



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

***A vállalati teljesítményértékelő rendszereket
befolyásoló kontrolling módszerek vizsgálata***

Doktori (PhD) tézisek

Készítette:
Barna Zsolt

**Gödöllő
2024**

A Doktori Iskola

megnevezése: Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola (GRTDI)

tudományága: Gazdálkodás és Szervezéstudományok

vezetője: **Dr. Bujdosó Zoltán**
egyetemi tanár
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Fenntartható Turizmus Tanszék

Témavezetők: **Prof. Dr. habil Zéman Zoltán PhD**
egyetemi tanár
Neumann János Egyetem
Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Dr. Kollár Péter
egyetemi docens
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Az iskolavezető jóváhagyása

A témavezető jóváhagyása

A témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	4
1.1 A téma aktualitása	6
2. CÉLKITŰZÉSEK	9
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	12
3.1 Anyag.....	12
3.2 Módszer	23
4. KÖVETKEZTETÉSEK	31
5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	34
6. ÖSSZEFOGLALÁS	36
M1. Irodalomjegyzék	37
M2. Irodalomjegyzék – Saját publikációk MTMT szerint	40
M3. Igazolás a publikációkról	43

1. BEVEZETÉS

„Mi controllerek nem viselkedhetünk „homo oeconomicus” módjára, mert a rendszerelméleti megközelítés csak a magatartási szempontok integrálásával lehet sikeres.” (Horváth Péter; 1937 – 2022)

A kontrolling meghatározó szerepet tölt be a mai szervezetek életében, teljesen függetlenül attól, hogy milyen a tulajdonosi struktúra vagy az éppen meghatározó jogszabályi környezet. Az állam tevékenysége – beleértve az állami tulajdonú vállalatokat és az államigazgatást is – külön került szabályozásra, de kitettsége a versenyszféra kihívásainak ugyanolyan nagy, mint az egyéb piaci szereplőké. Tehát ezeket a cégeket, szervezeteket is elérték azok az elvárások, melyek eddig csak és kizárólag a versenyszférában működő, zömmel magántulajdonú cégekre volt jellemző.

A kontrolling feladata, hogy a napi üzleti tevékenységet folytató vállalatoknál az eredményeket számszerűen megjelenítse, ezzel is alapvetően hozzájárulva az adott szervezet piaci értékének növeléséhez, így azok a cégek melyek az üzleti szférában tevékenykednek, fontos működési elemüknek tekintik a humán terület, mely összefogja mind az egyéni, mind a szervezeti egységek üzleti teljesítményének kiértékelését.

Számos új tényező, mint az alpanyaghiány, a digitalizáció, az elektrifikáció és a pandémia mélységében átírta a cégek lehetőségeit, sőt teljes iparágak átalakulását hozta az elmúlt 2-3 évben. Miként minden más esetben, így az emberi erőforrás szakterületének működésénél is befolyásoló tényező a digitalizáció adta lehetősége optimális kihasználása. Az idő előrehaladtával bővültek a lehetőségek a humán területnél használatos IT megoldások kapcsán, melyek szerencsére egyre kevesebb anyagi áldozatot kívánnak a cégektől. A járványhelyzet ennek megfelelően módosította a terminológiát, a vizsgálható ciklusokat és a módszerek táráát.

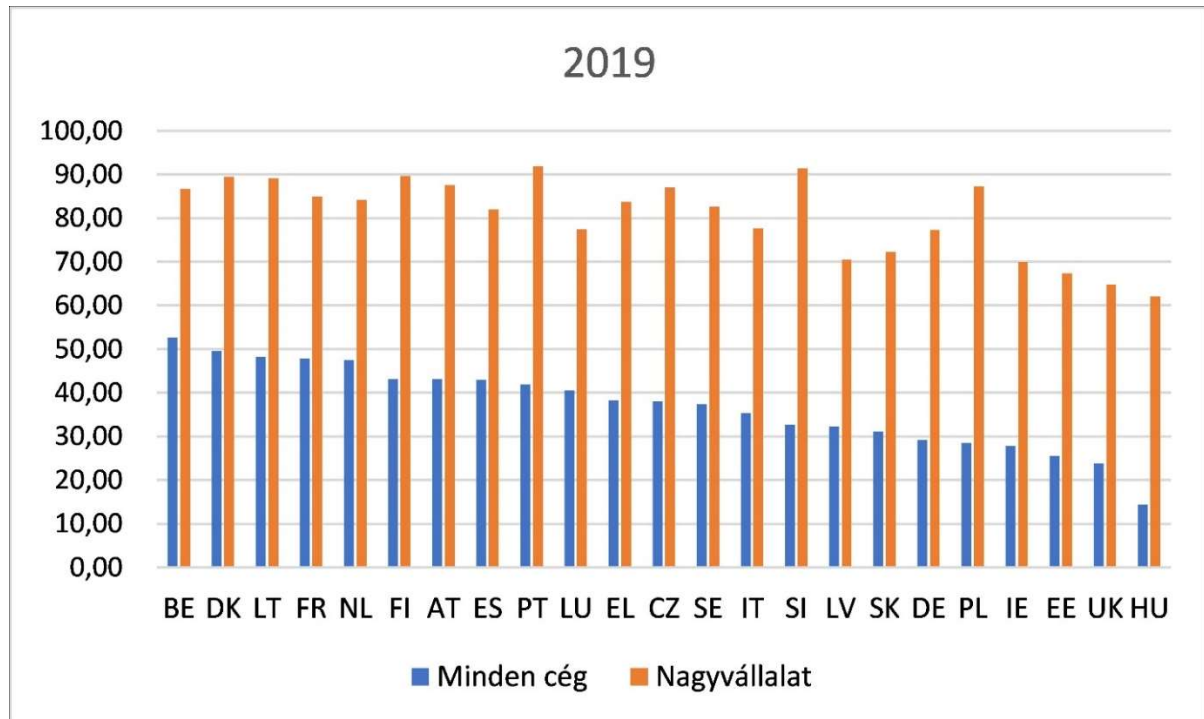
A piacon működő cégek esetében az egyéni vagy szervezeti tevékenység értékelése már a működés részét képezi hosszabb ideje, igaz a használt módszerek eltérőek lehetnek. Részben új szereplőként az állami tulajdonú vállalatok, illetve a közszféra vagy az oktatás is ezen módszereket próbálja követni, de ezek áttemelése sok bizonytalanságot hozott és gondot okozott, hiszen másképpen jelennek meg az értékelhető eredmények és főleg más időtávokban.

