011): Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban, Akadémiai Kiadó, Budapest, 294. p., ISBN: 9789630589789
61. GONDA GY. – FARKAS-FEKETE M. (2018): Példák a kontrolling eszközök használatának különbözőségére a vállalati méret függvényében. Controller Info, VI. évfolyam, 2018. 4. szám, 7-11. p., ISSN: 2063-9309
62. GRATTON L. – HOPE-HAILEY V. – STILES P. – TRUSS C. (1999): Strategic Human Resource Management. Corporate rethoric and human reality. Oxford, Oxford University Press, 264 p., ISBN: 978-0198782032
63. GYÖKÉR I. (1999): Humánerőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó és a Magyar Minőség Társaság Kiadó, 1999., 188 p., ISBN: 9631630420
64. GYÖKÉR I. – FINNA H. – DARUKA E. (2014): Menedzsment alapjai oktatási segédanyag 1. rész. BME-GTK ÜTI, Budapest, 2014., 30 p., https://docplayer.hu/25968576-Menedzsment-alapjai-dr-gyoker-iren-dr-finna-henrietta-daruka-eszter-oktatasi-segedanyag-1-resz.html Letöltés ideje: 2021.12.03.
65. GYÖKÉR I. – FINNA H. – DARUKA E. (2017): Emberierőforrás-menedzsment, oktatási segédanyag. BME-GTK ÜTI, Budapest, 2017., 180 p. https://docplayer.hu/115485208-Emberieroforras-menedzsment.html Letöltés ideje: 2021.12.03.
66. HÁGEN I. ZS. – KONDOROSI F. (2003): Controlling kezdőknek és haladóknak. Controll 2003 Kft. Debrecen. 182 p., ISBN: 963210904X
67. HÁGEN I. ZS. (2008): A kis- és középvállalkozások versenyképességének növelése controlinggal – Ph.D értekezés, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 188 p.
68. HÁGEN I. ZS. – HOLLÓ E. (2017): A hazai KKV-k helyzete, a versenyképesség, innováció és kontrolling tükrében. Controller Info, V. évfolyam, 2017. 1. szám, 41-48. p., ISSN: 2063-9309

69. HAJDÚ N. (2016): A marketingkontrolling feladata és eszköztára. Controller Info 2016. IV. évf. (2) szám 2-13., 12. p. ISSN: 2063-9309
70. HAMMER M. – CHAMPY J. (1993): Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. Harper Collins Publishers, New York. 595-600. p. https://doi.org/10.2307/258943 (Magyar kiadás: A vállalati folyamatok újraszervezése. Panem – McGraw-Hill, Budapest, 1996., 252 p., ISBN: 9635450877
71. HÁMORI G. (2001): A CHAID alapú döntési fák jellemzői. Statisztikai Szemle, 79. évfolyam, 2001. 8. szám, 703-710. p., ISSN 0039-0690 https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2001/2001_08/2001_08_703.pdf Leöltés ideje: 2021.11.07.
72. HANYECZ L. (2006): A kontrolling rendszere. Az eredményorientált irányítás. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt. Budapest. 291 p., ISBN: 963-638-158-5
73. HARRISON, R. – STOKES H. (1992): Diagnosing Organizational Culture: Instrument. John Wiley and Sons Ltd., Chichester, 32. p., ISBN: 9780883903162
74. HEGEDŰS SZ. (2020): A COVID-19 pandémia gazdasági hatásainak értékelése és elemzési lehetőségei vállalati teljesítménymutatók útján, *In: Csiszárik-Kocsir, Ágnes; Garai-Fodor, Mónika (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században X./2.: A környezeti változások és az új kihívások hatásai a szervezetek működésére, Budapest, Magyarország Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar (2020)* 354 p. pp. 61-69, 9 p. ISBN: 978-963-449-211-5
75. HEIDRICH B. (2001): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Human Teletext, Consulting, Budapest, 170 p., ISBN: 9630068532
76. HEIDRICH B. (2017): Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Akadémiai Kiadó, Digitális Kiadás, ISBN: 978 963 454 146 2 https://mersz.hu/hivatkozas/dj248szkeim_impresszum#dj248szkeim_impresszum Letöltés ideje: 2021.12.23.
77. HENTZE J. – KAMMEL A. (2001): Personal-wirtschaftslehre 1. Praha. Paul Haupt Berne. 565 p., ISBN: 978-3825206499
78. HIRTH H. (2007): Humán kontrolling. 62 p. https://adoc.pub/human-controlling-keszitette-evfolyam-szak-tantargy-hirth-he.html Letöltés ideje: 2021.08.02.
79. HITT, W. D. (1995): The learning organization: some reflections on organizational renewal. Leadership & Organization Development Journal. Vol. 16. no. 8. pp. 17–25. p.
80. HOFSTEDE, G. (1980): Motivation, Leadership and Organisation. Do American Theories Apply Abroad? in: Organizational Dynamics, Summer, 42-63. p. https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3
81. HORST-GÜNTER H. (1993): Kontrolling-das Unternehmen mit Zahlen führen. Kissing Weka- Verlag, Fachverlag für Unternehmensrecht, Management, Technik. Zürich, 500 p.
82. HORVÁTH & PARTNERS (2021): XXXII. Budapesti Menedzsment és Kontrolling Fórum, Transzformáció és fenntarthatóság a vállalatirányításban, MONITOR kerekasztal - A digitális transzformáció a fejekben kezdődik 2021. május 27. https://www.horvath-partners.com/hu/horvath-akademia/33-e-bmcf-transzformacio-es-fenntarthatosag-a-vallalatiranyitasban/ Letöltés ideje: 2021.06.30.
83. HORVÁTH P. – MÖLLER K. (2004): Budgetierung und Organisationsstruktur - welche Budgetierung passt zu welcher Organisation? In: Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO), 73 (2). 68-73. ISSN 0722-7485
84. HORVÁTH P. (1990): Kontrolling: a sikeres vezetés eszköze. Közgazdaságtani és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 227 p., ISBN: 963-222-25
85. HUNT V. D. (1995): Reengineering. Leveraging the Power of Intagretad Product Development. John Wiley & Sons Inc, 304 p., ISBN: 978-0-471-13200-4
86. HUNYADI L. – MUNDRUCZÓ GY. – VITA L. (2000): Statisztika. (3. kiad.) AULA Kiadó, Budapest. 883.p., ISBN: 963-9215-56-2

87. INTERNATIONAL GROUP OF KONTROLLING - IGC (FORDÍTÓK: BOJTOS J. – JUTASI Y. - KAUZLI K. – KOZMA M. – SOROSSY S. – VASS K. – VÁRI A. (2004): Kontrolling értelmező szótár, IFUA Horváth&Partners, Budapest, 231 p., ISBN: 963-214-861-4
88. JENEI SZ. – MÓDOSNÉ SZ. SZ. (2021): A koronavírus járvány hatásai a humánerőforrás-menedzsment különböző területeire 2020-ban, Új Munkaügyi Szemle, 2: 2 pp. 53-64, 12 p, ISSN: 2677-1306
89. JUHÁSZ I. – MATISCSÁKNÉ L. M. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás. Eszterházy Károly Főiskola Kiadója, Eger. TÁMOP-4.1.2-A/1-11/1-2011-0021, 185 p.
90. KAPLAN R. S. – NORTON D. P. (1996): The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston. 322 p., ISBN: 9780875846514 (Magyar kiadás: FOGARASI J. (Szerk.) Balanced Scorecard. Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999, 301 p., ISBN: 963-224-371-4
91. KAPLAN R. S. – NORTON D. P. (2004): Strategy maps. Harvard Business School Publishing Corp. Boston. 324 p., ISBN: 978-1-59139-134-0 (Magyar kiadás: Stratégiai térképek. Panem Könyvkiadó, Budapest, 2005., 512 p., ISBN: 963-545-423-6
92. KAPLAN R. S. – NORTON D. P. (2007): A balanced scorecard, In: Boersch C., Elschen R. (eds) Das Summa Summarum des Management. Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_12
93. KAPOSI-SZÁSZ D. (2020): Kontrolling jelentősége, célja, funkcionalitása, különös tekintettel a HR controlling vonatkozásában. Controller Info, VIII. évfolyam, 2020, 4. szám. 22-25. p, ISSN: 2063-9309
94. KARDOS B. – SISA K. A. – SZEKERES B. – VERESS A. (2016): Vezetői számvitel elmélet, módszertan. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt. Budapest, 223 p., ISBN: 978-963-638-511-8
95. KAROLINY M. – POÓR J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások 5. átdolgozott kiadás. Complex Wolters Kluwer Csoport. 637 p, ISBN: 978-963-295-108-9
96. KAROLINY M. – POÓR J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások 6. átdolgozott kiadás. Compley Wolters Kluwer Csoport. 610 p, ISBN: 978-963-295-648-0
97. KETSKEMÉTHY L. – IZSÓ L. – KÖNYVES-TÓTH E. (2011): Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe; Artéria Stúdió Kft, Budapest, 579 p., ISBN 978-963-08-1100-2;
98. KLEIN S – WAGNER J. – SIMON P. – BUDA B. – KAUCSEK GY. – MÉSZÁROS A. – TÖRÖK L. G. (2004): Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft. Budapest. 736 p., ISBN: 963-202-838-4
99. KOMÁROMI K. (2013): A pénzügymenedzsment rendszerében alkalmazott kontrolling tevékenység és kapcsolatrendszerük értékelése – Ph.D értekezés. Szent István Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő, 129 p.
100. KÖRMENDI L. – TÓTH A. (1996): Kontrolling a hazai vállalkozások gyakorlatában. Tudex Kiadó Kft., 1. kiadás, Budapest, 188 p., 963-8002-16-6
101. KÖRMENDI L. – TÓTH A. (2002): A kontrolling tudományos megközelítése és alkalmazása. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., Budapest, 216 p., 963-394-454-6
102. KÖRMENDI L. – TÓTH A. (2006): A kontrolling elmélete és gyakorlata. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó, Budapest, 176 p., ISBN: 9789633946398
103. KŐMŰVES ZS. – GROTTE J. – SZABÓ SZ. (2021a): A pandémia által teremtett szervezeti szintű lehetőségek észlelése, 48-52, *In.: Koronavírus-válság: Kihívások és HR válaszok, Első és második fázis összehasonlítása*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 88 p, ISBN: 978-963-269-940-0

104. KŐMŰVES ZS. – SZABÓ SZ. – GROTTE J. – HOLLÓSY-VADÁSZ G. (2021b): A pandémia és a vizsgált szervezetek változással kapcsolatos attitűdjei, lehetőségei, 43-46, *In.: Covid-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis,* Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 66 p, ISBN: 978-963-269-957-8
105. KRESALEK P. (2011): Az emberi erőforrás gazdálkodás elemzése. *In: A vállalati tevékenység elemzésének módszertana I. Teljesítmény és erőforrás elemzés.* Szerk.: Blumné Bán E. – Kresalek P. Perfekt Kiadó, Budapest, 87-146 p., ISBN: 9789633948040
106. MOHAI GY. - LADÓ L. – DOLESCH F. – BARTÓK N. A. – HORVÁTH J. – BOKOR P. – SZTANÓ I. (1991): Számvitel, adózás és vállalkozás. Láng Kiadó, Budapest, 383 p., ISBN: 963-7840-55-9
107. LENGNICK-HALL C. A. - LENGNICK-HALL M. L. (1988): Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. The Academy of Management Review, 13(3), 454–470., https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306978
108. LEOPOLD J. – HARRIS L. – WATSON T. (1999): Strategic Human Resourcing Financial Times, Pitman Publishing, London, 496 p, ISBN: 978-0273631644
109. LIEBNER A. (2002): Humán erőforrás menedzsment az interneten és intraneten. BME-OMIKK –Vállalati szervezés, 7. szám, 28 p.
110. LINDNER S. – DIHEN L. – HENKEY I. (2009): Humán kontrolling, Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft., Budapest, 196 p. ISBN: 963-7163-67-0
111. MACHLUP F. (1982): Változások, váltások és válságok a gazdaságban. (Szerk: Schmidt Á. – Kemenes E.) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 289 p., ISBN: 9632211243
112. MACZÓ K. – HORVÁTH E. (Szerk.) (2007): Kontrolling a gyakorlatban. 843 p. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/kontrolling-gyakorlatban; https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/kontrolling-gyakorlatban/ch01s12.html Letöltés ideje: 2021.07.20.
113. MAGYAR ÁLLAMKINCSTÁR (MÁK) Tájékoztató a mikro-, kis- és középvállalkozások (KKV) minősítés megállapításához és a partner és kapcsolt vállalkozások meghatározásához (2017): https://www.mvh.allamkincstar.gov.hu/tamogatasok-listazo/-/tamogatas/4415411/tajekoztatok/tajekoztato-a-mikro-kis-es-kozepvallalkozasok-kkv-minosites-megallapitasahoz-es-a-partner-es-kapcsolt-vallalkozasok-meghatarozasahoz Letöltés ideje: 2021.12.02.
114. MAJÓ-PETRI Z. – TÓTH A. – KÁLMÁN B. – SZABÓ-SZENTGRÓTI G. (2021a): A válság hatására HR-területen végbement változások, változtatások, 37-42 p, *In.: Covid-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 66 p, ISBN: 978-963-269-957-8
115. MAJÓ-PETRI Z. – SZABÓ-SZENTGRÓTI G. – MÓDOSNÉ SZ. SZ. (2021b): A vizsgált szervezetek változással kapcsolatos attitűdjei, lehetőségei a pandémia alatt (Első, második és harmadik fázis), 53-62 p, *In.: Covid-19 – Koronavírus-válság: Kihívások és HR-válaszok, Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 104 p, ISBN: 978-963-269-967-7
116. MANI S. – MISHRA M. (2020): Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – 'GREAT' model of motivation during the Covid-19 crisis. Strategic HR Review ; 19(4):171-175, 2020. https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028
117. MANN R. - MAYER E. (1993): Kontrolling kezdők számára. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt. Budapest. 260 p., ISBN: 963-621-615-0
118. MÁTÉ D. (2014): The Impact of Labour Market Institutionson Productivityn a Sectoral Approach. Annals of the University of Oradea Economic Science 23: (1) 359-368. p.

119. MCKENNA E. – BEECH N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft., Budapest, 254 p., ISBN: 963-545-159-8
120. MÉHESNÉ B. SZ. – HÁGEN I. ZS. (2014): A vállalati kontrolling alkalmazásának jelentősége. Controller Info, II. évfolyam, 2014. 1. szám, 33-35. p, ISSN: 2063-9309
121. MÉHESNÉ B. SZ. (2016): Logisztikai kontrolling, mint a vállalati logisztikai hatékonyságát növelő eszköz. Ph.D értekezés. Debreceni Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 144 p.
122. MÉSZÁROS T. (2005): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest, 268 p, ISBN: 9789639585584
123. MEYER D. – SOMOGYI F. – SOMOGYI K. - GELENCSÉR A. CSIKÓS CS. (1999): Az emberi tőke válsága. Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 199 p, ISBN: 963-9220-18-3
124. MINTZBERG H. (1994): The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, 107-114 p. https://www.theisrm.org/public-library/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf Letöltés ideje: 2021.08.26.
125. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW & DELOITTE (2015): Digital Business Global Executive Study. https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/ Letöltés ideje: 2018.08.02
126. MUNKÁCSY F. (2007): HR-outsourcing a kis- és középvállalatoknál. Munkaügyi Szemle, 2007. (51. évf.) 6. sz. 2. p., ISSN 0541-3559
127. MUSINSZKI Z. (2012): Kontrolling alapjai, oktatási segédlet, Miskolc 19 p. https://docplayer.hu/3691375-Dr-musinszki-zoltan-kontrolling-alapjai-oktatasi-segedlet-miskolc.html Letöltés ideje: 2021.08.11.
128. MUSINSZKI Z. (2016): Ipar 4.0 – költségrendszer 4.0? Innovációk a költségrendszerekben. Controller Info, IV. évfolyam, 2016. 3. szám, 2-9. p, ISSN: 2063-9309
129. NAVAL J. – SILVA J. I. – VÁZQUEZ-GRENNO J. (2020): Employment effects of on-the-job human capital acquisition, Labour Economics 67. (2020). 18. p. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101937
130. NEGASH, S. – GRAY, P. (2008): Business Intelligence. In: F. Burstein, szerk. Handbook on Decision Support Systems Vol. 20 No. 2, pp. 150-152.
131. NEMESKÉRI GY. – FRUTTUS I. L. (2001): Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Ergofit Kft., Budapest. 325 p, ISBN: 963-038-488-4
132. OECD (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT) (1998): Education at a Glance, 1998. OECD Indicators. Centre for Educational Research and Innovation. Paris. 436 p.
133. OECD (2001): The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital, 2001. Paris. 121 p.
134. OLM (2019): Digitalizáció – Út a sikeres jövőhöz. 2019.08.15. https://olm.hu/digitalizacio-ut-sikeres-jovohoz/ Letöltés ideje: 2021.02.08.
135. OLM (2021): Digitális átalakulás a HR területén. 10 p. https://olm.hu/hr-digitalis-atalakulas-utmutato/ 10 p. Letöltés ideje: 2021.07.10.
136. ORAVECZ GY. (2013): A kontrollingnak a vállalkozói kultúra fejlődésére gyakorolt hatása. Controller Info, I. évfolyam, 2013. 10. szám, 7-11. p, ISSN: 2063-9309
137. OTTI CS. – SZABÓ K. – SZEINER ZS. – TÓTH A. (2021): A Korona HR kutatásból leszűrhető tapasztalatok, 79-81 p, *In.: Covid-19 – Koronavírus-válság: Kihívások és HR-válaszok, Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 104 p, ISBN: 978-963-269-967-7

138. PATÓ G. SZ. B. – KUNOS I. – BENCSIK A. – MÓDOSNÉ SZ. (2021): A munkakörök és kompetenciák pandémia érintettsége, Az első, a második és a harmadik hullám alatt, 69-78 p, *In.: Covid-19 – Koronavírus-válság: Kihívások és HR-válaszok, Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 104 p, ISBN: 978-963-269-967-7
139. PATÓ G. SZ. B. – GROTTE J. – POÓR J. – HOLLÓSY-VADÁSZ G. (2022): A Covid hullámára adott HR válaszok különböző tulajdonosi háttér esetén, Új Munkaügyi Szemle 3: 1 pp. 15-26., 12 p. ISSN: 2677-1306
140. PÁLINKÁS J. – VÁMOSI Z. (2002): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatóközpont Kiadó, Budapest, 348 p, ISBN: 963-577-280-7
141. POÓR J. (2015): Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment, 282-299 p., *In. Blahó A. – Czakó E. – Poór J. (2015): Nemzetközi menedzsment*. 431 p, ISBN: 978-963-05-9536-0
142. POÓR J. – SCHOTTNER K. – FRAJNA P. A. – HÁRSKÚTI J. – KIS-KÁLMÁN D. (2019): Változások az emberi erőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján egy magyarországi empirikus kutatás tükrében. Munkaügyi Szemle, 62: 2 pp. 8-15., 8 p, ISSN 2064-3748
143. POÓR J. – BALOGH G. – DAJNOKI K. – KAROLINY M. – KŐMŰVES ZS. – PATÓ G. – SZŰCS B. – SZABÓ SZ. (2021): Covid-19 – Koronavírus-válság: Harmadik fázis, Kihívások és HR-válaszok, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 66 p, ISBN: 978-963-269-957-8
144. POTTHOFF E. – TRESCHER K. (1986): Kontrolling in der Personal-wirtschaft. Walter de Gruyter & Co.; 305 p, ISBN: 9783110140675
145. QUINN J. B. – HILMER F. (1994): Strategic outsourcing. Sloan Management Review, no. 4. https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-outsourcing/ Letöltés ideje: 2021.07.18.
146. RADÓ I. (2001): A controlling a fejekben kezdődik. Kontrolling. A szakma lapja. 2000/1. szám, 12 p.
147. RITALA P. – BAIYERE A. – HUGHES M. – KRAUS S. (2021): Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relation capital, Technological Forecasting & Social Change 171, 15 p, https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961
148. ROÓZ J. – ROZGONYI T. (2001): Humánerőforrás-menedzsment. PSZFK jegyzet, Budapest. 248 p, ISBN: 0189000947499
149. ROÓZ J. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest. 318 p, ISBN: 9789633946701
150. RUDNÁK I. – LEHOTA Á. (2004): Comparison of Hungarian and German Corporate Cultures ont he Basic of Trompenars's Cultural Differences Model, *In: Szűcs, István (szerk.) 3rd International Conference for Young Researchers: Vol. 1. Gödöllő,* Magyarország: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (2004) 448 p. pp. 418-422., 5 p.
151. RÜDIGER S. (2021): Wie Sie mit Design Thinking innovative Lösungen im Kontrolling entwickeln, HORVÁTH & PARTNERS, IFUA, https://www.horvath-partners.com/de/konferenzen-und-training/seminare/innovation-strategie/design-thinking/ Letöltés ideje: 2021.08.04.
152. SAJTOS L. – MITEV A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest, 402 p, ISBN: 978-963-9659-08-7
153. SCHEIN, E. H. (1985): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985., 358. p., ISBN: 9780875896397
154. SCHEIN, E. H. (2009): The Corporate Culture Survival Guide, J-B Warren Bennis Series. Jossey-Bass, San Francisco, 240 p, ISBN: 9780470293713
155. SCHULTZ T. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 300 p, ISBN: 963-221-250-9

156. SCHWALBE H. – NIEMANN U. (1990): Umsatzsteigerung durch Fremd- und Eigenmarken, Rudolf Haufe Verlag Kiadó, Freiburg, 84 p, ISBN: 3-448-02057-5
157. SPERMANN K. (1992): Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen. Gabler Wiesbaden, 870 p, ISBN: 3-409-13138-8
158. SPIELER S. – CLASSEN S. (2018): Transformation im Denken und Handeln. Controlling & Management Review 62 (2018) pp. 52-57. https://doi.org/10.1007/s12176-018-0010-5
159. STETTINA, J. – HÖRZ, J. (2015): Agile portfolio management: An empirical perspective ont he practice in use, International Journal of Protect Management Volume 33, 140-152 p, http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.008
160. SZABÓ E. – BAJKAI-TÓTH K. – RUDNÁK I. – MAGDA R. (2021): The role of human resource in organizational performance in the automotive industry, VADYBA: Journal Of Management, 37: 1 pp. 19-28., 10 p. (2021) ISSN: 1648-7974,
161. SZABÓ K. (2020): Vezetés a digitális korban. *In: Bujdosó Z.; Dinya L.; Csernák J. (szerk.): XVII. Nemzetközi Tudományos Napok: online konferencia: Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után: Tanulmányok. Károly Róbert Kft.* pp. 1084-1090. 6p, ISBN: 978-615-5969-02-7 https://archive.gyongyos.uni-mate.hu/sites/default/files/pictures/Hirek/xvii_ntn_konferenciakiadvany_2020.pdf
162. SZATMÁRI F. (2008): Az ERP rendszerek és a Kontrolling informatikai támogatása. Acta Agria Kaposváriensis 12: 2 pp. 83-96., 14 p. (2008)
163. SZÉKELYI M. – BARNA I. (2008): Túlélőkészlet az SPSS-hez; Typotex Kiadó, Budapest, 458 p, ISBN: 9789632790121;
164. SZÓKA K. (2007): A pénzügyi-számviteli tervezés és a controlling összefüggései és gyakorlata (Különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra). Doktori Ph.D. értekezés, Sopron. 201 p, http://doktori.uni-sopron.hu/id/eprint/222/ Letöltés ideje: 2021.08.10.
165. SZÓKA K. (2014): A kontrolling és az értékelemzés lehetséges kapcsolódási pontjai. Controller Info, II. évfolyam, 2014. 2. szám, 12-16.pp, ISSN: 2063-9309
166. SZŐKE B. - GÁBOR Á. – GÁCSI R. - ZÉMAN (2016): Megatrendek scorecard hatása a kontrollerekre. *In: Takácsné, György Katalin (szerk.) "Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között":* XV. Nemzetközi tudományos napok. Gyöngyös, Magyarország: Károly Róbert Főiskola (2016) 290 p. pp. 1463-1469. ,7 p, ISBN: 9789639941915
167. SZŐKE B. – GÁBOR Á. – BÁRCZI J. (2019): Az intellektuális tőke értékelésére alkalmazott mérési módszerek összehasonlító elemzése. Controller Info 7:1, 24-28 pp. ISSN: 2063-9309
168. SZŰCS Á. (2017): HR kontrolling szerepe a tudatos emberi erőforrás menedzsmentben – Ph.D értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Sopron 172 p.
169. TILSON, D. – LYYTINEN K. – SORENSEN C. (2010) Digital infrastructures: the missing is research agenda. Inf. Syst. Res. 21 (4), 748–759 p. DOI:10.1287/isre.1100.0318
170. TÓTH A. – ZÉMAN Z. (2001): Controlling Alapismeretek. Egyetemi Kiadó, Gödöllő. 124 p.
171. TÓTH A. (2009): Az operatív és a stratégiai minőségkontrollerek új kihívásai, a minőségügyi költségek optimalizálása és a TQM alapú vállalati stratégiai menedzsment támogatása. = The new challenges of operational and strategic controllers, the optimum quality costs and the support of the tqm-based company strategic management. 2009, EU WORKING PAPERS 12: 4 pp. 53-59., 7 p. http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/534/1/2009_4_03.pdf Letöltés ideje: 2021.07.17.
172. TÓTHNÉ L. K. (2009): Összefüggés vizsgálatok, Gödöllői Innovációs Központ Kft, Gödöllő, 202 p, ISBN: 978-963-9742-37-6

173. ULRICH D. (1998): Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering result. Harvard Business School Press, Boston, 304 p, ISBN: 978-0875847191
174. VAKHARIA R. P. (1995): Financial Accounting of Human Resources Policies. Cost Engineering, 37(7), 37-40 pp.
175. VÉRY Z. (Szerk) (2004): Ágazati és funkcionális kontrolling. Saldo Pénzügyi és Tanácsadó és Informatikai Rt., Budapest, 244 p, ISBN: 963-638-102-x
176. VÉRY Z (2009): Funkcionális-kontrolling. Raabe Kiadó, Budapest, 10 p. http://docplayer.hu/2411688-Funkcionalis-controlling.html Letöltés ideje: 2021.07.21.
177. VIDA G. (2021): Agilis szervezeti megoldások és agilis munkavégzés eredményes kialakítása, IFUA, HORVÁTH & PARTNERS, https://www.horvath-partners.com/hu/szakertelmuenk/organizational-transformation/agile-transformation/ Leöltés ideje: 2021.08.04.
178. WITT, F-J., - WITT, K. (1994): Kontrolling, kis- és középvállalkozások számára. Springer Hungarica Kiadó Kft. Budapest. 278 p, ISBN: 963-7775-79-x
179. WUNDERER R. – SAILER M. (1987): Personal Kontrolling. Eine vernachlassigte Aufgabe des Unternehmens-kontrolling, In: Controller Magazin, 12. Jg., Heft 5, 223-228 pp.
180. YOO, Y. – HENFRIDSSON O. – LYYTINEN K. (2010) Research commentary—The new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. Inf. Syst.Res. 21 (4), 724–735. ISSN: 1047-7047
181. ZÉMAN Z. – BÁRCZI J. – GROSZNÉ SZ. M. (2011): The Information Connection between the Strategic Management-Accounting and the Company Valuation, Papper: SSRN-id1928034, 20 p. Social Science Research Network https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1928034 Letöltés ideje: 2021.06.28.
182. ZÉMAN Z. (2016): A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai. (Development of Kontrolling Trends) Gazdaság és Társadalom 8: 2 pp. 77-91., 15 p, ISSN 0865-7823
183. ZÉMAN Z. (2017a): A vezetői számvitel funkcionális kapcsolata a vállalati belső kontroll környezettel. Jura, 2017. (23. évf.) 1. sz. 193-198. p, ISSN: 1218-0793
184. ZÉMAN Z. – TÓTH A. (2017b): Stratégiai pénzügyi kontrolling és menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 211 p, ISBN: 978-963-454-068-7
185. ZÉMAN Z. – VASA L. (2020): Nemzeti kitekintés a kontrolling oktatásban. Controller Info, VIII. évfolyam, 2020. 1. szám, 2-9.pp. ISSN: 2063-9309
186. ZIMMER, M.P. – BAIYERE A. – SALMELA H. (2020) Digital workplace transformation: the importance of deinstitutionalising the taken for granted. In Eur. Conf. Inf. Syst. 15 p, ISSN: 0000-0034

M2. – ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra A BSC modell kapcsolata az intellektuális tőkével 8
2. ábra Az Ulrich-modell 14
3. ábra Stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje (SEEM) 17
4. ábra A személyügyi folyamat állomásai 20
5. ábra A fejlesztés folyamata 27
6. ábra A kontrolling differenciálódása 35
7. ábra A kontrollingrendszer szabályozó köre 37
8. ábra A vezetői számvitel fejlődési irányvonalai 41
9. ábra Scorecard hatása a vezetői számvitelre 42
10. ábra Az e-HR alkotóelemei 44
11. ábra A kontrollingrendszer elvi felépítése 46
12. ábra Balanced Scorecard HR koncepciók 49
13. ábra McKinsey-féle 7S modell 53
14. ábra Szervezeti kultúra szintjei 55
15. ábra Vállalatok digitális átalakulásának lépései 66
16. ábra Vizsgált minta megoszlása a vállalati méret alapján (n=342) 72
17. ábra Kontrolling tevékenység megjelenésének megoszlása a vizsgált mintában (n=342) 73
18. ábra Kontrolling működési formája szerinti megoszlás a vizsgált minta alapján (n=288) 74
19. ábra Foglalkoztatási költségek elemzésének megoszlása a Covid megjelenése előtt (n=288) 80
20. ábra Béren kívüli juttatások elemzésének megoszlása a Covid megjelenése előtti (n=288) . 81
21. ábra Munkaerő-állomány összetételének elemzésére irányuló megoszlások Covid megjelenése után (n=288) 83
22. ábra A HR részleg hozzájárulása az üzleti hatékonysághoz (n=288) 84
23. ábra A digitalizációs folyamatok kiváltó okainak megoszlása (n=288) 85
24. ábra Digitális transzformáció irányába tett lépések (n=288) 86
25. ábra Digitális átalakulás hatásai (n=288) 87
26. ábra Digitális átalakulás problémái (n=288) 88
27. ábra Az IT támogatás és az üzleti hatékonyság összefüggései (n=288) 90
28. ábra Üzleti hatékonyság tényezőinek átlagábrája a kontrolling szervezet működési formája alapján (n=288) 92
29. ábra Vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos beállítottsága a Covid megjelenése előtt (n=288) 93
30. ábra Vállalatok humán kontrollinggal kapcsolatos beállítottsága a Covid megjelenése előtt (n=288) 94
31. ábra A digitalizációs stratégia meglétére vonatkozó intézkedések klasszifikációs fája (n=288) 99
32. ábra Fejlettebb menedzsment és kontrolling eszközök alkalmazásának átlagábrája a kontrolling szervezet működésének függvényében (n=288) 102
33. ábra A kontrolling szervezet működéséhez kapcsolódó kontroll és menedzsment feladatok klasszifikációs fája (n=288) 103
34. ábra A digitalizációs stratégia kialakítására vonatkozó hatások klasszifikációs fája (n=288) 104
35. ábra Új munkavállalók szervezeti integrálódásához hozzájáruló tényezők vizsgálata (n=288) 118
36. ábra Digitális cégkultúra megléte és a munkavállaló teljesítmény illeszkedése közötti összefüggés 120