A közintézmények működését nézve, másféle megítéléssel találkozunk, mint a profitorientált üzleti közegben, ahol a teljesítmény szintje alapján történő díjazás az elfogadott. Itt ezt inkább az etika, a morál határozza meg (Horváth, 2011). Az értékelési rendszer alappilléreit azonban le kell rakni, magyarul meg kell határozni azokat alapértékeket és funkciókat, melyek alapján egy releváns célhoz egy korrekt értékelést tudjunk rendelni.

Az Állami Számvevőszék is vizsgálta, hogy a közintézményeknél ez hogyan valósul meg, amellet, hogy feladatkörük nyilvánvalóan teljesen más a normál vállalatokénál (Németh, 2020). A kérdések nemcsak a megfelelő, konzisztens és főleg mérhető célok meghatározására fordítottak figyelmet, hanem már a célok megalapozottságát, az elérendő részcélok rendszerét, azok ütemezését, nyomon követését, illetve a szükséges feltételek – szabályozási, intézményi és pénzügyi eszközök – hozzárendelését, meglétét is vizsgálták.

A piacon tevékenykedő gazdálkodó szervezetek számára a stratégia része már a HR-terület és digitalizációs támogatása, ugyanezen témakör kezelése a közszférában nem feltétlenül pozitív (Felméry, 2015).

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



Forrás: OECD ICT access by business adatbázisa

Az emberierőforrás menedzsment feladatai közé tartozó adminisztráció, mely érzékeny személyes adatokkal is dolgozik, számos szervezet esetében külön rendszeren fut, mivel nem főtevékenységről beszélünk. Ez azoknál a cégeknél, ahol vállalatirányítási rendszer működik, talán könnyebben megvalósítható, azonban ez számos esetben nem része a használt ERP rendszernek. Az 1. ábrán is látható, hogy a COVID előtti időszakban is lemaradásban voltunk az európai arányokhoz képest a vállalatirányítási rendszerek használatában. Ez megnehezíti, hogy a támogató területek, mint a humán, megfelelően digitalizált szinten tudják segíteni a vállalatot a céljai elérésében, ez pedig időnként a képességeikben is megmutatkozik. (Barna, 2022).

A megfelelő projektszervezet hiánya, a belső kommunikáció elmaradás számos új problémát hozott az ilyen rendszerek indítása esetén pedig egyértelmű elvárások vannak ezek hatékonyságnövelő képességével kapcsolatosan. Ide lép be az a fontos kérdés, hogy mikor szükséges és optimális ilyen rendszerek megvásárlása és működésük indítása, mi az a pont a vállalatok életében, amikor ennek valódi létjogosultsága van. Az IT oldalról, a fejlesztők szemszögéből is más a rendszer működése és sokszor mást vár a cég, amit az alapok módosításával próbálnak orvosolni, nem pedig saját folyamataik optimalizálásával.

Nem jó megközelítés csak ebben a formában gondolkodni, hogy veszünk valamit, majd ráfejlesztünk sokat, ami rendkívül időigényes és nem utolsó sorban igen költséges tevékenység. Majd, amikor elindul a bevezetés, kiderül, hogy egyszerű folyamatoptimalizálással meg lehetett volna oldani a kérdést, sőt nemegyszer már korábbi, belső igény is van, csak nem tud róla senki,

mert a felhasználó területet nem kérdezik meg erről a projekt elindítása előtt. A prímet ebben is, mint sok másban, azok a globális vállalatok viszik, ahol erre erőforrás, hogy ezt a fontos elemet, mint a humán szakterület és az ehhez tartozó teljesítményértékelés kérdése, profi módon tudják megoldani és működtetni a továbbiakban, tehát a trendek innen kerülnek át az állami szektorba is.

1.1 A téma aktualitása

Ha végig nézzük az elmúlt két-három évszázad gazdasági történéseit, komoly fejlődést láthatunk. A technológiában bekövetkezett változások, a népesség növekedése és a termelés fokozása újabb és újabb megoldásokat várnak a cégektől, még a saját belső működésüket illetően is. Bár, ha csak 3-4 évre nézünk vissza, ez is átértékelődött teljesen. Beszélünk a stratégiai és a hosszútávú tervezés fontosságáról, (Kovács, 2021) a küldetés és víziók fontosságáról, miközben rögzítjük, hogy igen rövidtávra tudunk csak terveket készíteni, azt is úgy, hogy folyamatosan, a beérkező adatok tudatában módosítunk. Ez egy ellentmondásos időszak, ennek ellenére egy egészséges szimbiózisban működtetve kialakítható némi egyensúly ezek között. Bármennyire is vannak különbségek a tulajdonosi szerkezetben, tény, hogy mind az üzleti, mind az állami szféra ugyanarról a munkaerőpiacról fog toborozni a jelöltek közül. A válaszokat ismét két helyen fogjuk megtalálni. Lássuk a célt és erre haladjunk tovább. A rövidtávon túl az éveket átfogó víziókat is tervezni kell, melyet követnek a szükséges rendszerek, melyek kialakításában a humán terület is részt vállal. Csak közösen tudja a vállalat megtalálni a megfelelő utat, a szervezeti egységekkel, mint szereplőkkel arra, hogy mely stratégia kialakítása fog megfelelni, akár szervezeti egységek, akár a teljes vállalat szintjén. Ma az informatikai lehetőségek széles tára tudja támogatni ezen törekvéseket, úgy, hogy a megfelelő fejlődési út kialakításával párhuzamosan, egymással egyszinten és egymást támogatva tudják szolgálni a szervezet céljait, illetve azok megvalósítását. Fontos szerephez jut ma mind a termelés, mind az ehhez kapcsolódó export-import és hasonló a helyzet az innovatív megoldásokkal, melyek meg tudják hódítani a piacokat. Ebből adódik, hogy a képzettség a toborzásnál is nagy hangsúllyal esik latba, tehát a képzés kulcsfontosságúvá vált.

A gazdálkodó szervezetek főprofilja volt a középpontban eddig, ha az vezetésről volt szó, eköré épült a termelékenység javításának kérdése, csakúgy, mint a napi operáció és ezt támogatta a digitalizáció. A humántőke felértékelődött a folyton módosuló lehetőségek, feltételek változásával, így cégek ezen támogató területe nagyobb jelentőséggel bír, mint korábban.

Miként mindennek, így a mérésnek is célja van. A humán területet nézve ez korábban adminisztratív, majd koordinációs feladatokat jelentett, majd téve egy újabb lépést, már a különféle megrendelők felé, a vállalati szakterületeknek próbált meg a keze alá dolgozni, illetve azokat kiszolgálni (Karoliny – Poór, 2010).

A digitalizáció erőteljesebb megjelenése átállította a gondolkodásmódot és ez meggyorsította a humántőke témaköréhez kapcsolódó innovatív megoldások bevezetését. Teszik ezt a vállalatok jellemzően olyan tanácsadókkal, akik kívülről vezénylik le ezen projektalapú fejlesztések realizálását, mivel tudásuk erre specializáltan jobban szolgálja a sikeres megvalósítást. Ez önmagában a belső ellenőrzési és monitoring feladatok bővülését és szakosodását is jelenti.

Változott az a korábbi gyakorlat, miszerint a mutatószámok meghatározása a vállalatvezetés feladata. Az új digitális technológiák által, más jellegű adatok, információk is lekérdezhetők, így bővül azon lehetőségek tára, melyekből a teljesítmény, a hatékonyság lemérhető. Ez egy új és modern irányzat a vezetők számára, ahol valóban a megfelelő mérőszámok súlyozásával optimalizálható a hatékonyság mérése (Poór, 2016).

Ezzel párhuzamosan az időintervallum, amely ahhoz szükséges, hogy a már feldolgozott adatok elérjenek a vállalat vezetőihez, napjainkra lerövidültek, így a döntésekre sem kell sokáig várni. Ez optimalizálja a cégek válaszadó készségét a folyton változó helyzetekre, piaci elvárásokra. Nem lehet kivétel ilyen szempontból a humán terület sem, hiszen már stratégiai szinten jelenik meg a vállalati működés palettáján, célszerű tehát a megfelelő mérőszámokkal felügyeletet és igazodási pontokat adni feléje. Természetesen a rosszul működő egység éppen ennek ellenkezőjét fogja jelenti a teljes szervezet számára, így korrekcióra van szükség az elvárások esetében is. Időben észlelve ezeket az anomáliákat, mely kihatások különböző időtávokban jelentkeznek, tervezett vagy éppen többletköltséget generálva, rögtön számokkal alátámasztva döntés elé állíthatják az arra illetékeseket.