M3. – TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat Kutatási célok és hipotézisek 5
2. táblázat A szellemi tőke elemei 9
3. táblázat Személyügyi tevékenység periodizálása - Armstrong (1995) megközelítése 11
4. táblázat Személyügyi tevékenység periodizálása - Peretti megközelítése 12
5. táblázat A HR stratégiák integrációja 19
6. táblázat Munkaerő-szükséglet előnyei, hátrányai 21
7. táblázat A teljesítménymenedzsment (TM) rendszerek céljainak összefoglalása 24
8. táblázat A vezetői és pénzügyi számvitel kapcsolata 40
9. táblázat Személyügyi ABC (Activity Based Cost/Tevékenység alapú költségszámítás) 50
10. táblázat Harrison szervezeti kultúra tipológia 56
11. táblázat Cameron – Quinn féle kultúra típusai 57
12. táblázat Vállalati és humán szakterületi kihívások 59
13. táblázat Humán terület támogatása kontrolling eszközökkel 62
14. táblázat A kontrolling működési formája a vizsgált minta alapján 72
15. táblázat Szervezeti keretek között miért nem jelenik meg a kontrolling (n=342) 73
16. táblázat Vállalati méret és a kontrolling tevékenység hiánya közötti összefüggés 74
17. táblázat A doktori értekezés szakirodalmi előzményei 75
18. táblázat A korrelációs együttható (r) lehetséges értékei 79
19. táblázat Kontrolling rendszer megléte és az informatikai támogatás összefüggései 89
20. táblázat KMO és Barlett teszt az üzleti hatékonyság tényezőinek faktorvizsgálatához 91
21. táblázat Az üzleti hatékonysághoz hozzájáruló tényezők csoportosítása a rotált komponens mátrix segítségével 91
22. táblázat Humán kontrollinggal kapcsolatos magatartás és beállítottsága, covid megjelenése előtt és után 95
23. táblázat Digitalizációs stratégia megléte és a stratégiai menedzsment kapcsolata 95
24. táblázat Kontrolling működési formája és a digitális stratégia összefüggése 96
25. táblázat Digitalizációs stratégia meglétének és a digitalizáció irányába megtett intézkedések kereszttábla elemzése 97
26. táblázat Digitalizációs stratégia besorolási pontossága 100
27. táblázat KMO és Barlett teszt elvégzése a humán kontrolling fő feladatainak vizsgálatához 100
28. táblázat A humán kontrolling fő feladatainak csoportosítása rotált faktorsúlyok segítségével 101
29. táblázat Az erős kontrolling háttér és korszerű menedzsment eszközök változóinak varianciaelemzése 102
30. táblázat Kontrolling működési formájának besorolási pontossága 103
31. táblázat A digitalizáció stratégiájának besorolási pontossága 104
32. táblázat Technológiai fejlődés hatásai a humán kontrolling feladatokra, a Covid megjelenése előtt és után 106
33. táblázat KMO és Barlett teszt az operatív és stratégiai HRM funkciók vizsgálatához 106
34. táblázat Operatív és stratégiai HRM funkciók alakulása a Covid előtti és utáni időszakban 107
35. táblázat Készségek alakulása Covid megjelenése előtt és után 108
36. táblázat A HC tevékenységek és a HR funkciók korrelációelemzése a teljesítményértékelés, a kulcsmunkatársak megtartása és a HR feladatok szempontjából 110
37. táblázat Hagyományos és újító humán kontrolling tevékenységek korreláció elemzése 111
38. táblázat Korrelációelemzés a HC, HRM funkciói és a teljesítményértékelés között 112
39. táblázat Munkatársak megtartására irányuló feltételek korrelációelemzése 114
40. táblázat A kulcsemberek megtartása, valamint a HR feladatok és a korszerű menedzsment eszközök alkalmazása közötti varianciaanalízis 115
41. táblázat Regresszió modell a kulcsemberek megtartására vonatkozólag 115

42. táblázat Regresszió modell a kulcsemberek megtartásának igazolására 115
43. táblázat Újító humán kontrolling tevékenységek megjelenése a vállalati kultúrában 116
44. táblázat Digitális vállalati kultúra és a cégkultúra megismertetésének összefüggései 117
45. táblázat Digitális cégkultúra megismertetésének kapcsolata az új munkatárs beillesztésének folyamatában 117
46. táblázat Digitális cégkultúra jellemzői és a munkavállaló teljesítménye közötti összefüggés 119
47. táblázat A kutatási hipotézisek ellenőrzése 120
48. táblázat Üzleti hatékonysághoz hozzájáruló tényezők 121
49. táblázat A kutatás új és újszerű tudományos eredményei 127

M4. – LEÍRÓ STATISZTIKA KATEGÓRIKUS ADATOKKAL

q1 A kontrolling milyen formában működik a vállalatnál?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Általános központi kontrolling	122	42,4	42,4	42,4
	Funkcionális (pl. marketing, hr, logisztika)	91	31,6	31,6	74,0
	Általános és funkcionális kontrolling	75	26,0	26,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q2 Ha szervezett keretek között nincs, akkor miért?					
		Frequency	Percent		
Missing	System	288	100,0		
q3.1 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [létszámvizsgálat]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	23	8,0	8,0	8,0
	2	19	6,6	6,6	14,6
	3	51	17,7	17,7	32,3
	4	51	17,7	17,7	50,0
	5	58	20,1	20,1	70,1
	6 – nagymértékben kiterjedt	86	29,9	29,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q3.2 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [foglalkoztatási költségek elemzése]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	18	6,3	6,3	6,3
	2	19	6,6	6,6	12,8
	3	42	14,6	14,6	27,4
	4	52	18,1	18,1	45,5
	5	71	24,7	24,7	70,1

	6 – nagymértékben kiterjedt	86	29,9	29,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q3.3 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [béren kívüli juttatások hatékonyságának vizsgálata]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	48	16,7	16,7	16,7
	2	40	13,9	13,9	30,6
	3	52	18,1	18,1	48,6
	4	52	18,1	18,1	66,7
	5	48	16,7	16,7	83,3
	6 – nagymértékben kiterjedt	48	16,7	16,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q3.4 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [munkaerő-állomány összetételének elemzése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	25	8,7	8,7	8,7
	2	38	13,2	13,2	21,9
	3	63	21,9	21,9	43,8
	4	50	17,4	17,4	61,1
	5	60	20,8	20,8	81,9
	6 – nagymértékben kiterjedt	52	18,1	18,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q3.5 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [munkaidő-kihasználtság vizsgálata]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	33	11,5	11,5	11,5
	2	39	13,5	13,5	25,0
	3	43	14,9	14,9	39,9

	4	49	17,0	17,0	56,9
	5	57	19,8	19,8	76,7
	6 – nagymértékben kiterjedt	67	23,3	23,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q3.6 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [távollétek elemzése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	34	11,8	11,8	11,8
	2	38	13,2	13,2	25,0
	3	62	21,5	21,5	46,5
	4	54	18,8	18,8	65,3
	5	46	16,0	16,0	81,3
	6 – nagymértékben kiterjedt	54	18,8	18,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q3.7 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [munkaerőmozgás, fluktuáció vizsgálata]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	32	11,1	11,1	11,1
	2	31	10,8	10,8	21,9
	3	53	18,4	18,4	40,3
	4	51	17,7	17,7	58,0
	5	61	21,2	21,2	79,2
	6 – nagymértékben kiterjedt	60	20,8	20,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q3.8 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [oktatási költségek vizsgálata]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	50	17,4	17,4	17,4

	2	47	16,3	16,3	33,7
	3	68	23,6	23,6	57,3
	4	43	14,9	14,9	72,2
	5	56	19,4	19,4	91,7
	6 – nagymértékben kiterjedt	24	8,3	8,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q3.9 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [kulcsemberek megtartása, motiválása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	44	15,3	15,3	15,3
	2	39	13,5	13,5	28,8
	3	43	14,9	14,9	43,8
	4	51	17,7	17,7	61,5
	5	60	20,8	20,8	82,3
	6 – nagymértékben kiterjedt	51	17,7	17,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q3.10 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [emberközpontúság]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	31	10,8	10,8	10,8
	2	39	13,5	13,5	24,3
	3	60	20,8	20,8	45,1
	4	45	15,6	15,6	60,8
	5	56	19,4	19,4	80,2
	6 – nagymértékben kiterjedt	57	19,8	19,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q3.11 Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? [employer branding (munkáltatói márka építése)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	56	19,4	19,4	19,4
	2	35	12,2	12,2	31,6
	3	48	16,7	16,7	48,3
	4	48	16,7	16,7	64,9
	5	56	19,4	19,4	84,4
	6 – nagymértékben kiterjedt	45	15,6	15,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q4.1 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [létszámvizsgálat]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	19	6,6	6,6	6,6
	2	17	5,9	5,9	12,5
	3	35	12,2	12,2	24,7
	4	34	11,8	11,8	36,5
	5	62	21,5	21,5	58,0
	6 – nagymértékben kiterjedt	121	42,0	42,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q4.2 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [foglalkoztatási költségek elemzése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	19	6,6	6,6	6,6
	2	16	5,6	5,6	12,2
	3	32	11,1	11,1	23,3
	4	40	13,9	13,9	37,2
	5	52	18,1	18,1	55,2
	6 – nagymértékben kiterjedt	129	44,8	44,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q4.3 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [béren kívüli juttatások hatékonyságának vizsgálata]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	45	15,6	15,6	15,6
	2	50	17,4	17,4	33,0
	3	35	12,2	12,2	45,1
	4	40	13,9	13,9	59,0
	5	56	19,4	19,4	78,5
	6 – nagymértékben kiterjedt	62	21,5	21,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q4.4 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [munkaerő-állomány összetételének elemzése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	23	8,0	8,0	8,0
	2	31	10,8	10,8	18,8
	3	42	14,6	14,6	33,3
	4	52	18,1	18,1	51,4
	5	77	26,7	26,7	78,1
	6 – nagymértékben kiterjedt	63	21,9	21,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q4.5 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [munkaidő-kihasználtság vizsgálata]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	32	11,1	11,1	11,1
	2	21	7,3	7,3	18,4
	3	35	12,2	12,2	30,6
	4	45	15,6	15,6	46,2
	5	58	20,1	20,1	66,3
	6 – nagymértékben kiterjedt	97	33,7	33,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q4.6 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [távollétek elemzése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	31	10,8	10,8	10,8
	2	37	12,8	12,8	23,6
	3	45	15,6	15,6	39,2
	4	44	15,3	15,3	54,5
	5	49	17,0	17,0	71,5
	6 – nagymértékben kiterjedt	82	28,5	28,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q4.7 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [munkaerőmozgás, fluktuáció vizsgálata]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	40	13,9	13,9	13,9
	2	26	9,0	9,0	22,9
	3	51	17,7	17,7	40,6
	4	46	16,0	16,0	56,6
	5	58	20,1	20,1	76,7
	6 – nagymértékben kiterjedt	67	23,3	23,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q4.8 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [oktatási költségek vizsgálata]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	65	22,6	22,6	22,6
	2	41	14,2	14,2	36,8
	3	64	22,2	22,2	59,0
	4	35	12,2	12,2	71,2
	5	39	13,5	13,5	84,7
	6 – nagymértékben kiterjedt	44	15,3	15,3	100,0

	Total	288	100,0	100,0	

q4.9 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [kulcsemberek megtartása, motiválása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	35	12,2	12,2	12,2
	2	40	13,9	13,9	26,0
	3	37	12,8	12,8	38,9
	4	45	15,6	15,6	54,5
	5	49	17,0	17,0	71,5
	6 – nagymértékben kiterjedt	82	28,5	28,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q4.10 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [emberközpontúság]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	32	11,1	11,1	11,1
	2	34	11,8	11,8	22,9
	3	54	18,8	18,8	41,7
	4	41	14,2	14,2	55,9
	5	54	18,8	18,8	74,7
	6 – nagymértékben kiterjedt	73	25,3	25,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q4.11 Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? [employer branding (munkáltatói márka építése)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 – egyáltalán nem terjedt ki	57	19,8	19,8	19,8
	2	32	11,1	11,1	30,9
	3	49	17,0	17,0	47,9
	4	40	13,9	13,9	61,8
	5	55	19,1	19,1	80,9

	6 – nagymértékben kiterjedt	55	19,1	19,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.1 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [a munkatársi hatékonyság növelése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	10	3,5	3,5	3,5
	2	29	10,1	10,1	13,5
	3	50	17,4	17,4	30,9
	4	68	23,6	23,6	54,5
	5	66	22,9	22,9	77,4
	6 - nagymértékben hozzájárul	65	22,6	22,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.2 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [a dolgozói elégedettség növelése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	14	4,9	4,9	4,9
	2	24	8,3	8,3	13,2
	3	62	21,5	21,5	34,7
	4	62	21,5	21,5	56,3
	5	77	26,7	26,7	83,0
	6 - nagymértékben hozzájárul	49	17,0	17,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.3 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [optimális létszám biztosítása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	14	4,9	4,9	4,9
	2	21	7,3	7,3	12,2
	3	50	17,4	17,4	29,5

	4	74	25,7	25,7	55,2
	5	67	23,3	23,3	78,5
	6 - nagymértékben hozzájárul	62	21,5	21,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.4 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [szakképzett, kompetens munkatársak]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	13	4,5	4,5	4,5
	2	26	9,0	9,0	13,5
	3	46	16,0	16,0	29,5
	4	63	21,9	21,9	51,4
	5	76	26,4	26,4	77,8
	6 - nagymértékben hozzájárul	64	22,2	22,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.5 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [az oktatási tevékenységek szélesítése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	27	9,4	9,4	9,4
	2	55	19,1	19,1	28,5
	3	55	19,1	19,1	47,6
	4	45	15,6	15,6	63,2
	5	58	20,1	20,1	83,3
	6 - nagymértékben hozzájárul	48	16,7	16,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.6 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [a felvételi rendszer hatékonyságának növelése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	25	8,7	8,7	8,7

	2	50	17,4	17,4	26,0
	3	64	22,2	22,2	48,3
	4	59	20,5	20,5	68,8
	5	52	18,1	18,1	86,8
	6 - nagymértékben hozzájárul	38	13,2	13,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.7 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [teljesítmény-alapú javadalmazási rendszer]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	37	12,8	12,8	12,8
	2	43	14,9	14,9	27,8
	3	57	19,8	19,8	47,6
	4	40	13,9	13,9	61,5
	5	57	19,8	19,8	81,3
	6 - nagymértékben hozzájárul	54	18,8	18,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.8 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [a tervezés pontosságának javítása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	20	6,9	6,9	6,9
	2	25	8,7	8,7	15,6
	3	58	20,1	20,1	35,8
	4	66	22,9	22,9	58,7
	5	68	23,6	23,6	82,3
	6 - nagymértékben hozzájárul	51	17,7	17,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.9 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [informatikai támogatás szélesítése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	24	8,3	8,3	8,3
	2	22	7,6	7,6	16,0
	3	47	16,3	16,3	32,3
	4	58	20,1	20,1	52,4
	5	62	21,5	21,5	74,0
	6 - nagymértékben hozzájárul	75	26,0	26,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.10 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [a HR terület ügyfélközpontúvá tétele]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	30	10,4	10,4	10,4
	2	39	13,5	13,5	24,0
	3	63	21,9	21,9	45,8
	4	56	19,4	19,4	65,3
	5	50	17,4	17,4	82,6
	6 - nagymértékben hozzájárul	50	17,4	17,4	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q5.11 Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? [szakképzett HR szakterületi munkatársak]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem járul hozzá	31	10,8	10,8	10,8
	2	43	14,9	14,9	25,7
	3	45	15,6	15,6	41,3
	4	53	18,4	18,4	59,7
	5	56	19,4	19,4	79,2
	6 - nagymértékben hozzájárul	60	20,8	20,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q6 Rendelkezik-e a vállalat digitalizációs stratégiával (pl.: IT fejlesztések; stb.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen	234	81,3	81,3	81,3
	Nem	54	18,8	18,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q7.1 Az Ön munkahelyén az alábbi tényezők milyen mértékben váltották ki a digitalizációs folyamatokat? [általában a technológiai fejlődés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	9	3,1	3,1	3,1
	2	19	6,6	6,6	9,7
	3	47	16,3	16,3	26,0
	4	69	24,0	24,0	50,0
	5	77	26,7	26,7	76,7
	6 - teljes mértékben	67	23,3	23,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q7.2 Az Ön munkahelyén az alábbi tényezők milyen mértékben váltották ki a digitalizációs folyamatokat? [Covid-19 (pandémia)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	29	10,1	10,1	10,1
	2	28	9,7	9,7	19,8
	3	44	15,3	15,3	35,1
	4	53	18,4	18,4	53,5
	5	64	22,2	22,2	75,7
	6 - teljes mértékben	70	24,3	24,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.1 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [eddigi alkalmazott digitális megoldások felmérése a vállalaton belül]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	18	6,3	6,3	6,3
	2	21	7,3	7,3	13,5
	3	61	21,2	21,2	34,7
	4	54	18,8	18,8	53,5
	5	70	24,3	24,3	77,8

	6 - határozott lépéseket tett	64	22,2	22,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.2 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [digitalizáció értelmezése a vállalaton belül]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	15	5,2	5,2	5,2
	2	27	9,4	9,4	14,6
	3	52	18,1	18,1	32,6
	4	59	20,5	20,5	53,1
	5	74	25,7	25,7	78,8
	6 - határozott lépéseket tett	61	21,2	21,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.3 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [tevékenységek prioritásának kijelölése a digitalizáció mentén]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	16	5,6	5,6	5,6
	2	22	7,6	7,6	13,2
	3	40	13,9	13,9	27,1
	4	73	25,3	25,3	52,4
	5	66	22,9	22,9	75,3
	6 - határozott lépéseket tett	71	24,7	24,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.4 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [digitális munkafolyamatok (workflow) megteremtése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	19	6,6	6,6	6,6
	2	26	9,0	9,0	15,6
	3	31	10,8	10,8	26,4
	4	47	16,3	16,3	42,7
	5	72	25,0	25,0	67,7