Mivel azon megállapítás, miszerint a stratégia szintű kérdéssé vált a személyzeti kontrolling és a teljesítmény értékelése már, mint folyamat jelentkezik a vállalatok életében, ami szorosan kihatással van a szociális körülményekre és a gazdasági eredményekre. Befolyásolja a teljes vállalatra meghatározott tervek realizálását és optimalizálja a szükséges ráfordításokat.

Állandó visszajelzést kap az erőforrásokról a cégvezetés, amennyiben az ehhez szükséges értékelés a megfelelő skála alapján kerül elvégzésre, ez lehet éppen a bérek kategorizálása, a támogatások összeállítása, egy adott pozíció analizálása, illetve az erre vetített oktatások taglalása, tervezése. Ha ezt a teljes vállalatra vetítve nézzük, ide sorolható a létszámgazdálkodás vagy a riportok elkészítésének módja.

Ma már rendelkezünk több olyan látványosnak mondható informatikai megoldással, mely a szükséges méréseket és azok kielemezését nemcsak, hogy elvégzi, hanem igen könnyen érthető, attraktív megjelenési formában mutatja azt be, sőt az egyéni beállításokkal a jelentések olvasó be is tudja állítani vagy éppen rangsorba tudja gyűjteni a számára legfontosabb adatokat. Ezeket bármikor módosítani tudja, tehát a fókusz könnyen áthelyezhető más adatesoporra. Az értékteremtéshez napi szinten kell a mérések eredményeit bemutatni, ahhoz, hogy a folyton változó körülményekhez a humántőke menedzsment is viszonyulni és alkalmazkodni tudjon.

A logika hasonló itt is, mint más szakterületek esetében látjuk, tehát azt teszünk bele a kontrolling riportba, ami az illetékes vezető igénye és olyan időintervallumban, amikor arra szüksége van. Már túlléptünk a személyi adminisztráció periódusán, mikor a HR terület első lépésként még a munkavállalók személyi jellegű adatait kezdte gyűjteni és tárolni. A modulok adta további előny, hogy az adatbázis bővíthető mindenféle képzetekre és képességekre vonatkozó információval és már is léptünk ismét egy kategóriát, hiszen a belső továbblépés, a karrier szintjéhez értünk. Tudunk belülről is tervezni új pozíciókhoz, feladatokhoz csapatot verbuválni, mert van alapinformáció a szervezeten belül, van miből tovább építkezni. Ha már ennyit tudunk és a tervezés is beépült a rendszerbe, akkor egy lépés és a teljesítményértékelés is megjelenik, immár a készségek és képességek, tudás alapján.

Itt egy teljes kép alakítható ki a munkavállalóról, ezt szolgálják a rendszeres értékelő beszélgetések is, így a kiértékelt információk alapján a jövő lehetőségei is láthatóvá válnak a cégen belül, legyen az képzés, vagy egy új ajánlat a karrier rögzös útján.

A humán területen saját tapasztalataim azt mutatják, hogy számos esetben háttérbe szorult a szükséges IT háttér biztosítása, így nem képezi részét az ott használt ERP rendszereknek. Ebből adódóan az adatok átjárhatósága, interfész nélkül nem működik, a korábbi gyakorlat és anyagi lehetőségek pedig nem tették lehetővé a támogató területek informatikai fejlesztését. A kézzel való táblázat töltögetéssel pont az nem valósul meg, amire szükség lenne, mert rossz és már nem aktuális adatokkal nincsen értelme rendszereket működtetni. Ezért szükséges, hogy a kontrolling adta lehetőségekkel élve, feltárjuk a szervezet működésében, folyamataiban tapasztalható problémákat, illetve – bevonva a javaslatokba és döntések – a szakterületek felelős vezetőivel megoldásokat dolgozzunk ki, lehetővé téve, hogy a szervezet hatékonyságának, termelékenységének, illetve versenyképességének javítását (Zéman et. al., 2013) (Anthony – Govindarajan, 2006).

2. CÉLKITŰZÉSEK

Egy kutatás elkezdésekor az első kérdéskör az, hogy mi legyen annak a témája, célja, feladata, milyen későbbi előnyök származhatnak a folyamat során feltárt tények, a megfogalmazott kérdések megválaszolására. Az én témaköröm kiválasztásához az alapot az általam különböző tulajdonosi struktúrájú gazdálkodó szervezetekben eltöltött idő, az ott tapasztaltak és közvetlen érintettségem adták, melyek érintik a vállalatok működését a HR, a kontrolling, a teljesítményértékelés, a digitalizáció aktuális kérdésein keresztül.

A mai vállalati fókusznak megfelelő, kiemelt szakterületekre, a kontrolling és HR területre, illetve azok összefüggéseire összpontosítom kutatási tevékenységem. A két témakör egyik fontos kapcsolódási pontja a teljesítményértékelés. E kérdéskör megismerésekor fontos elem a digitalizáció, illetve annak szerepe, mind a HR, mind a kontrolling tevékenységében. Ezen feladatok letükrözése a különböző tulajdonosi struktúrákban, rávilágítva az eltérő szokásokra, szabályokra és jogszabályi környezetre, valamint a napjainkat meghatározó egyéb hatásokra, a globalizációt követő de-globalizációra, a válságokra, legyen az éppen az alapanyaghiány, a COVID, a háborús helyzet vagy az ezek hatására összeomló ellátási-láncok és logisztikai rendszerek.

A téma rögzítése és a célkitűzések pontos levezetése adja majd az ívét az anyag elkészítésének. Kutatásom célkitűzése, hogy bemutassam a HR és a kontrolling kapcsolódási pontjait. Ezen összefüggés egyik fontos része a vállalati teljesítmény értékelése, legyen az a szervezeti egységek vagy az egyéni munkavállalók szintje, mely hatással van a vállalatokat a fejlődésére, a szükséges döntések meghozatalára vagy stratégiájuk kialakítására. Az értekezésben rátérek majd azokra a témakörökre, melyeknél a digitalizáció felértékelődésével és térnyerésével különböző szintű összefüggések tárhatóak fel a kontrolling terület és a humántőke menedzsment között, eljutva a teljesítményértékelésig.

A bizonytalan és állandósult változással együtt élő gazdasági környezet, az új technológiák megjelenésével új irányt vett a különböző rendszerek fejlődése, mely érinti a vállalat valamennyi területét. Fontosnak tartom az elemzések kiterjesztését a vállalatok digitalizációjára, a vállalati kultúra változásaira, mindezt úgy, hogy a napjainkat meghatározó hatásokról is szót ejtek, mint pandémia, alapanyaghiány vagy éppen a háborús hatások.

A szakirodalmi kutatást, a vállalatoknál látott gyakorlatot és a saját tapasztalataimat összekapcsolva választottam ki a téma megközelítését, az anyagok, információk feldolgozását. Ezek alapján megfogalmaztam a kérdéseket, célkitűzéseket. Úgy gondolom, hogy ma a humán tőke a szervezet egyetlen hatékony és megújulásra képes erőforrása, aki a felmerülő és megoldandó kérdésekre tudja a választ.

Kutatási kérdéseim az alábbiak:

1. kérdés: Melyek a vállalatok legfontosabb digitalizációs lépései?

Már a járványhelyzet előtt is nagy szerepet kapott a digitalizáció, melyet mindig újabb és újabb igények és megoldások megjelenése jellemez. A korábbi hosszabb életciklusok lehetővé tették a lassabb és hosszabb felkészülési időt, melyet megfelelő tervezés előzött meg. Ennek alapján végre tudták hajtani az előre beütemezett feladatokat, a megfelelő fejlesztéseket követően bevezettek új rendszereket, termékeket, folyamatokat, illetve prognosztizálni tudták a következő éveket. A megnövekedett információigény miatt is fontossá vált, hogy a vállalatok megértsék a digitalizáció lényegét, melynek alapján folyamatosan újra kell gondolni és szükség szerint módosítani az adatok összetételét, mely akár új technológiák bevezetésével jár.

Célkitűzés 1.: Célkitűzésem, hogy megmutassam a digitalizáció a vállalatok irányítási rendszerére, illetve a kontrolling, HR-kontrolling területére kifejtett hatását a TÉR tükrében.

2. kérdés: Milyen összefüggés van a különböző tulajdonosi struktúrák és az azoknál alkalmazott teljesítményértékelés között?

A kontrolling és HR terület összefüggései kapcsán érdemes megvizsgálni az adott szervezet teljesítményértékelési szokásait, elveit, melyek a vállalati hatékonyság javítását szolgálják. Az informatikai megoldások ma széles lehetőséget biztosítanak arra, hogy felhasználóbarát módon, a cégek optimalizált erőforrások felhasználása mellett jussanak információhoz a munkavállalók munkavégzésével kapcsolatosan, illetve hogyan tudnak ezzel hozzájárulni a cégek, intézmények hatékonyságának növeléséhez. Ma ezt különböző informatikai megoldások segítik, melyek elérhetőek akár sziget-elvű, akár egy vállalatirányítási rendszer részeként.

Célkitűzés 2.: Értekezésem egyik célja megvizsgálni a különböző tulajdonosi struktúrában működő vállalatok gyakorlatát, melyben a kontrolling – szorosan együttműködve a HR szakterülettel – miképpen biztosítja a megfelelő működését a teljesítményértékelési rendszernek, ezzel is hozzájárulva a munkaerő megtartásának.

3. kérdés: Milyen összefüggés van a vállalati méret a digitalizációval?

A modern digitalizációs megoldások immár egyre nagyobb teret hódítanak, nem jelentve már minden esetben komoly terhet, akár a bevezetésük technikai, akár anyagi részét nézzük. Ezen elindulva fontos vállalati tényezőnek számít ezen rendszerek megléte, függetlenül a vállalati mérettől.