	6 - határozott lépéseket tett	93	32,3	32,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.5 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [digitális kompetenciák fejlesztése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	25	8,7	8,7	8,7
	2	37	12,8	12,8	21,5
	3	40	13,9	13,9	35,4
	4	66	22,9	22,9	58,3
	5	59	20,5	20,5	78,8
	6 - határozott lépéseket tett	61	21,2	21,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.6 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [digitális cégkultúra kialakítása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	21	7,3	7,3	7,3
	2	33	11,5	11,5	18,8
	3	45	15,6	15,6	34,4
	4	61	21,2	21,2	55,6
	5	64	22,2	22,2	77,8
	6 - határozott lépéseket tett	64	22,2	22,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.7 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [vezetői hozzáállás testreszabása a digitális transzformációhoz]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	20	6,9	6,9	6,9
	2	29	10,1	10,1	17,0
	3	57	19,8	19,8	36,8
	4	53	18,4	18,4	55,2
	5	65	22,6	22,6	77,8
	6 - határozott lépéseket tett	64	22,2	22,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.8 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [hibrid (irodai és otthoni: vegyes) munkavégzés feltételeinek biztosítása]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	27	9,4	9,4	9,4
	2	22	7,6	7,6	17,0
	3	28	9,7	9,7	26,7
	4	30	10,4	10,4	37,2
	5	51	17,7	17,7	54,9
	6 - határozott lépéseket tett	130	45,1	45,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q8.9 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [saját belső digitális képességek és szervezeti egységek kialakítása]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	18	6,3	6,3	6,3
	2	28	9,7	9,7	16,0
	3	58	20,1	20,1	36,1
	4	59	20,5	20,5	56,6
	5	74	25,7	25,7	82,3
	6 - határozott lépéseket tett	51	17,7	17,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q8.10 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [intenzív és folyamatos szakmai és társadalmi párbeszéd]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	30	10,4	10,4	10,4
	2	38	13,2	13,2	23,6
	3	53	18,4	18,4	42,0
	4	71	24,7	24,7	66,7
	5	63	21,9	21,9	88,5
	6 - határozott lépéseket tett	33	11,5	11,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.11 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [a vezetékes és mobil infrastruktúra lendületes fejlesztése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	24	8,3	8,3	8,3
	2	38	13,2	13,2	21,5
	3	45	15,6	15,6	37,2
	4	68	23,6	23,6	60,8
	5	54	18,8	18,8	79,5
	6 - határozott lépéseket tett	59	20,5	20,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.12 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [saját innovatív folyamatok kiépítése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	28	9,7	9,7	9,7
	2	33	11,5	11,5	21,2
	3	52	18,1	18,1	39,2
	4	65	22,6	22,6	61,8
	5	55	19,1	19,1	80,9
	6 - határozott lépéseket tett	55	19,1	19,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.13 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [robotizáció alkalmazása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	112	38,9	38,9	38,9
	2	37	12,8	12,8	51,7
	3	44	15,3	15,3	67,0
	4	34	11,8	11,8	78,8
	5	16	5,6	5,6	84,4
	6 - határozott lépéseket tett	45	15,6	15,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.14 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [Big Data (komplex technológiai adathalmaz)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	69	24,0	24,0	24,0
	2	37	12,8	12,8	36,8
	3	64	22,2	22,2	59,0
	4	31	10,8	10,8	69,8
	5	44	15,3	15,3	85,1
	6 - határozott lépéseket tett	43	14,9	14,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.15 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [Mesterséges Intelligencia alkalmazása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	120	41,7	41,7	41,7
	2	47	16,3	16,3	58,0
	3	40	13,9	13,9	71,9
	4	45	15,6	15,6	87,5
	5	16	5,6	5,6	93,1
	6 - határozott lépéseket tett	20	6,9	6,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.16 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [virtuális munkát segítő platformok bevezetése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	48	16,7	16,7	16,7
	2	27	9,4	9,4	26,0
	3	39	13,5	13,5	39,6
	4	58	20,1	20,1	59,7
	5	46	16,0	16,0	75,7
	6 - határozott lépéseket tett	70	24,3	24,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q8.17 Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? [kommunikációs platformok bővítése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem tett	21	7,3	7,3	7,3
	2	26	9,0	9,0	16,3
	3	36	12,5	12,5	28,8
	4	49	17,0	17,0	45,8
	5	67	23,3	23,3	69,1
	6 - határozott lépéseket tett	89	30,9	30,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q9.1 Rangsorolja az alábbi tényezőket aszerint, hogy milyen hatásai voltak a digitális átalakulásnak az Ön munkahelyénél? [Produktívabb és rugalmasabb munkavégzés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt hatással	44	15,3	15,3	15,3
	2	30	10,4	10,4	25,7
	3	44	15,3	15,3	41,0
	4	50	17,4	17,4	58,3
	5 - leginkább hatással volt	120	41,7	41,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q9.2 Rangsorolja az alábbi tényezőket aszerint, hogy milyen hatásai voltak a digitális átalakulásnak az Ön munkahelyénél? [Fenntarthatóság és energiahatékonyság.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt hatással	74	25,7	25,7	25,7
	2	74	25,7	25,7	51,4
	3	48	16,7	16,7	68,1
	4	62	21,5	21,5	89,6
	5 - leginkább hatással volt	30	10,4	10,4	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q9.3 Rangsorolja az alábbi tényezőket aszerint, hogy milyen hatásai voltak a digitális átalakulásnak az Ön munkahelyénél? [Időgazdálkodás (pl.: munkafolyamatok idejének csökkenése).]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt hatással	48	16,7	16,7	16,7
	2	60	20,8	20,8	37,5
	3	87	30,2	30,2	67,7
	4	60	20,8	20,8	88,5
	5 - leginkább hatással volt	33	11,5	11,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q9.4 Rangsorolja az alábbi tényezőket aszerint, hogy milyen hatásai voltak a digitális átalakulásnak az Ön munkahelyénél? [Költség optimalizálódás]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt hatással	50	17,4	17,4	17,4
	2	69	24,0	24,0	41,3
	3	48	16,7	16,7	58,0
	4	62	21,5	21,5	79,5
	5 - leginkább hatással volt	59	20,5	20,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q9.5 Rangsorolja az alábbi tényezőket aszerint, hogy milyen hatásai voltak a digitális átalakulásnak az Ön munkahelyénél? [Tervezhetőség, átláthatóság javulása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt hatással	72	25,0	25,0	25,0
	2	55	19,1	19,1	44,1
	3	61	21,2	21,2	65,3
	4	54	18,8	18,8	84,0
	5 - leginkább hatással volt	46	16,0	16,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.1 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [fluktuáció]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	86	29,9	29,9	29,9
	2	56	19,4	19,4	49,3
	3	52	18,1	18,1	67,4
	4	37	12,8	12,8	80,2

	5	34	11,8	11,8	92,0
	6 - jelentősen befolyásolják	23	8,0	8,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.2 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [változás kezdeti kudarcai (pl.: motiváció elvesztése)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	51	17,7	17,7	17,7
	2	78	27,1	27,1	44,8
	3	47	16,3	16,3	61,1
	4	44	15,3	15,3	76,4
	5	49	17,0	17,0	93,4
	6 - jelentősen befolyásolják	19	6,6	6,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.3 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [vezetői ellenérdekeltség (pl. hatáskör csökkenése)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	73	25,3	25,3	25,3
	2	71	24,7	24,7	50,0
	3	50	17,4	17,4	67,4
	4	47	16,3	16,3	83,7
	5	32	11,1	11,1	94,8
	6 - jelentősen befolyásolják	15	5,2	5,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.4 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [toborzási nehézségek (pl. A változással jó eséllyel változik, esetleg bővül a szükséges kompetenciák összetétele)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	61	21,2	21,2	21,2
	2	59	20,5	20,5	41,7
	3	69	24,0	24,0	65,6
	4	43	14,9	14,9	80,6

	5	36	12,5	12,5	93,1
	6 - jelentősen befolyásolják	20	6,9	6,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.5 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [máshol működő modellek nem biztos, hogy a mi szervezetünkben is működnek (pl.: ráerőltetés)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	54	18,8	18,8	18,8
	2	41	14,2	14,2	33,0
	3	62	21,5	21,5	54,5
	4	46	16,0	16,0	70,5
	5	50	17,4	17,4	87,8
	6 - jelentősen befolyásolják	35	12,2	12,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.6 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [infrastruktúra (pl. A megváltozott működés más csapat elhelyezést, eszközöket, infrastruktúrát igényelhet)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	48	16,7	16,7	16,7
	2	48	16,7	16,7	33,3
	3	59	20,5	20,5	53,8
	4	54	18,8	18,8	72,6
	5	58	20,1	20,1	92,7
	6 - jelentősen befolyásolják	21	7,3	7,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.7 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [kapacitás (pl. A változás sok energiát és munkát jelenthet a szervezetben dolgozók számára is)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	41	14,2	14,2	14,2
	2	43	14,9	14,9	29,2
	3	53	18,4	18,4	47,6
	4	49	17,0	17,0	64,6

	5	63	21,9	21,9	86,5
	6 - jelentősen befolyásolják	39	13,5	13,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.8 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [digitális szakértelem hiánya a szervezetben]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	53	18,4	18,4	18,4
	2	57	19,8	19,8	38,2
	3	41	14,2	14,2	52,4
	4	58	20,1	20,1	72,6
	5	45	15,6	15,6	88,2
	6 - jelentősen befolyásolják	34	11,8	11,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.9 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [rugalmatlan hozzáállás, félelem az új módszerektől]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	70	24,3	24,3	24,3
	2	56	19,4	19,4	43,8
	3	40	13,9	13,9	57,6
	4	45	15,6	15,6	73,3
	5	47	16,3	16,3	89,6
	6 - jelentősen befolyásolják	30	10,4	10,4	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.10 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [vezetői attitűd]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	69	24,0	24,0	24,0
	2	43	14,9	14,9	38,9
	3	45	15,6	15,6	54,5
	4	50	17,4	17,4	71,9
	5	49	17,0	17,0	88,9

	6 - jelentősen befolyásolják	32	11,1	11,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q10.11 Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? [digitális kompetenciák hiánya]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	56	19,4	19,4	19,4
	2	62	21,5	21,5	41,0
	3	48	16,7	16,7	57,6
	4	46	16,0	16,0	73,6
	5	51	17,7	17,7	91,3
	6 - jelentősen befolyásolják	25	8,7	8,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q11.1 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [bérszámfejtés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	23	8,0	8,0	8,0
	2	26	9,0	9,0	17,0
	3	57	19,8	19,8	36,8
	4	63	21,9	21,9	58,7
	5	58	20,1	20,1	78,8
	6 - nagymértékű	61	21,2	21,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q11.2 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [szabadságtervezés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	30	10,4	10,4	10,4
	2	34	11,8	11,8	22,2
	3	49	17,0	17,0	39,2
	4	59	20,5	20,5	59,7
	5	66	22,9	22,9	82,6
	6 - nagymértékű	50	17,4	17,4	100,0

	Total	288	100,0	100,0	

q11.3 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [jelenléti ívek kezelése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	42	14,6	14,6	14,6
	2	42	14,6	14,6	29,2
	3	49	17,0	17,0	46,2
	4	48	16,7	16,7	62,8
	5	55	19,1	19,1	81,9
	6 - nagymértékű	52	18,1	18,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q11.4 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [beosztástervezés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	40	13,9	13,9	13,9
	2	41	14,2	14,2	28,1
	3	48	16,7	16,7	44,8
	4	53	18,4	18,4	63,2
	5	51	17,7	17,7	80,9
	6 - nagymértékű	55	19,1	19,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q11.5 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [HR nyomtatványok elektronikus kezelése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	34	11,8	11,8	11,8
	2	45	15,6	15,6	27,4
	3	56	19,4	19,4	46,9
	4	51	17,7	17,7	64,6
	5	46	16,0	16,0	80,6
	6 - nagymértékű	56	19,4	19,4	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q11.6 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [személyes adatok megtekintése, változási igények leadása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	33	11,5	11,5	11,5
	2	46	16,0	16,0	27,4
	3	57	19,8	19,8	47,2
	4	47	16,3	16,3	63,5
	5	50	17,4	17,4	80,9
	6 - nagymértékű	55	19,1	19,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q11.7 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [vezetői HR riportok]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	30	10,4	10,4	10,4
	2	47	16,3	16,3	26,7
	3	58	20,1	20,1	46,9
	4	45	15,6	15,6	62,5
	5	52	18,1	18,1	80,6
	6 - nagymértékű	56	19,4	19,4	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q11.8 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [cafetériával kapcsolatos ügyintézés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	66	22,9	22,9	22,9
	2	36	12,5	12,5	35,4
	3	50	17,4	17,4	52,8
	4	29	10,1	10,1	62,8
	5	58	20,1	20,1	83,0
	6 - nagymértékű	49	17,0	17,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q11.9 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [toborzás/kiválasztás]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	30	10,4	10,4	10,4
	2	49	17,0	17,0	27,4
	3	59	20,5	20,5	47,9
	4	68	23,6	23,6	71,5
	5	50	17,4	17,4	88,9
	6 - nagymértékű	32	11,1	11,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q11.10 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [teljesítményértékelés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	38	13,2	13,2	13,2
	2	38	13,2	13,2	26,4
	3	47	16,3	16,3	42,7
	4	61	21,2	21,2	63,9
	5	63	21,9	21,9	85,8
	6 - nagymértékű	41	14,2	14,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q11.11 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? [képzések szervezése, tehetséggondozás]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	47	16,3	16,3	16,3
	2	52	18,1	18,1	34,4
	3	59	20,5	20,5	54,9
	4	47	16,3	16,3	71,2
	5	59	20,5	20,5	91,7
	6 - nagymértékű	24	8,3	8,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.1 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [bérszámfejtés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	28	9,7	9,7	9,7
	2	26	9,0	9,0	18,8
	3	48	16,7	16,7	35,4
	4	59	20,5	20,5	55,9
	5	55	19,1	19,1	75,0
	6 - nagymértékű	72	25,0	25,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.2 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [szabadságtervezés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	33	11,5	11,5	11,5
	2	31	10,8	10,8	22,2
	3	43	14,9	14,9	37,2
	4	46	16,0	16,0	53,1
	5	62	21,5	21,5	74,7
	6 - nagymértékű	73	25,3	25,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.3 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [jelenléti ívek kezelése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	35	12,2	12,2	12,2
	2	33	11,5	11,5	23,6
	3	55	19,1	19,1	42,7
	4	33	11,5	11,5	54,2
	5	51	17,7	17,7	71,9
	6 - nagymértékű	81	28,1	28,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.4 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [beosztástervezés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	37	12,8	12,8	12,8
	2	26	9,0	9,0	21,9
	3	52	18,1	18,1	39,9
	4	40	13,9	13,9	53,8
	5	52	18,1	18,1	71,9
	6 - nagymértékű	81	28,1	28,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.5 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [HR nyomtatványok elektronikus kezelése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	28	9,7	9,7	9,7
	2	30	10,4	10,4	20,1
	3	45	15,6	15,6	35,8
	4	44	15,3	15,3	51,0
	5	60	20,8	20,8	71,9
	6 - nagymértékű	81	28,1	28,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.6 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [személyes adatok megtekintése, változási igények leadása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	34	11,8	11,8	11,8
	2	38	13,2	13,2	25,0
	3	47	16,3	16,3	41,3
	4	38	13,2	13,2	54,5
	5	54	18,8	18,8	73,3
	6 - nagymértékű	77	26,7	26,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.7 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [vezetői HR riportok]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	38	13,2	13,2	13,2
	2	26	9,0	9,0	22,2
	3	54	18,8	18,8	41,0
	4	39	13,5	13,5	54,5
	5	56	19,4	19,4	74,0
	6 - nagymértékű	75	26,0	26,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.8 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [cafetériával kapcsolatos ügyintézés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	70	24,3	24,3	24,3
	2	34	11,8	11,8	36,1
	3	36	12,5	12,5	48,6
	4	33	11,5	11,5	60,1
	5	46	16,0	16,0	76,0
	6 - nagymértékű	69	24,0	24,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.9 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [toborzás/kiválasztás]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	40	13,9	13,9	13,9
	2	35	12,2	12,2	26,0
	3	51	17,7	17,7	43,8
	4	51	17,7	17,7	61,5
	5	52	18,1	18,1	79,5
	6 - nagymértékű	59	20,5	20,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.10 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [teljesítményértékelés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	38	13,2	13,2	13,2
	2	37	12,8	12,8	26,0
	3	40	13,9	13,9	39,9
	4	40	13,9	13,9	53,8
	5	65	22,6	22,6	76,4
	6 - nagymértékű	68	23,6	23,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q12.11 Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? [képzések szervezése, tehetséggondozás]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	55	19,1	19,1	19,1
	2	37	12,8	12,8	31,9
	3	45	15,6	15,6	47,6
	4	39	13,5	13,5	61,1
	5	47	16,3	16,3	77,4
	6 - nagymértékű	65	22,6	22,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q13 Az Ön munkahelyénél a HR folyamatok dokumentálására milyen mértékben jellemzőek az alábbi megállapítások (programok)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A HR folyamatok dokumentálása integrált vállalatirányítási rendszerben történik	97	33,7	33,7	33,7
	A HR folyamatok dokumentálására a HR külön informatikai megoldást használ	76	26,4	26,4	60,1
	A HR folyamatok dokumentálására MS Office-t használ.	95	33,0	33,0	93,1

	Egyéb megoldásokat használ	20	6,9	6,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q13.sz Az Ön munkahelyénél a HR folyamatok dokumentálására milyen mértékben jellemzőek az alábbi megállapítások (programok)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 és 2 verzió együttesen	1	0,3	0,3	0,3
	A 2-es pontba értem bele a SuccesFactorst is.	1	0,3	0,3	0,7
	A HR folyamatok dokumentálása integrált vállalatirányítási rendszerben történik (pl.SAP, Oracle stb)	96	33,3	33,3	34,0
	A HR folyamatok dokumentálására a HR külön informatikai megoldást használ (pl.: NEXON, Best HR stb.)	76	26,4	26,4	60,4
	Államkincstár	1	0,3	0,3	60,8
	Attandance tracking	1	0,3	0,3	61,1
	Az integrált vállalatirányítási rendszer mellet (SAP és PeopleSoft), NEXON, Seawing és Excel alapon működik!	1	0,3	0,3	61,5
	BaBér program + excel	1	0,3	0,3	61,8
	Belső folyamatok SAP, bérszámfejtés (kiszervezett) Nexon	1	0,3	0,3	62,2
	CAST	1	0,3	0,3	62,5
	erre sajnos nem látok rá	1	0,3	0,3	62,8
	Excel + Informatikai software hibrid	1	0,3	0,3	63,2
	JIRA	1	0,3	0,3	63,5
	KPI	1	0,3	0,3	63,9
	Másik HR management platform (Bamboo)	1	0,3	0,3	64,2
	Mindegyik jellemző,balap adatok SAP-ban, Nexum karrierportál, exceles riporting	1	0,3	0,3	64,6
	MS Office - EXCEL	95	33,0	33,0	97,6

	Nexon, SAP és Excel is jelen van	1	0,3	0,3	97,9
	Robotzsaru NOVA	1	0,3	0,3	98,3
	Saját fejelsztésű programjaink vannak, saját fejlesztői csapattal.	1	0,3	0,3	98,6
	saját fejlesztésű program	1	0,3	0,3	99,0
	saját rendszer	2	0,7	0,7	99,7
	Viflow 7	1	0,3	0,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q14 Foglalkozik-e a vállalat azzal, hogy a munkavállalók, hogyan reagáltak az innovációs digitalizációs hatásokra?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - Egyáltalán nem foglalkozik	37	12,8	12,8	12,8
	2	36	12,5	12,5	25,3
	3	56	19,4	19,4	44,8
	4	58	20,1	20,1	64,9
	5	54	18,8	18,8	83,7
	6 - Folyamatosan nyomon kíséri	47	16,3	16,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q15.1 Milyen megoldásokat alkalmaz a vállalat a munkatársak teljesítményének mérésére? [mutatószámok elemzése]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem alkalmaz	43	14,9	14,9	14,9
	2	19	6,6	6,6	21,5
	3	37	12,8	12,8	34,4
	4	42	14,6	14,6	49,0
	5	54	18,8	18,8	67,7
	6 - rendszeresen alkalmaz	93	32,3	32,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q15.2 Milyen megoldásokat alkalmaz a vállalat a munkatársak teljesítményének mérésére? [folyamatvariánsok elemzése]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem alkalmaz	71	24,7	24,7	24,7

	2	53	18,4	18,4	43,1
	3	47	16,3	16,3	59,4
	4	49	17,0	17,0	76,4
	5	48	16,7	16,7	93,1
	6 - rendszeresen alkalmaz	20	6,9	6,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q15.3 Milyen megoldásokat alkalmaz a vállalat a munkatársak teljesítményének mérésére? [applikáció alapú folyamatmérés]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem alkalmaz	138	47,9	47,9	47,9
	2	49	17,0	17,0	64,9
	3	30	10,4	10,4	75,3
	4	30	10,4	10,4	85,8
	5	20	6,9	6,9	92,7
	6 - rendszeresen alkalmaz	21	7,3	7,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q15.4 Milyen megoldásokat alkalmaz a vállalat a munkatársak teljesítményének mérésére? [haladás nyomon követése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem alkalmaz	40	13,9	13,9	13,9
	2	34	11,8	11,8	25,7
	3	40	13,9	13,9	39,6
	4	41	14,2	14,2	53,8
	5	68	23,6	23,6	77,4
	6 - rendszeresen alkalmaz	65	22,6	22,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q15.5 Milyen megoldásokat alkalmaz a vállalat a munkatársak teljesítményének mérésére? [teljesítmény dashboardok]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem alkalmaz	66	22,9	22,9	22,9
	2	27	9,4	9,4	32,3
	3	29	10,1	10,1	42,4
	4	37	12,8	12,8	55,2
	5	63	21,9	21,9	77,1

	6 - rendszeresen alkalmaz	66	22,9	22,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q16.1 Az alábbi teljesítményértékelési (process mining=folyamatbányász) megoldások mennyire hatékonyak az Ön munkahelyén? [többszintű tevékenységlisták]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - Nincs ilyen a vállalatnál	114	39,6	39,6	39,6
	1 - nem hatékony	14	4,9	4,9	44,4
	2	26	9,0	9,0	53,5
	3	46	16,0	16,0	69,4
	4	43	14,9	14,9	84,4
	5	31	10,8	10,8	95,1
	6 - nagyon hatékony	14	4,9	4,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q16.2 Az alábbi teljesítményértékelési (process mining=folyamatbányász) megoldások mennyire hatékonyak az Ön munkahelyén? [időmérés: indítás, felfüggesztés, újraindítás, leállítás]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - Nincs ilyen a vállalatnál	118	41,0	41,0	41,0
	1 - nem hatékony	12	4,2	4,2	45,1
	2	24	8,3	8,3	53,5
	3	45	15,6	15,6	69,1
	4	42	14,6	14,6	83,7
	5	25	8,7	8,7	92,4
	6 - nagyon hatékony	22	7,6	7,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q16.3 Az alábbi teljesítményértékelési (process mining=folyamatbányász) megoldások mennyire hatékonyak az Ön munkahelyén? [testre szabható mérési dimenziók]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - Nincs ilyen a vállalatnál	107	37,2	37,2	37,2
	1 - nem hatékony	27	9,4	9,4	46,5
	2	30	10,4	10,4	56,9

	3	36	12,5	12,5	69,4
	4	45	15,6	15,6	85,1
	5	25	8,7	8,7	93,8
	6 - nagyon hatékony	18	6,3	6,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q16.4 Az alábbi teljesítményértékelési (process mining=folyamatbányász) megoldások mennyire hatékonyak az Ön munkahelyén? [készültségi fok, tranzakciószám és további mutató értékek rögzítése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - Nincs ilyen a vállalatnál	85	29,5	29,5	29,5
	1 - nem hatékony	20	6,9	6,9	36,5
	2	28	9,7	9,7	46,2
	3	47	16,3	16,3	62,5
	4	50	17,4	17,4	79,9
	5	31	10,8	10,8	90,6
	6 - nagyon hatékony	27	9,4	9,4	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q16.5 Az alábbi teljesítményértékelési (process mining=folyamatbányász) megoldások mennyire hatékonyak az Ön munkahelyén? [főfolyamatok időaránya]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 - Nincs ilyen a vállalatnál	74	25,7	25,7	25,7
	1 - nem hatékony	23	8,0	8,0	33,7
	2	28	9,7	9,7	43,4
	3	36	12,5	12,5	55,9
	4	56	19,4	19,4	75,3
	5	43	14,9	14,9	90,3
	6 - nagyon hatékony	28	9,7	9,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q16.6 Az alábbi teljesítményértékelési (process mining=folyamatbányász) megoldások mennyire hatékonyak az Ön munkahelyén? [tevékenységek időaránya]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	0 - Nincs ilyen a vállalatnál	70	24,3	24,3	24,3
	1 - nem hatékony	16	5,6	5,6	29,9
	2	26	9,0	9,0	38,9
	3	45	15,6	15,6	54,5
	4	48	16,7	16,7	71,2
	5	49	17,0	17,0	88,2
	6 - nagyon hatékony	34	11,8	11,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.1 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [számítógépes ismeretek (pl. MS Office stb.)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	5	1,7	1,7	1,7
	2	9	3,1	3,1	4,9
	3	34	11,8	11,8	16,7
	4	45	15,6	15,6	32,3
	5	78	27,1	27,1	59,4
	6 - nagymértékű	117	40,6	40,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.2 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [szervezési készségek (pl.: felelősség delegálása)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	6	2,1	2,1	2,1
	2	9	3,1	3,1	5,2
	3	52	18,1	18,1	23,3
	4	61	21,2	21,2	44,4
	5	85	29,5	29,5	74,0
	6 - nagymértékű	75	26,0	26,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.3 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [kommunikációs készség (pl.: szóban és írásban érthető utasítások stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	2	0,7	0,7	0,7
	2	4	1,4	1,4	2,1
	3	37	12,8	12,8	14,9
	4	48	16,7	16,7	31,6
	5	80	27,8	27,8	59,4
	6 - nagymértékű	117	40,6	40,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.4 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [kapcsolatteremtési készség (pl.: jó csapatjátékos stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	5	1,7	1,7	1,7
	2	4	1,4	1,4	3,1
	3	27	9,4	9,4	12,5
	4	55	19,1	19,1	31,6
	5	81	28,1	28,1	59,7
	6 - nagymértékű	116	40,3	40,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.5 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [vezetési készség (pl.: motiválni másokat stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	15	5,2	5,2	5,2
	2	18	6,3	6,3	11,5
	3	53	18,4	18,4	29,9
	4	63	21,9	21,9	51,7
	5	64	22,2	22,2	74,0
	6 - nagymértékű	75	26,0	26,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.6 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [kezdeményezőkészség (pl.: meglátni a lehetőségeket stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	12	4,2	4,2	4,2
	2	18	6,3	6,3	10,4
	3	40	13,9	13,9	24,3
	4	64	22,2	22,2	46,5
	5	82	28,5	28,5	75,0
	6 - nagymértékű	72	25,0	25,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.7 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [lojalitás (pl.: elkötelezett a vállalat, munkaadó iránt stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	8	2,8	2,8	2,8
	2	17	5,9	5,9	8,7
	3	40	13,9	13,9	22,6
	4	54	18,8	18,8	41,3
	5	73	25,3	25,3	66,7
	6 - nagymértékű	96	33,3	33,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.8 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [megbízhatóság (pl.: azt teszi amit mond stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	4	1,4	1,4	1,4
	2	5	1,7	1,7	3,1
	3	31	10,8	10,8	13,9
	4	46	16,0	16,0	29,9
	5	83	28,8	28,8	58,7
	6 - nagymértékű	119	41,3	41,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.9 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [rugalmasság (pl.: nyitott a munkamódszerek megváltoztatására stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	9	3,1	3,1	3,1
	2	17	5,9	5,9	9,0
	3	44	15,3	15,3	24,3
	4	48	16,7	16,7	41,0
	5	81	28,1	28,1	69,1
	6 - nagymértékű	89	30,9	30,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.10 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [problémamegoldó készség (pl.: logikus és kreatív gondolkodás stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	7	2,4	2,4	2,4
	2	10	3,5	3,5	5,9
	3	27	9,4	9,4	15,3
	4	41	14,2	14,2	29,5
	5	81	28,1	28,1	57,6
	6 - nagymértékű	122	42,4	42,4	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.11 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [tárgyalási készség (pl.: kívülállók szemszögéből is látni stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	12	4,2	4,2	4,2
	2	24	8,3	8,3	12,5
	3	42	14,6	14,6	27,1
	4	51	17,7	17,7	44,8
	5	70	24,3	24,3	69,1
	6 - nagymértékű	89	30,9	30,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.12 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [agilitás (tettrekészség)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	5	1,7	1,7	1,7
	2	21	7,3	7,3	9,0
	3	48	16,7	16,7	25,7
	4	51	17,7	17,7	43,4
	5	85	29,5	29,5	72,9
	6 - nagymértékű	78	27,1	27,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q17.13 Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? [design thinking (tervalapú gondolkodás problémamegoldásra irányuló megközelítés)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem volt	19	6,6	6,6	6,6
	2	28	9,7	9,7	16,3
	3	49	17,0	17,0	33,3
	4	62	21,5	21,5	54,9
	5	64	22,2	22,2	77,1
	6 - nagymértékű	66	22,9	22,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.1 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [számítógépes ismeretek (pl. MS Office stb.)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	23	8,0	8,0	8,0
	2	9	3,1	3,1	11,1
	3	17	5,9	5,9	17,0
	4	27	9,4	9,4	26,4
	5	55	19,1	19,1	45,5
	6 - nagymértékben felerősödtek	157	54,5	54,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.2 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [szervezési készségek (pl.: felelősség delegálása)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	20	6,9	6,9	6,9
	2	13	4,5	4,5	11,5
	3	29	10,1	10,1	21,5
	4	46	16,0	16,0	37,5
	5	59	20,5	20,5	58,0
	6 - nagymértékben felerősödtek	121	42,0	42,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.3 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [kommunikációs készség (pl.: szóban és írásban érthető utasítások stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	11	3,8	3,8	3,8
	2	18	6,3	6,3	10,1
	3	28	9,7	9,7	19,8
	4	32	11,1	11,1	30,9
	5	54	18,8	18,8	49,7
	6 - nagymértékben felerősödtek	145	50,3	50,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.4 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [kapcsolatteremtési készség (pl.: jó csapatjátékos stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	12	4,2	4,2	4,2
	2	19	6,6	6,6	10,8
	3	28	9,7	9,7	20,5
	4	38	13,2	13,2	33,7
	5	74	25,7	25,7	59,4
	6 - nagymértékben felerősödtek	117	40,6	40,6	100,0

	Total	288	100,0	100,0	

q18.5 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [vezetési készség (pl.: motiválni másokat stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	24	8,3	8,3	8,3
	2	21	7,3	7,3	15,6
	3	36	12,5	12,5	28,1
	4	47	16,3	16,3	44,4
	5	59	20,5	20,5	64,9
	6 - nagymértékben felerősödtek	101	35,1	35,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.6 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [kezdeményezőkészség (pl.: meglátni a lehetőségeket stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	21	7,3	7,3	7,3
	2	16	5,6	5,6	12,8
	3	39	13,5	13,5	26,4
	4	43	14,9	14,9	41,3
	5	68	23,6	23,6	64,9
	6 - nagymértékben felerősödtek	101	35,1	35,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.7 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [lojalitás (pl.: elkötelezett a vállalat, munkaadó iránt stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	20	6,9	6,9	6,9
	2	16	5,6	5,6	12,5
	3	39	13,5	13,5	26,0
	4	48	16,7	16,7	42,7

	5	60	20,8	20,8	63,5
	6 - nagymértékben felerősödtek	105	36,5	36,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.8 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [megbízhatóság (pl.: azt teszi amit mond stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	15	5,2	5,2	5,2
	2	11	3,8	3,8	9,0
	3	34	11,8	11,8	20,8
	4	28	9,7	9,7	30,6
	5	67	23,3	23,3	53,8
	6 - nagymértékben felerősödtek	133	46,2	46,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.9 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [rugalmasság (pl.: nyitott a munkamódszerek megváltoztatására stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	11	3,8	3,8	3,8
	2	17	5,9	5,9	9,7
	3	23	8,0	8,0	17,7
	4	42	14,6	14,6	32,3
	5	49	17,0	17,0	49,3
	6 - nagymértékben felerősödtek	146	50,7	50,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.10 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [problémamegoldó készség (pl.: logikus és kreatív gondolkodás stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	15	5,2	5,2	5,2
	2	16	5,6	5,6	10,8

	3	21	7,3	7,3	18,1
	4	35	12,2	12,2	30,2
	5	59	20,5	20,5	50,7
	6 - nagymértékben felerősödtek	142	49,3	49,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.11 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [tárgyalási készség (pl.: kívülállók szemszögéből is látni stb)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	26	9,0	9,0	9,0
	2	18	6,3	6,3	15,3
	3	40	13,9	13,9	29,2
	4	41	14,2	14,2	43,4
	5	68	23,6	23,6	67,0
	6 - nagymértékben felerősödtek	95	33,0	33,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.12 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [agilitás (tettrekészség)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	22	7,6	7,6	7,6
	2	18	6,3	6,3	13,9
	3	38	13,2	13,2	27,1
	4	46	16,0	16,0	43,1
	5	63	21,9	21,9	64,9
	6 - nagymértékben felerősödtek	101	35,1	35,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q18.13 Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? [design thinking (tervalapú gondolkodás problémamegoldásra irányuló megközelítés)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	1 - egyáltalán nem	29	10,1	10,1	10,1
	2	26	9,0	9,0	19,1
	3	37	12,8	12,8	31,9
	4	47	16,3	16,3	48,3
	5	64	22,2	22,2	70,5
	6 - nagymértékben felerősödtek	85	29,5	29,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.1 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [Digitális transzformáció támogatása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	27	9,4	9,4	9,4
	2	20	6,9	6,9	16,3
	3	44	15,3	15,3	31,6
	4	58	20,1	20,1	51,7
	5	49	17,0	17,0	68,8
	6 - nagyon fontos	90	31,3	31,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.2 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [Agilis transzformáció támogatása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	27	9,4	9,4	9,4
	2	34	11,8	11,8	21,2
	3	57	19,8	19,8	41,0
	4	58	20,1	20,1	61,1
	5	68	23,6	23,6	84,7
	6 - nagyon fontos	44	15,3	15,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.3 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [Döntéstámogatása a design thinking alapelvei mentén (kutatás, rendszerszemlélet, tesztelés, iteráció)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	27	9,4	9,4	9,4