Célkitűzés 3.: Értekezésem egyik célja megvizsgálni a különböző méretű szervezetek esetében milyen összefüggés van a méret és az informatikai rendszerek használata között. A munkavállalók száma mennyiben függ össze a digitalizáció fokával, a különböző informatikai rendszerek megléte mennyire jellemző egy adott vállalati méretre, láthatóak-e összefüggések

4. kérdés: Milyen értékelési időszakokat használnak a gyakorlatban a humán kontrolling oldaláról a megkérdezett vállalatok, illetve mit mondanak a válaszadói igények?

A munkavállalók szempontjából – a hatékony munkavégzéshez – elengedhetetlen a folyamatos visszajelzés és értékelés. Nemcsak az anyagi megbecsülés, a szakmai fejlődés, a jövőkép, a vállalati kultúra, valamint a nyugodt és elfogadó légkör jelenik meg fontos elemként a munkavállalók igényei esetén, melyet a munkáltatójuk kapcsán elvárásként megfogalmaznak. A vállalatok által a gyakorlatban használt teljesítményértékelési időszakok, illetve a dolgozók által visszajelzett időintervallumok között tapasztalható-e eltérés.

Célkitűzés 4.: Mind az interjúk kiértékelésével, mind az elvégzett kérdőíves kutatás eredményeinek feldolgozásával, igazolni kívánom, nemcsak a teljesítményértékelés igényét a munkavállalók részéről, hanem annak gyakorlatban használt időintervallumát is.

5. kérdés: A kontrolling mára kibővült feladatkörével képes-e kellő hatékonysággal segíteni az emberi erőforrás gazdálkodást?

Az előző néhány év jellemző hozadéka, hogy a kontrolling-tevékenység vállalatban betöltött szerepe megnövekedett. Túllépett azon a klasszikus időszakon, amikor az általános kontrolling részleg működése a szokványos riportkészítési és költségszámítási feladatok elvégzésére korlátozódott (34. ábrán láthatóan). Ma a megváltozott tervezési ciklusok átírták a napi rutin fókuszát, nemcsak az érintett szakterületek, hanem a teljes vállalat tevékenysége és lehetőségei kapcsán. A vállalati hatékonyság kérdésének vizsgálatai kapcsán, az egyik kiemelt téma, hogy miként alkalmazkodott a kontrolling szakterület. A most használatos tervezési ciklusok hogyan érintik a teljesítményértékelés és a humántőke helyzetét.

Célkitűzés 5.: Az értekezés kapcsán megkívánom határozni a kontrolling és az emberi erőforrás gazdálkodás mai szerepét, és megmutatni a legfontosabb kapcsolódási pontokat.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Értekezésem a különböző tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatoknál alkalmazott humán teljesítmény értékelő és teljesítmény-kontrolling rendszerek, valamint azok gazdasági hatásával foglalkozik. Az összetett vállalati működésből adódóan ez érinti a kontrolling, a HR és az IT szakterületeit, egymáshoz való viszonyukat és kapcsolódási pontjaikat.

3.1 Anyag

A kutatás módszertana

Egy kutatás előkészítésekor nemcsak a témaválasztás kerül napirendre, hanem a megfelelő módszertan kiválasztása is. Természetesen mindig alaptörekvés, hogy minél szélesebb spektrumban legyen lehetőség a megfelelő adatok beszerzésére, majd kiértékelésére, ezzel is igyekszik a kutató valóban releváns információkra szert tenni. Ennek fontos eleme, hogy a felmérés elvégzéséhez a megfelelő formátumot válasszuk. A mennyiség mellett a minőségi adatok beszerzése éppen olyan fontos eleme a kutatásnak, mint maga a kiértékelés, vagy a feldolgozást követően a következtetések levonása, a vélemények összegzése. A kutatásban érintett szakmai területekhez kapcsolódó és meghatározó forrásokat az alábbi 1. táblázatban mutatom be.

1. táblázat Meghatározó források a kutatáshoz

Meghatározó források				
	Szerző	Év	Cím	Érintett téma, szakterület
1	Farkas F. – Poór J. – Norbert F. E. – Karoliny M	2003	Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv	HRM
2	Horváth, P	2011	Controlling	Kontrolling
3	Horváth, P	1990	Controllership in Handbook of German Business Management	Kontrolling
4	Karoliny M. né, – Poór J.	2010	Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv	HRM
5	Poór J.	2015	Nemzetközi emberierőforrás-menedzsment,	HRM
6	Poór J.	2016	Menedzsment-tanácsadási kézikönyv	Vállalatirányítás
7	Sajtos, L. – Mitev, A	2007	SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv	Statisztika
8	Zéman, Z.	2016	A kontrolling fejlődésének főbb irányzatai	Kontrolling
9	Zéman, Z.	2016	Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment	Kontrolling

Forrás: saját szerkesztés

HR és kontrolling kutatás

A témához kapcsolódóan saját kutatásba kezdtem, amely – előzetes várakozásomnak megfelelően kellően – megalapozott válaszokat adott a vállalati teljesítményértékeléssel kapcsolatban. Célom volt, hogy kvalitatív és kvantitatív válaszokat egyaránt gyűjtsek. A kutatás – mely eredményeinek kiértékelése jelenleg is folyik, – egy komplex kérdőívre épül és a vizsgált vállalatok belső struktúrájára, informatikai, kontrolling és HR képességeire igyekszik fényt deríteni.