	2	38	13,2	13,2	22,6
	3	59	20,5	20,5	43,1
	4	54	18,8	18,8	61,8
	5	67	23,3	23,3	85,1
	6 - nagyon fontos	43	14,9	14,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.4 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [A személyzetfejlesztés eredményességének mérése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	23	8,0	8,0	8,0
	2	26	9,0	9,0	17,0
	3	54	18,8	18,8	35,8
	4	65	22,6	22,6	58,3
	5	77	26,7	26,7	85,1
	6 - nagyon fontos	43	14,9	14,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.5 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [HR költségek elemzése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	22	7,6	7,6	7,6
	2	29	10,1	10,1	17,7
	3	55	19,1	19,1	36,8
	4	66	22,9	22,9	59,7
	5	53	18,4	18,4	78,1
	6 - nagyon fontos	63	21,9	21,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.6 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [Stratégiai tervezés (misszió, vízió, stratégia), stratégiai célok és akciók menedzselése Vállalati célkitűzések hierarchiája.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	14	4,9	4,9	4,9
	2	20	6,9	6,9	11,8
	3	48	16,7	16,7	28,5

	4	47	16,3	16,3	44,8
	5	68	23,6	23,6	68,4
	6 - nagyon fontos	91	31,6	31,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.7 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [Operatív kontrolling: feladatok lebontása, megtervezése, megvalósítása.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	15	5,2	5,2	5,2
	2	20	6,9	6,9	12,2
	3	59	20,5	20,5	32,6
	4	63	21,9	21,9	54,5
	5	61	21,2	21,2	75,7
	6 - nagyon fontos	70	24,3	24,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.8 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [CEO (ügyvezető igazgató) stratégiai/üzleti partnerévé válása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	31	10,8	10,8	10,8
	2	33	11,5	11,5	22,2
	3	47	16,3	16,3	38,5
	4	67	23,3	23,3	61,8
	5	55	19,1	19,1	80,9
	6 - nagyon fontos	55	19,1	19,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.9 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [Tervváltozatok / beszámolók bemutatása a vezetőknek]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	19	6,6	6,6	6,6
	2	28	9,7	9,7	16,3
	3	45	15,6	15,6	31,9
	4	46	16,0	16,0	47,9
	5	78	27,1	27,1	75,0
	6 - nagyon fontos	72	25,0	25,0	100,0

	Total	288	100,0	100,0	

q19.10 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [Eltérések okainak összegyűjtése, akciótervek készítése és feltárása a vezetőnek]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	22	7,6	7,6	7,6
	2	27	9,4	9,4	17,0
	3	44	15,3	15,3	32,3
	4	55	19,1	19,1	51,4
	5	73	25,3	25,3	76,7
	6 - nagyon fontos	67	23,3	23,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.11 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [Tervváltozathoz kapcsolódó viták moderálása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	36	12,5	12,5	12,5
	2	27	9,4	9,4	21,9
	3	73	25,3	25,3	47,2
	4	66	22,9	22,9	70,1
	5	59	20,5	20,5	90,6
	6 - nagyon fontos	27	9,4	9,4	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.12 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [HR kontrolling előnyeinek prezentálása, ismertetése. Munkatársak motiválása a HR kontrolling alkalmazására.]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	39	13,5	13,5	13,5
	2	48	16,7	16,7	30,2
	3	58	20,1	20,1	50,3
	4	60	20,8	20,8	71,2
	5	54	18,8	18,8	89,9
	6 - nagyon fontos	29	10,1	10,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q19.13 Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? [HR kontrolling eszközeinek integrálása a mindennapi munkafolyamatokba]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - nem fontos	44	15,3	15,3	15,3
	2	38	13,2	13,2	28,5
	3	62	21,5	21,5	50,0
	4	56	19,4	19,4	69,4
	5	57	19,8	19,8	89,2
	6 - nagyon fontos	31	10,8	10,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q20.1 Milyen mértékben tesz a vállalat az alábbi tevékenységek kapcsán a kulcskompetenciájú munkatársak megtartása érdekében? [képzések, továbbképzések]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	25	8,7	8,7	8,7
	2	32	11,1	11,1	19,8
	3	48	16,7	16,7	36,5
	4	58	20,1	20,1	56,6
	5	65	22,6	22,6	79,2
	6 - nagymértékben tesz	60	20,8	20,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q20.2 Milyen mértékben tesz a vállalat az alábbi tevékenységek kapcsán a kulcskompetenciájú munkatársak megtartása érdekében? [anyagi juttatás pl.: fizetésemelés, bónusz, projektprémium stb]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	28	9,7	9,7	9,7
	2	30	10,4	10,4	20,1
	3	41	14,2	14,2	34,4
	4	56	19,4	19,4	53,8
	5	72	25,0	25,0	78,8
	6 - nagymértékben tesz	61	21,2	21,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q20.3 Milyen mértékben tesz a vállalat az alábbi tevékenységek kapcsán a kulcskompetenciájú munkatársak megtartása érdekében? [odafigyelés pl.: ki miért szorong, ki mitől fél]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	47	16,3	16,3	16,3
	2	26	9,0	9,0	25,3
	3	49	17,0	17,0	42,4
	4	59	20,5	20,5	62,8
	5	58	20,1	20,1	83,0
	6 - nagymértékben tesz	49	17,0	17,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q20.4 Milyen mértékben tesz a vállalat az alábbi tevékenységek kapcsán a kulcskompetenciájú munkatársak megtartása érdekében? [empátia pl.: érzelmek elfogadása, támogatása, - kommunikáció]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	33	11,5	11,5	11,5
	2	32	11,1	11,1	22,6
	3	54	18,8	18,8	41,3
	4	55	19,1	19,1	60,4
	5	61	21,2	21,2	81,6
	6 - nagymértékben tesz	53	18,4	18,4	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q20.5 Milyen mértékben tesz a vállalat az alábbi tevékenységek kapcsán a kulcskompetenciájú munkatársak megtartása érdekében? [szakmai előmenetel lehetőségének biztosítása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	30	10,4	10,4	10,4
	2	48	16,7	16,7	27,1
	3	49	17,0	17,0	44,1
	4	57	19,8	19,8	63,9
	5	64	22,2	22,2	86,1
	6 - nagymértékben tesz	40	13,9	13,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q20.6 Milyen mértékben tesz a vállalat az alábbi tevékenységek kapcsán a kulcskompetenciájú munkatársak megtartása érdekében? [rekreáció pl.: egészséges életmód hozzájárulása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	52	18,1	18,1	18,1
	2	54	18,8	18,8	36,8
	3	50	17,4	17,4	54,2
	4	51	17,7	17,7	71,9
	5	41	14,2	14,2	86,1
	6 - nagymértékben tesz	40	13,9	13,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q20.7 Milyen mértékben tesz a vállalat az alábbi tevékenységek kapcsán a kulcskompetenciájú munkatársak megtartása érdekében? [IT fejlesztésekkel munkavállaló tehermentesítése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	26	9,0	9,0	9,0
	2	40	13,9	13,9	22,9
	3	49	17,0	17,0	39,9
	4	56	19,4	19,4	59,4
	5	63	21,9	21,9	81,3
	6 - nagymértékben tesz	54	18,8	18,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q20.8 Milyen mértékben tesz a vállalat az alábbi tevékenységek kapcsán a kulcskompetenciájú munkatársak megtartása érdekében? [home-office / otthoni munkavégzés biztosítása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	35	12,2	12,2	12,2
	2	26	9,0	9,0	21,2
	3	20	6,9	6,9	28,1
	4	28	9,7	9,7	37,8
	5	49	17,0	17,0	54,9
	6 - nagymértékben tesz	130	45,1	45,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q21.1 Milyen lépéseket tesz az Ön munkahelye, hogy mielőbb integrálódjon az új munkatárs? [vállalati kultúra megismertetése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	12	4,2	4,2	4,2
	2	26	9,0	9,0	13,2

	3	44	15,3	15,3	28,5
	4	73	25,3	25,3	53,8
	5	75	26,0	26,0	79,9
	6 - nagymértékben tesz	58	20,1	20,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q21.2 Milyen lépéseket tesz az Ön munkahelye, hogy mielőbb integrálódjon az új munkatárs? [vállalati igények ismertetése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	11	3,8	3,8	3,8
	2	18	6,3	6,3	10,1
	3	46	16,0	16,0	26,0
	4	67	23,3	23,3	49,3
	5	87	30,2	30,2	79,5
	6 - nagymértékben tesz	59	20,5	20,5	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q21.3 Milyen lépéseket tesz az Ön munkahelye, hogy mielőbb integrálódjon az új munkatárs? [a vállalat folyamataink teljes körű ismertetése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	22	7,6	7,6	7,6
	2	50	17,4	17,4	25,0
	3	56	19,4	19,4	44,4
	4	45	15,6	15,6	60,1
	5	66	22,9	22,9	83,0
	6 - nagymértékben tesz	49	17,0	17,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q21.4 Milyen lépéseket tesz az Ön munkahelye, hogy mielőbb integrálódjon az új munkatárs? [csak a munkavégzéshez szükséges feladatok/folyamatok/tevékenységek ismertetése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	15	5,2	5,2	5,2
	2	33	11,5	11,5	16,7
	3	48	16,7	16,7	33,3
	4	79	27,4	27,4	60,8
	5	66	22,9	22,9	83,7
	6 - nagymértékben tesz	47	16,3	16,3	100,0

	Total	288	100,0	100,0	

q21.5 Milyen lépéseket tesz az Ön munkahelye, hogy mielőbb integrálódjon az új munkatárs? [vállalati stratégiák, vállalati küldetés ismertetése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	24	8,3	8,3	8,3
	2	31	10,8	10,8	19,1
	3	65	22,6	22,6	41,7
	4	66	22,9	22,9	64,6
	5	57	19,8	19,8	84,4
	6 - nagymértékben tesz	45	15,6	15,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q21.6 Milyen lépéseket tesz az Ön munkahelye, hogy mielőbb integrálódjon az új munkatárs? [az adott munkakörhöz tartozó szakmai fejlesztéshez]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	16	5,6	5,6	5,6
	2	30	10,4	10,4	16,0
	3	59	20,5	20,5	36,5
	4	77	26,7	26,7	63,2
	5	64	22,2	22,2	85,4
	6 - nagymértékben tesz	42	14,6	14,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q21.7 Milyen lépéseket tesz az Ön munkahelye, hogy mielőbb integrálódjon az új munkatárs? [csoport/osztályvezető támogatása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	17	5,9	5,9	5,9
	2	19	6,6	6,6	12,5
	3	46	16,0	16,0	28,5
	4	74	25,7	25,7	54,2
	5	83	28,8	28,8	83,0
	6 - nagymértékben tesz	49	17,0	17,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q21.8 Milyen lépéseket tesz az Ön munkahelye, hogy mielőbb integrálódjon az új munkatárs? [fejlődési lehetőségek ismertetése]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	29	10,1	10,1	10,1
	2	44	15,3	15,3	25,3
	3	59	20,5	20,5	45,8
	4	65	22,6	22,6	68,4
	5	56	19,4	19,4	87,8
	6 - nagymértékben tesz	35	12,2	12,2	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q21.9 Milyen lépéseket tesz az Ön munkahelye, hogy mielőbb integrálódjon az új munkatárs? [munkakörhöz szükséges eszközök biztosítása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem tesz	6	2,1	2,1	2,1
	2	10	3,5	3,5	5,6
	3	25	8,7	8,7	14,2
	4	61	21,2	21,2	35,4
	5	103	35,8	35,8	71,2
	6 - nagymértékben tesz	83	28,8	28,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q22.1 Milyen mértékben alakította át a koronavírus-válság az új munkavállalók integrálódását a szervezetbe, a folyamatok megismerését (az onboardingot)? [Otthoni/hibrid munkavégzéshez illeszkedő munkaterület és munkaeszközök kialakításának biztosítása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	46	16,0	16,0	16,0
	2	21	7,3	7,3	23,3
	3	27	9,4	9,4	32,6
	4	25	8,7	8,7	41,3
	5	46	16,0	16,0	57,3
	6 - nagymértékben hozzájárul	123	42,7	42,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q22.2 Milyen mértékben alakította át a koronavírus-válság az új munkavállalók integrálódását a szervezetbe, a folyamatok megismerését (az onboardingot)? [Online kapcsolattartás a munkatársakkal, vezetőséggel (pl.: TEAMS meeting, videó üzenetek)]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	34	11,8	11,8	11,8
	2	17	5,9	5,9	17,7
	3	21	7,3	7,3	25,0
	4	23	8,0	8,0	33,0
	5	41	14,2	14,2	47,2
	6 - nagymértékben hozzájárul	152	52,8	52,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q22.3 Milyen mértékben alakította át a koronavírus-válság az új munkavállalók integrálódását a szervezetbe, a folyamatok megismerését (az onboardingot)? [Virtuális kommunikáció megteremtése az új és meglévő munkatársak között]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	34	11,8	11,8	11,8
	2	18	6,3	6,3	18,1
	3	36	12,5	12,5	30,6
	4	30	10,4	10,4	41,0
	5	55	19,1	19,1	60,1
	6 - nagymértékben hozzájárul	115	39,9	39,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q22.4 Milyen mértékben alakította át a koronavírus-válság az új munkavállalók integrálódását a szervezetbe, a folyamatok megismerését (az onboardingot)? [Online csapatépítő megoldások alkalmazása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	94	32,6	32,6	32,6
	2	31	10,8	10,8	43,4
	3	38	13,2	13,2	56,6
	4	45	15,6	15,6	72,2
	5	23	8,0	8,0	80,2
	6 - nagymértékben hozzájárul	57	19,8	19,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q22.5 Milyen mértékben alakította át a koronavírus-válság az új munkavállalók integrálódását a szervezetbe, a folyamatok megismerését (az onboardingot)? [Alkalmazottak visszajelzéseinek nyomon követése a távmunkában is]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	60	20,8	20,8	20,8
	2	34	11,8	11,8	32,6
	3	44	15,3	15,3	47,9
	4	36	12,5	12,5	60,4
	5	54	18,8	18,8	79,2
	6 - nagymértékben hozzájárul	60	20,8	20,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q22.6 Milyen mértékben alakította át a koronavírus-válság az új munkavállalók integrálódását a szervezetbe, a folyamatok megismerését (az onboardingot)? [A digitális munkavégzéshez szükséges munkafolyamatok részletesebb leírása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	55	19,1	19,1	19,1
	2	48	16,7	16,7	35,8
	3	37	12,8	12,8	48,6
	4	41	14,2	14,2	62,8
	5	47	16,3	16,3	79,2
	6 - nagymértékben hozzájárul	60	20,8	20,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q22.7 Milyen mértékben alakította át a koronavírus-válság az új munkavállalók integrálódását a szervezetbe, a folyamatok megismerését (az onboardingot)? [A dolgozók mentális jólétének támogatása]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - egyáltalán nem	65	22,6	22,6	22,6
	2	40	13,9	13,9	36,5
	3	47	16,3	16,3	52,8
	4	43	14,9	14,9	67,7
	5	45	15,6	15,6	83,3
	6 - nagymértékben hozzájárul	48	16,7	16,7	100,0

	Total	288	100,0	100,0	
q23 Az Ön munkahelyén az új alkalmazottak hány hónap alatt érik el a produktivitásuk maximumát?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	1,0	1,0	1,0
	2	7	2,4	2,4	3,5
	3	49	17,0	17,0	20,5
	4	20	6,9	6,9	27,4
	5	28	9,7	9,7	37,2
	6	76	26,4	26,4	63,5
	7	12	4,2	4,2	67,7
	8	21	7,3	7,3	75,0
	9	13	4,5	4,5	79,5
	10	15	5,2	5,2	84,7
	11	2	0,7	0,7	85,4
	12	33	11,5	11,5	96,9
	16	2	0,7	0,7	97,6
	18	3	1,0	1,0	98,6
	19	1	0,3	0,3	99,0
	20	1	0,3	0,3	99,3
	24	1	0,3	0,3	99,7
	36	1	0,3	0,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q24 Milyen gazdálkodási formában működik a vállalkozás?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bt.	3	1,0	1,0	1,0
	Kft.	186	64,6	64,6	65,6
	Kht.	2	0,7	0,7	66,3
	Zrt.	58	20,1	20,1	86,5
	Nyrt	20	6,9	6,9	93,4
	egyéb	19	6,6	6,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q24.sz Milyen gazdálkodási formában működik a vállalkozás?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	alapítvány	1	0,3	0,3	0,3
	Alapítvány	1	0,3	0,3	0,7

	Állami	1	0,3	0,3	1,0
	Állami szerv	1	0,3	0,3	1,4
	állami szervezet	1	0,3	0,3	1,7
	Állami szervezet	1	0,3	0,3	2,1
	Állami szféra	2	0,7	0,7	2,8
	Állami vállalat	1	0,3	0,3	3,1
	Bt.	3	1,0	1,0	4,2
	iskoalszövetkezet	1	0,3	0,3	4,5
	Iskola	1	0,3	0,3	4,9
	Iskolaszövetkezet	1	0,3	0,3	5,2
	Kft.	185	64,2	64,2	69,4
	Kht.	2	0,7	0,7	70,1
	költségvetési szerv	2	0,7	0,7	70,8
	Közigazgatás	1	0,3	0,3	71,2
	közigazgatási szerv	1	0,3	0,3	71,5
	Ltd.	1	0,3	0,3	71,9
	minisztérium	1	0,3	0,3	72,2
	Minisztérium	1	0,3	0,3	72,6
	Nyrt.	20	6,9	6,9	79,5
	Önkormányzat	1	0,3	0,3	79,9
	Zrt.	58	20,1	20,1	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q25 Melyik megyében található a vállalat székhelye?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Budapest	196	68,1	68,1	68,1
	Bács-Kiskun megye	5	1,7	1,7	69,8
	Baranya megye	1	0,3	0,3	70,1
	Békés megye	2	0,7	0,7	70,8
	Borsod-Abaúj-Zemplén megye	3	1,0	1,0	71,9
	Csongrád megye	4	1,4	1,4	73,3
	Fejér megye	4	1,4	1,4	74,7
	Győr-Moson-Sopron megye	2	0,7	0,7	75,3
	Hajdú-Bihar megye	2	0,7	0,7	76,0
	Heves megye	13	4,5	4,5	80,6
	Jász-Nagykun-Szolnok megye	5	1,7	1,7	82,3
	Komárom-Esztergom megye	7	2,4	2,4	84,7

	Nógrád megye	5	1,7	1,7	86,5
	Pest megye	33	11,5	11,5	97,9
	Somogy megye	2	0,7	0,7	98,6
	Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	1	0,3	0,3	99,0
	Tolna megye	1	0,3	0,3	99,3
	Veszprém megye	1	0,3	0,3	99,7
	Zala megye	1	0,3	0,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q25.1 Hol található a vállalat székhelye					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Budapesten	196	68,1	68,1	68,1
	Nem Budapesten	92	31,9	31,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q25.2 Bp vagy nem					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Budapesten	196	68,1	68,1	68,1
	Nem Budapesten	92	31,9	31,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q26 Mely ágazatban tevékenykedik a vállalkozás?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	3	1,0	1,0	1,0
	Feldolgozóipar	13	4,5	4,5	5,6
	Villamosenergia-,gáz-, gőzellátás, légkondicionálás	7	2,4	2,4	8,0
	Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás;szennyeződésmentesítés	1	0,3	0,3	8,3
	Építőipar	18	6,3	6,3	14,6
	Kereskedelem, gépjárműjavítás	36	12,5	12,5	27,1
	Szállítás, raktározás	19	6,6	6,6	33,7
	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	4	1,4	1,4	35,1

	Információ, kommunikáció	14	4,9	4,9	39,9
	Pénzügyi, biztosítási tevékenység	49	17,0	17,0	56,9
	Ingatlanügyek	5	1,7	1,7	58,7
	Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	15	5,2	5,2	63,9
	Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	5	1,7	1,7	65,6
	Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás	12	4,2	4,2	69,8
	Oktatás	6	2,1	2,1	71,9
	Humán-egészségügyi, szociális ellátás	9	3,1	3,1	75,0
	Művészet, szórakoztatás, szabad idő	11	3,8	3,8	78,8
	Egyéb szolgáltatás	44	15,3	15,3	94,1
	Háztartás munkaadói tevékenysége; termék előállítása, szolgáltatás végzésesaját fogyasztásra	1	0,3	0,3	94,4
	Területen kívüli szervezet	16	5,6	5,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q27 A vállalat tulajdonosi szerkezete?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kizárólag magyar tulajdonban van	149	51,7	51,7	51,7
	magyar-külföldi vegyesvállalat	49	17,0	17,0	68,8
	teljes egészében külföldi tulajdonban van	90	31,3	31,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q28 A vállalat mérete					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mikrovállalkozás (<10 fő foglalkoztatott)	15	5,2	5,2	5,2
	Kisvállalkozás (<50 fő foglalkoztatott)	46	16,0	16,0	21,2

	Középvállalkozás (<250 fő foglalkoztatott)	59	20,5	20,5	41,7
	Nagyvállalkozás (>250 fő foglalkoztatott)	168	58,3	58,3	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q29 Adja meg a bér és járulék összköltségen belüli arányát (%)!					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	23	8,0	8,0	8,0
	2	1	0,3	0,3	8,4
	3	1	0,3	0,3	8,7
	5	2	0,7	0,7	9,4
	8	1	0,3	0,3	9,8
	9	1	0,3	0,3	10,1
	10	9	3,1	3,1	13,3
	12	7	2,4	2,4	15,7
	13	1	0,3	0,3	16,1
	15	10	3,5	3,5	19,6
	16	1	0,3	0,3	19,9
	18	8	2,8	2,8	22,7
	19	6	2,1	2,1	24,8
	20	36	12,5	12,6	37,4
	21	5	1,7	1,7	39,2
	22	4	1,4	1,4	40,6
	23	32	11,1	11,2	51,7
	25	18	6,3	6,3	58,0
	26	5	1,7	1,7	59,8
	27	5	1,7	1,7	61,5
	28	3	1,0	1,0	62,6
	29	3	1,0	1,0	63,6
	30	28	9,7	9,8	73,4
	31	3	1,0	1,0	74,5
	32	3	1,0	1,0	75,5
	33	8	2,8	2,8	78,3
	34	3	1,0	1,0	79,4
	35	6	2,1	2,1	81,5
	36	1	0,3	0,3	81,8
	38	1	0,3	0,3	82,2
	40	6	2,1	2,1	84,3
	41	1	0,3	0,3	84,6

	45	4	1,4	1,4	86,0
	46	1	0,3	0,3	86,4
	48	1	0,3	0,3	86,7
	50	15	5,2	5,2	92,0
	52	2	0,7	0,7	92,7
	54	1	0,3	0,3	93,0
	55	1	0,3	0,3	93,4
	58	1	0,3	0,3	93,7
	60	7	2,4	2,4	96,2
	62	1	0,3	0,3	96,5
	70	2	0,7	0,7	97,2
	72	1	0,3	0,3	97,6
	75	2	0,7	0,7	98,3
	80	2	0,7	0,7	99,0
	85	1	0,3	0,3	99,3
	90	2	0,7	0,7	100,0
	Total	286	99,3	100,0	
Missing	1000	1	0,3		
	10101	1	0,3		
	Total	2	0,7		
Total		288	100,0		
q30.18 Jelölje be az éves képzési keret bérköltségen belüli arányát! [2018. év]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5%	161	55,9	55,9	55,9
	5-10%	81	28,1	28,1	84,0
	10-15%	30	10,4	10,4	94,4
	15% feletti	16	5,6	5,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	
q30.19 Jelölje be az éves képzési keret bérköltségen belüli arányát! [2019. év]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5%	132	45,8	45,8	45,8
	5-10%	92	31,9	31,9	77,8
	10-15%	47	16,3	16,3	94,1
	15% feletti	17	5,9	5,9	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q30.20 Jelölje be az éves képzési keret bérköltségen belüli arányát! [2020. év]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5%	130	45,1	45,1	45,1
	5-10%	84	29,2	29,2	74,3
	10-15%	58	20,1	20,1	94,4
	15% feletti	16	5,6	5,6	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q30.21 Jelölje be az éves képzési keret bérköltségen belüli arányát! [2021. év]					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5%	144	50,0	50,0	50,0
	5-10%	66	22,9	22,9	72,9
	10-15%	47	16,3	16,3	89,2
	15% feletti	31	10,8	10,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q31 Rendelkezik Magyarországon kívüli telephellyel?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igen	118	41,0	41,0	41,0
	Nem	170	59,0	59,0	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q32 Kitöltő jelenlegi pozíciója/beosztása					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	alkalmazott	185	64,2	64,2	64,2
	alsóvezető	21	7,3	7,3	71,5
	középvezető	54	18,8	18,8	90,3
	felsővezető	28	9,7	9,7	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

q33 Milyen területen dolgozik a kitöltő?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pénzügy	64	22,2	22,2	22,2
	Kontrolling	16	5,6	5,6	27,8
	Emberi erőforrás gazdálkodás (HR)	45	15,6	15,6	43,4

	Funkcionális controlling	8	2,8	2,8	46,2
	Menedzsment	29	10,1	10,1	56,3
	Ellenőrzés	14	4,9	4,9	61,1
	Logisztika	27	9,4	9,4	70,5
	Marketing	25	8,7	8,7	79,2
	Egyéb	60	20,8	20,8	100,0
	Total	288	100,0	100,0	

M5. - KÉRDŐÍV

A HR ÉS A KONTROLLING SZEREPE ÉS KAPCSOLATRENDSZERE A TRANSZFORMÁLT GAZDASÁGBAN

Tisztelt Kérdőív-kitöltő!

Szőke Brigitta vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (egykori SZIE) Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola doktorjelöltje, ahol A HR ÉS A KONTROLLING SZEREPÉT ÉS KAPCSOLATRENDSZERÉT VIZSGÁLOM A TRANSZFORMÁLT GAZDASÁGBAN.

A kérdőív célja információt gyűjteni e témában a Ph.D. dolgozatomhoz, majd aggregált formában információt nyújtani a felmérésben részt vevő szervezeteknek (ha igényt tartanak rá). A kutatási érdeklődésem középpontjában a digitalizációs folyamatok állnak, kiemelve a HR és a kontrollingban bekövetkezett technológiai fejlődések hatásait. A kérdőívben megadott adatokat bizalmasan kezelem. A kitöltőknek visszaszolgáltatott információk aggregálva tartalmazzák az összes kitöltött kérdőív eredményét, az egyedi kérdőívek adatait nem publikálom a résztvevők részére, a kitöltők személyét és a felmérésben résztvevő társaságokat nem nevezem meg az eredmények közlésénél. Az összesített eredmények doktori dolgozatomban, illetve annak nyilvános vitáján prezentálom, illetve a részt vevőknek e-mailben is szívesen elküldöm, ha e kérésüket jelzik felém.

A kitöltés kevesebb, mint 20 percet vesz igénybe, de számomra nagyon nagy segítség.

Fáradozását, értékes válaszait hálásan köszönöm!

Szőke Brigitta doktorjelölt
Szoke.Brigitta@uni-mate.hu

*Kötelező

1. A kontrolling milyen formában működik a vállalatnál? *

Soronként csak egy ovális jelöljön be.

- 1. Általános központi kontrolling *Ugrás a(z) 3. kérdésre*
- 2. Funkcionális (pl. marketing, hr, logisztika) *Ugrás a(z) 3. kérdésre*
- 3. Mindkettő *Ugrás a(z) 3. kérdésre*
- 4. Szervezett keretek között nem működik *Ugrás a(z) 2. kérdésre*

Nem szervezett keretek között működő kontrolling tevékenység

2. Ha szervezett keretek között nincs, akkor miért? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. Nem ismerem a kontrolling tevékenységet
- 2. Nem indokolja a vállalat mérete
- 3. Nem vagyok tisztában, hogy milyen előnyökhöz jutna a vállalat a kontrolling tevékenység bevezetésével
- Egyéb: _____

Kontrolling tevékenység

3. Mire terjedt ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID ELŐTTI időszakban (hagyományos gazdaságban)? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem terjedt ki; 6: nagymértékben kiterjedt

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: egyáltalán nem terjedt ki	2	3	4	5	6: nagymértékben kiterjedt
létszámvizsgálat						
foglalkoztatási költségek elemzése						
béren kívüli juttatások hatékonyságának vizsgálata						
munkaerő-állomány összetételének elemzése						
munkaidő-kihasználtság vizsgálata						
távollétek elemzése						
munkaerőmozgás, fluktuáció vizsgálata						
oktatási költségek vizsgálata						
kulcsemberek megtartása, motiválása						
emberközpontúság						
employer branding (munkáltatói márka építése)						

4. Mire terjed ki a HR és/vagy a HR kontrolling az Ön munkahelyén a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (transzformált gazdaságban)? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem terjed ki; 6: nagymértékben kiterjed

Soronként csak egy ovális jelöljön be.

	1: egyáltalán nem terjed ki	2	3	4	5	6: nagymértékben kiterjed
létszámvizsgálat						
foglalkoztatási költségek elemzése						
béren kívüli juttatások hatékonyságának vizsgálata						
munkaerő-állomány összetételének elemzése						
munkaidő-kihasználtság vizsgálata						
távollétek elemzése						
munkaerőmozgás, fluktuáció vizsgálata						
oktatási költségek vizsgálata						
kulcsemberek megtartása, motiválása						
emberközpontúság						
employer branding (munkáltatói márka építése)						

5. Milyen mértékben járul hozzá az alábbi tényezőkkel az Ön munkahelye az üzleti hatékonyság növeléséhez? *

1: egyáltalán nem; 6: nagymértékben hozzájárul

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: egyáltalán nem járul hozzá	2	3	4	5	6: nagymértékben hozzájárul
a munkatársi hatékonyság növelése						
a dolgozói elégedettség növelése						
optimális létszám biztosítása						
szakképzett, kompetens munkatársak						
az oktatási tevékenységek szélesítése						
a felvételi rendszer hatékonyságának növelése						
teljesítmény-alapú javadalmazási rendszer						
a tervezés pontosságának javítása						
informatikai támogatás szélesítése						
a HR terület ügyfélközpontúvá tétele						
szakképzett HR szakterületi munkatársak						

Digitalizációs folyamatok értékelése

6. Rendelkezik-e a vállalat digitalizációs stratégiával (pl.: IT fejlesztések; digitális infrastruktúra kiépítése; digitális kompetenciák fejlesztése stb.) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. Igen
- 2. Nem

7. Az Ön munkahelyén az alábbi tényezők milyen mértékben váltották ki a digitalizációs folyamatokat? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem; 6: teljes mértékben hozzájárult

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: egyáltalán nem	2	3	4	5	6: teljes mértékben
általában a technológiai fejlődés						
Covid-19 (pandémia)						

8. Az Ön munkahelye milyen lépéseket tett a digitalizáció, azaz a transzformált gazdaság felé? *

1-6 skálán értékelje: 1: nem tett; 6: határozott lépéseket tett

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: nem tett	2	3	4	5	6: határozott lépéseket tett
eddigi alkalmazott digitális megoldások felmérése a vállalaton belül						
digitalizáció értelmezése a vállalaton belül						
tevékenységek prioritásának kijelölése a digitalizáció mentén						
digitális munkafolyamatok (workflow) megteremtése						
digitális kompetenciák fejlesztése						
digitális cégkultúra kialakítása						
vezetői hozzáállás testreszabása a digitális transzformációhoz						
hibrid (irodai és otthoni: vegyes) munkavégzés feltételeinek biztosítása						
saját belső digitális képességek és szervezeti egységek kialakítása						
intenzív és folyamatos szakmai és társadalmi						

párbeszéd						
a vezetékes és mobil infrastruktúra lendületes fejlesztése						
saját innovatív folyamatok kiépítése						
robotizáció alkalmazása						
Big Data (komplex technológiai adathalmaz)						
Mesterséges Intelligencia alkalmazása						
virtuális munkát segítő platformok bevezetése						
kommunikációs platformok bővítése						

9. Rangsorolja az alábbi tényezőket aszerint, hogy milyen hatásai voltak a digitális átalakulásnak az Ön munkahelyénél? *

Minden tényezőhöz más értéket kell rendelni, tehát egy oszlopban csak egy tényezőt lehet jelölni. 1: nem volt hatással; 5: leginkább hatással volt.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Produktívabb és rugalmasabb munkavégzés					
Fenntarthatóság és energiahatékonyság.					
Időgazdálkodás (pl.: munkafolyamatok idejének csökkenése).					
Költség optimalizálódás					
Tervezhetőség, átláthatóság javulása					

10. Egyes problémákkal milyen mértékben kell(ett) szembesülni az Ön munkahelyének a digitális átalakulások során? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem; 6: jelentősen befolyásolták