Nagy hangsúlyt fektettem a személyes véleményekre, valamint a válaszadók körülményeire, a vállalatok működési jellegének megismerésére és alapvető információk begyűjtésére. A kutatás felépítése viszonylag szigorú, hiszen kötelező válaszokból áll, és ahol lehet, a kutatásomban részt vevő Válaszadó részletes, rá jellemző értékelést adhatott. Ennek a következetes szerkezetnek köszönhetően minőségi válaszokat kaptunk, így a beállított és kitöltött kérdőívek alapján átfogó képet kaptunk az adott szervezetről. Arra is figyeltem, hogy a megkérdezettek környezetének felmérése mellett megismerjem a véleményüket is, és egy szabadszöveges blokkban lehetőséget adtam arra, hogy a teljesítményértékelési rendszerrel kapcsolatos saját gondolataikat kifejtsék. A kutatás végén átfogó jelentést készül az eredmények alapján. Az eddigi válaszadók több mint 30%-várja majd az eredményeket, ami a kérdések relevanciáját jelzi.

Természetesen én is átnéztem, mik a lehetőségek, alapvetések, trendek és követendő kutatási módszerek. Emellett alapvető információ forrásnak tekintem saját kapcsolati tőkémet adta lehetőségeket és saját munkatapasztalataimat. A kutatásomat egyrészt kvalitatív interjúk alkalmazásával építettem, melyek egy-egy önálló blokkot képviselnek, másrészt kérdőív kiküldésével és az eredmények kiértékelésével. A szervezetkutatások esetén jellemző ezt az esettanulmányos módszertant alkalmazzák (Bryman, 1992), de idesorolható Eisenhardt (1989) illetve Yin (1994) is. Egyik oldalról az elmélet megalkotását tekintik elérendő célként, míg Bryman (1992) kutatási elvei alapján a lokális csatlakozások feltárása szerepelt első helyen. Stake (1994) munkássága során megkülönbözteti a kvalitatív és a nem-kvalitatív esettanulmányt. A kvalitatív esettanulmány céljaként a feltárandó eset hasznosságának megértése került megfogalmazásra. A részletes, alapos elemzés módszere a vizsgált szervezet esetében – amennyiben a forrás megbízható – egyszerűbben tud ebből általánosítható információkat összegezni, mintha több vizsgált szervezet van, melynek kevésbé tárja fel az ottlévő tulajdonságait és folyamatait. Stake (1994) megbontotta az esettanulmány kiértékelését, mely a tanulmányozást (kutatás) foglalja magában, míg a végén a termék maga a beszámoló.

Interjúalanyok kiválasztása:

A kutatás meghatározó irányát adó interjúkhoz különböző szakterületekről, zömében nagylétszámú, országosan működő vállalatok felsővezetőit kértem fel, pontosan annak érdekében, hogy minél szélesebb és pontosabb képet adjanak a jelenlegi helyzetről mind a kontrolling, mind a HR, az IT idevonatkozó kérdéseiről, problémáiról, az alkalmazott gyakorlatról a nem csak a TÉR, hanem az érintett szakterületek kapcsán. A hét interjúalany több, mint 70 ezer munkavállalóval kapcsolatosan mondta el a 2023. márciusa és júniusa közötti időszakban a jelenlegi helyzetet, nemcsak a tényeket, hanem saját szakmai véleményét is

A megbeszélések alapvetően a kiküldésre került kérdőívek szakmai spektrumát ölelték fel, illetve egészítették ki az összetettként feladatként jellemezhető teljesítményértékelés kapcsán. Ez a KSH akkori országos adatait figyelembe véve a munkavállalók 0,015%-a.

- 4,691 ezer fő, mint munkavállaló (2023. február KSH, országos adat)
- ebből a 25 – 54 éves korcsoport szerint: 3,545 ezer fő, tehát 0,019%

A szakmai interjúkat összefoglaló 2. táblázat az alábbiakban látható.

2. táblázat A szakmai interjúk összefoglaló táblázata

Szakmai interjúk								
	Szervezet főtevékenysége	Szervezet működési területe / jellege	Tulajdonosi háttér	Digitalizáció / ERP	TÉR / értékelési időszak	Válaszadó beosztása	Válaszadó szakterülete	Válaszokban érintett létszám (fő)
1	közösségi közlekedés	országos / közszolgáltatás	magyar / állami	igen	igen / éves	felsővezető	HR	58000
2	szállítványozás	nemzetközi / tőzsdei	nemzetközi / magán	igen	nincs	felsővezető	általános vállalatvezetés	5900
3	pénzügyi, banki szolgáltatás	országos / tőzsdei	magyar / magán	igen	igen / éves	felsővezető	HR	8500
4	járműkereskedelem	országos / tőzsdei	magyar / magán	igen	igen*** / éves	felsővezető	általános vállalatvezetés	210
5	játékszervezés	országos / zártkörű	magyar / állami	igen	igen / negyedéves	felsővezető	Kontrolling	1710
6	háztartásigép kiskereskedelem	országos / zártkörű	magyar / magán	igen	igen / féléves	tulajdonos	általános vállalatvezetés	50
7	élelmiszer kiskereskedelem	országos / franchise	magyar / magán	igen	nincs	felsővezető	Kontrolling	340* / 3500**