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: egyáltalán nem	2	3	4	5	6: jelentősen befolyásolják
fluktuáció						
változás kezdeti kudarcai (pl.: motiváció elvesztése)						
vezetői ellenérdekeltség (pl. hatáskör csökkenése)						
toborzási nehézségek (pl. A változással jó eséllyel változik, esetleg bővül a szükséges kompetenciák összetétele)						
máshol működő modellek nem biztos, hogy a mi szervezetünkben is működnek (pl.: ráerőltetés)						
infrastruktúra (pl. A megváltozott működés más csapat elhelyezést, eszközöket, infrastruktúrát igényelhet)						
kapacitás (pl. A változás sok energiát és munkát jelenthet a szervezetben dolgozók számára is)						
digitális szakértelem hiánya a szervezetben						

rugalmatlan hozzáállás, félelem az új módszerektől						
vezetői attitűd						
digitális kompetenciák hiánya						

11. Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban)? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem; 6: nagymértékű

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: egyáltalán nem	2	3	4	5	6: nagymértékű
bérszámfejtés						
szabadságtervezés						
jelenléti ívek kezelése						
beosztástervezés						
HR nyomtatványok elektronikus kezelése						
személyes adatok megtekintése, változási igények leadása						
vezetői HR riportok						
cafetériával kapcsolatos ügyintézés						
toborzás/kiválasztás						
teljesítményértékelés						
képzések szervezése, tehetséggondozás						

12. Az egyes HR és/vagy HR kontrolling területeken milyen mértékű volt a technológia/digitalizációs fejlődés a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI időszakban (Transzformált gazdaságban)? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem; 6: nagymértékű

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: egyáltalán nem	2	3	4	5	6: nagymértékű
bérszámfejtés						
szabadságtervezés						
jelenléti ívek kezelése						
beosztástervezés						
HR nyomtatványok elektronikus kezelése						
személyes adatok megtekintése, változási igények leadása						
vezetői HR riportok						
cafetériával kapcsolatos ügyintézés						
toborzás/kiválasztás						
teljesítményértékelés						
képzések szervezése, tehetséggondozás						

13. Az Ön munkahelyénél a HR folyamatok dokumentálására milyen mértékben jellemzőek az alábbi megállapítások (programok)? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. A HR folyamatok dokumentálása integrált vállalatirányítási rendszerben történik (pl.SAP, Oracle stb)
- 2. A HR folyamatok dokumentálására a HR külön informatikai megoldást használ (pl.: NEXON, Best HR stb.)
- 3. MS Office - EXCEL
- Egyéb: _____

14. Foglalkozik-e a vállalat azzal, hogy a munkavállalók, hogyan reagáltak az innovációs digitalizációs hatásokra? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem foglalkozik; 6: folyamatosan nyomon kíséri

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	
Egyáltalán nem foglalkozik							Folyamatosan nyomon kíséri

Kulcskompetenciájú munkatársak megtartása, készségek értékelése

15. Milyen megoldásokat alkalmaz a vállalat a munkatársak teljesítményének mérésére? *

1-6 skálán értékelje: 1: nem alkalmaz; 6: rendszeresen alkalmaz

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: nem alkalmaz	2	3	4	5	6: rendszeresen alkalmaz
mutatószámok elemzése						
folyamatvariánsok elemzése						
applikáció alapú folyamatmérés						
haladás nyomon követése						
teljesítmény dashboardok						

16. Az alábbi teljesítményértékelési (process mining=folyamatbányász) megoldások mennyire hatékonyak az Ön munkahelyén? *

Skálán értékelje: 0: nincs ilyen a vállalatnál; 1: nem hatékony; 6: nagyon hatékony

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	0: nincs ilyen a vállalatnál	1: nem hatékony	2	3	4	5	6: nagyon hatékony
többszintű tevékenységlisták							
időmérés: indítás, felfüggesztés, újraindítás, leállítás							
testre szabható mérési dimenziók							
készültségi fok, tranzakciószám és további mutató értékek rögzítése							
főfolyamatok időaránya							
tevékenységek időaránya							

17. Milyen jelentőségük volt az alábbi készségeknek a COVID ELŐTTI időszakban (Hagyományos gazdaságban) az Ön munkahelyén? *

1-6 skálán értékelje: 1: nem volt; 6: nagymértékű

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: nem volt	2	3	4	5	6: nagymértékű
számítógépes ismeretek (pl. MS Office stb.)						
szervezési készségek (pl.: felelősség delegálása)						
kommunikációs készség (pl.: szóban és írásban érthető utasítások stb)						
kapcsolatteremtési készség (pl.: jó csapatjátékos stb)						
vezetési készség (pl.: motiválni másokat stb)						
kezdeményezőkészség (pl.: meglátni a lehetőségeket stb)						
lojalitás (pl.: elkötelezett a vállalat, munkaadó iránt stb)						
megbízhatóság (pl.: azt teszi amit mond stb)						
rugalmasság (pl.: nyitott a munkamódszerek megváltoztatására stb)						
problémamegoldó készség (pl.: logikus és kreatív gondolkodás stb)						
tárgyalási készség (pl.: kívülállók szemszögéből is látni stb)						
agilitás (tettrekészség)						
design thinking (tervalapú gondolkodás						

problémamegoldásra
irányuló megközelítés)

18. Milyen mértékben erősödtek fel az alábbi készségek a digitalizációs folyamatok által a COVID MEGJELENÉSE UTÁNI (transzformált gazdaságban) az Ön munkahelyén? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem; 6: nagymértékben felerősödtek

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: egyáltalán nem	2	3	4	5	6: nagymértékben felerősödtek
számítógépes ismeretek (pl. MS Office stb.)						
szervezési készségek (pl.: felelősség delegálása)						
kommunikációs készség (pl.: szóban és írásban érthető utasítások stb)						
kapcsolatteremtési készség (pl.: jó csapatjátékos stb)						
vezetési készség (pl.: motiválni másokat stb)						
kezdeményezőkészség (pl.: meglátni a lehetőségeket stb)						
lojalitás (pl.: elkötelezett a vállalat, munkaadó iránt stb)						
megbízhatóság (pl.: azt teszi amit mond stb)						
rugalmasság (pl.: nyitott a munkamódszerek megváltoztatására stb)						
problémamegoldó készség (pl.: logikus és kreatív gondolkodás stb)						
tárgyalási készség (pl.: kívülállók szemszögéből is látni stb)						
agilitás (tettrekészség)						
design thinking (tervalapú						

design thinking
(tervalapú
gondolkodás
problémamegoldásra

19. Mennyire fontosak az alábbi kontrolling és/vagy humán kontrolling feladtok az Ön munkahelyén 2021-ben? *

1-6 skálán értékelje: 1: nem fontos; 6: nagyon fontos

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: nem fontos	2	3	4	5	6: nagyon fontos
Digitális transzformáció támogatása						
Agilis transzformáció támogatása						
Döntéstámogatása a design thinking alapelvei mentén (kutatás, rendszerszemlélet, tesztelés, iteráció)						
A személyzetfejlesztés eredményességének mérése						
HR költségek elemzése						
Stratégiai tervezés (misszió, vízió, stratégia), stratégiai célok és akciók menedzselése Vállalati célkitűzések hierarchiája.						
Operatív kontrolling: feladatok lebontása, megtervezése, megvalósítása.						
CEO (ügyvezető igazgató) stratégiai/üzleti partnerévé válása						
Tervváltozatok / beszámolók bemutatása a vezetőknek						
Eltérések okainak összegyűjtése, akciótervek készítése és feltárása a						

vezetőnek						
Tervváltozathoz kapcsolódó viták moderálása						
HR kontrolling előnyeinek prezentálása, ismertetése. Munkatársak motiválása a HR kontrolling alkalmazására.						
HR kontrolling eszközeinek integrálása a mindennapi munkafolyamatokba						

20. Milyen mértékben tesz a vállalat az alábbi tevékenységek kapcsán a kulcskompetenciájú munkatársak megtartása érdekében? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem tesz; 6: nagymértékben tesz

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: egyáltalán nem tesz	2	3	4	5	6: nagymértékben tesz
képzések, továbbképzések						
anyagi juttatás pl.: fizetésemelés, bónusz, projektprémium stb						
odafigyelés pl.: ki miért szorong, ki mitől fél						
empátia pl.: érzelmek elfogadása, támogatása, -kommunikáció						
szakmai előmenetel lehetőségének biztosítása						
rekreáció pl.: egészséges életmód hozzájárulása						
IT fejlesztésekkel munkavállaló tehermentesítése						
home-office / otthoni munkavégzés biztosítása						

21. Milyen lépéseket tesz az Ön munkahelye, hogy mielőbb integrálódjon az új munkatárs? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem tesz; 6: nagymértékben tesz

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: egyáltalán nem tesz	2	3	4	5	6: nagymértékben tesz
vállalati kultúra megismertetése						
vállalati igények ismertetése						
a vállalat folyamataink teljes körű ismertetése						
csak a munkavégzéshez szükséges feladatok/folyamatok /tevékenységek ismertetése						
vállalati stratégiák, vállalati küldetés ismertetése						
az adott munkakörhöz tartozó szakmai fejlesztés						
csoport/osztályvezető támogatása						
fejlődési lehetőségek ismertetése						
munkakörhöz szükséges eszközök biztosítása						

22. Milyen mértékben alakította át a koronavírus-válság az új munkavállalók integrálódását a szervezetbe, a folyamatok megismerését (az onboardingot)? *

1-6 skálán értékelje: 1: egyáltalán nem; 6: nagymértékben hozzájárult

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1: egyáltalán nem	2	3	4	5	6: nagymértékben hozzájárult
Otthoni/hibrid munkavégzéshez illeszkedő munkaterület és munkaeszközök kialakításának biztosítása (pl.: céges laptop stb)						
Online kapcsolattartás a munkatársakkal, vezetőséggel (pl.: TEAMS meeting, videó üzenetek)						
Virtuális kommunikáció megteremtése az új és meglévő munkatársak között						
Online csapatépítő megoldások alkalmazása						
Alkalmazottak visszajelzéseinek nyomon követése a távmunkában is						
A digitális munkavégzéshez szükséges munkafolyamatok részletesebb leírása						
A dolgozók mentális jólétének támogatása						

23. Az Ön munkahelyén az új alkalmazottak hány hónap alatt érik el a produktivitásuk maximumát? *

pl: 9, Szellemi munkakörök tekintetében (pl.: controllerek)

_____

Általános jellegű kérdések

24. Milyen gazdálkodási formában működik a vállalkozás? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. Bt.
- 2. Kft.
- 3. Kht.
- 4. Zrt.
- 5. Nyrt.
- Egyéb: _____

25. Milyen megyében található a vállalat székhelye? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. Budapest
- 2. Bács-Kiskun megye
- 3. Baranya megye
- 4. Békés megye
- 5. Borsod-Abaúj Zemplén megye
- 6. Csongrád-Csanád megye
- 7. Fejér megye
- 8. Győr-Moson-Sopron megye
- 9. Hajdú-Bihar megye
- 10. Heves megye
- 11. Jász-Nagykun-Szolnok megye
- 12. Komárom-Esztergom megye
- 13. Nógrád megye
- 14. Pest megye
- 15. Somogy megye
- 16. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
- 17. Tolna megye
- 18. Vas megye
- 19. Veszprém megye
- 20. Zala megye

26. Mely ágazatban tevékenykedik a vállalkozás? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
- 2. Bányászat, kőfejtés
- 3. Feldolgozóipar
- 4. Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás
- 5. Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás; szennyeződésmentesítés
- 6. Építőipar
- 7. Kereskedelem, gépjárműjavítás
- 8. Szállítás, raktározás
- 9. Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- 10. Információ, kommunikáció
- 11. Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- 12. Ingatlanügyek
- 13. Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- 14. Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
- 15. Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás
- 16. Oktatás
- 17. Humán-egészségügyi, szociális ellátás
- 18. Művészet, szórakoztatás, szabad idő
- 19. Egyéb szolgáltatás
- 20. Háztartás munkaadói tevékenysége; termék előállítása, szolgáltatás végzése saját fogyasztásra
- 21. Területen kívüli szervezet

27. A vállalat tulajdonosi szerkezete? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. kizárólag magyar tulajdonban van
- 2. magyar-külföldi vegyesvállalat
- 3. teljes egészében külföldi tulajdonban van

28. A vállalati méret alapján? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. Mikrovállalkozás (<10 fő foglalkoztatott)
- 2. Kisvállalkozás (<50 fő foglalkoztatott)
- 3. Középvállalkozás (<250 fő foglalkoztatott)
- 4. Nagyvállalkozás (>250 fő foglalkoztatott)

29. Adja meg a bér és járulék összköltségen belüli arányát (%)! *

pl: 23 (Személy jellegű ráfordítások / (Ktg. + ráfordítások + écs. + személy jellegű ráfordítások))

_____

30. Jelölje be az éves képzési keret bérköltségen belüli arányát! *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1.) 1-5%	2.) 5-10%	3.) 10-15%	4.) 15% feletti
2018. év				
2019. év				
2020. év				
2021. év				

31. Rendelkezik Magyarországon kívüli telephellyel? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. Igen
- 2. Nem

32. Jelenlegi pozíciója/beosztása? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. alkalmazott
- 2. alsóvezető
- 3. középvezető
- 4. felsővezető

33. Milyen területen dolgozik? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1. Pénzügy
- 2. Kontrolling
- 3. Emberi erőforrás gazdálkodás (HR)
- 4. Funkcionális controlling (pl.: HR Kontrolling, Marketing Kontrolling)
- 5. Menedzsment
- 6. Ellenőrzés
- 7. Logisztika
- 8. Marketing
- Egyéb: _____

34. Melyik évben alapították a céget (évszám)? *

pl: 1992

_____

35. Amennyiben van még megjegyzése, hozzászólása a témához, köszönettel veszem, ha megosztja velem.

_____
_____
_____
_____
_____

Ezt a tartalmat nem a Google hozta létre, és nem is hagyta azt jóvá.

Google Űrlapok

M6. – KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Hálás vagyok, amiért elkészülhetett doktori értekezésem. Tanulmányaim végéhez közeledve, visszatekintve a kezdetekig, érzi át igazán az ember, hogy az út kihívásokkal teli, energiát és szorgalmat követel, de az oda vezető út felejthetetlenné válik.

Ezúton szeretném köszönetemet kifejezni mindazoknak, akik PhD tanulmányaim éveiben mellettem álltak, és elkísértek a disszertáció készítés rögös útján, szakmai és személyes támogatásukat nyújtva felém.

Elsőként köszönettel tartozom témavezetőimnek Dr. habil Bárczi Juditnak és Prof. Dr. habil Zéman Zoltánnak áldozatos munkájukért, akik minden nehézség ellenére hittek bennem és irányt mutattak nekem, inspirálva kutató munkámat. Professzor Úr, az alapképzés óta iránymutatásaival, meglátásaival, véleményeivel, szakmai észrevételeivel folyamatosan segítette kutató munkámat és az értekezés elkészítését.

Köszönettel tartozom Dr. habil Magda Róbert Professzor Úrnak, aki a doktori cselekményem során elnökként működött közre és értékes észrevételeket tett a disszertáció véglegesítéséhez. Értékes és konstruktív bírálatokat kaptam opponenseimtől, Dr. Fenyves Veronika Professzor Asszonytól, Csehné Dr. habil Papp Imolától és Dr. habil Rudnák Ildikótól, melyek nagyban hozzájárultak a dolgozat végleges formájának elkészültéhez. Hálával tartozom nekik a segítségért. Köszönöm Dr. Bringye Bernadett munkáját, aki a jegyzői teendők ellátásán kívül, hasznos tanácsokkal is segített.

Szeretném megköszönni egykori oktatóimnak, Vajna Istvánné Dr. habil Tangl Anitának, Dr. habil Pataki Lászlónak, akiknek értékes és szemléletformáló munkájuk hozzájárult, hogy a kutatói és oktatói pálya útjára lépjek.

Hálás vagyok a Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola vezetőinek, hogy lehetőséget biztosítottak a doktori képzésben való részvételre és megteremtették azt az oktatási környezetet, amelyben olyan tudás birtokosává vállhattam, amely hozzájárult a dolgozat elkészítéséhez. Köszönetemet szeretném kifejezni a sok iránymutatásért, adminisztrációs segítségért a Doktori Iskola titkárának, Naárné Dr. habil Tóth Zsuzsannának, valamint a Doktori, Habilitációs és Tudományszervezési Hivatal munkatársainak. Továbbá a Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék igazgatási ügyintézőjének, Csörgőné Palotay Krisztinának a mindenkori támogatásért és segítségért.

Köszönöm kollégáimnak, akik hasznos tanácsai és bíztatásai átsegítettek a nehézségeken.

A legnagyobb hála és tisztelet a Családomat illeti, akikre az élethosszig tartó tanulás útján folyamatosan számíthatok, osztozhatok a kihívásaimban, örömeimben és sikereimben. Köszönöm a sok türelmet és támogatást!