*központ, **országos létszám, ***felsővezetőknek

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A kutatás céljai a disszertáció 2. szakaszában kerültek ismertetésre. A feltáráshoz és a bizonyításhoz a megfelelő tudományos módszereket alkalmaztam a primer adatbázis, mely az eredmények vizsgálatát segíti az alábbiakban kerül bemutatásra a kutatás, valamint az ezzel összefüggő vizsgálat alapját azok a gazdálkodó szervezetek adják, ahol rendelkeznek a kontrolling alapvető funkcióival, beleértve a humán kontrolling és teljesítményértékelés valamely módozatát. A kutatás szekunder és primer részből áll, melyhez kialakult bennem egy kép a jelenleg rendelkezésemre álló szakirodalom áttekintését követően. A tudomány jelenlegi állása mellett a különböző vállalatoknál eltöltött gyakorlati idő, mint szakmai tapasztalat is bővíti az elméleti tudást a szervezetenél kialakult gyakorlat megismerésével beleértve a kontrolling a HR az IT és ezen szakterületek kapcsolódását.

Az elkészült anyagban bemutatásra került a szakterülethez, a témához kapcsolódó alapfogalmak trendek és vélemények, amelyek irányt mutattak a kutatási célok meghatározásában. A sorok olvasói megismerhették a kontrolling, a HR és az IT kapcsolódási pontjait a digitalizáció és a nem várt világszintű események hatásait a különböző tulajdonosi szerkezetű gazdálkodó szervezetek esetében.

Nem elég önmagában a teljesítményértékelési rendszer meglétének ténye ahhoz, hogy az megfelelő hatékonysággal lássa el a feladatát a megváltozott rövid tervezési környezetben, ahol időtartamát tekintve szinte projekt jellegűvé vált a normális munkavégzés és fontossá vált, hogy a projekt feladatok is integrálhatók ezáltal mérhetővé váljanak. Ehhez szükséges a megfelelő értékelési időszak és módszer, mint például a 360° gyakorlati használata is. A kutatás primer része kétféle elv szerint csoportosítható a minőségi, vagyis kvalitatív, illetve a mennyiségi vagyis kvantitatív változatra. A mennyiségi elven végzett kutatás a vizsgált sokaság szempontjából lehetőséget ad a számszerűsítése és általánosításra, melyek statisztikai módszerek segítségével kerülnek meghatározásra (Sajtos – Mitev, 2007).

Az interjúkat követően a primer vizsgálatok elvégzéséhez a kérdőíves kvantitatív adatgyűjtést választottam melyet részben közösségi szakmai oldal (LinkedIn) kapcsolati hálón és saját adatbázisom segítségével kiküldött névre szóló elektronikus levél formájában tettem meg. Igény szerint több esetben nyújtottam segítséget a kitöltésénél is. A kérdőíves módszer igen gyakori és elfogadott primer kutatási mód és információszerzési technika (Boncz, 2015) a kutatás felépítését tekintve az alábbi blokkokból áll:

- A válaszokban szereplő gazdasági szervezetek jellemzői
- A válaszadó saját véleménye
- A válaszokban szereplő vállalati gyakorlat a tér kapcsán
- TÉR szabad szöveges
- Demográfiai blokk

Az említett blokkok érintették a kontrolling az IT és a HR területeit kapcsolódási pontjait, a link segítségével elérhető kérdőív kereteit Google Forms űrlap adta, mely hasonlóan a szakirodalom feldolgozásához tartalmazott kontrolling HR és IT blokkot is. Az említett Google által kínált ingyenesen elérhető és elkészíthető felmérés adminisztrációs webalapú szoftver megfelelően segítette a kutatási munkát. A harminchét kérdésből kettő volt nyitott, a válaszadások kötelező jellegűek voltak a szükséges elágazással, így az összes beérkezett válasz teljeskörűen értékelhető, homogén eredmény. 3 kérdés esetén Likert-skálás kérdések kerültek megfogalmazásra meghatározásra 16, 15, illetve 6 alkérdés erejéig mely, egy-egy terület átfogó minősítését kérte a válaszadóktól.

Ezt követően lehetőséget biztosítottunk a fő fókuszban lévő TÉR rendszerre vonatkozó vélemények megosztására is a 25. kérdéssel, csakúgy, mint a kérdőív kapcsán kifejezhető egyéni véleményekre. A válaszadók jelezheték, ha igényt tartottak a kutatás eredményeire, illetve megadhatták az érintett céget és email címüket. A teljes kérdőívet a hatos számú melléklet tartalmazza. A 2 változatra bontható primer kutatás a kvalitatív minőségi és kvantitatív mennyiségű kutatást jelenti, ahol mennyiségi változat esetén számszerűsíthető adatokat kapunk, melyek általánosíthatók a vizsgált alapsokaságra vonatkozóan ezzel olyan alapkérdések megválaszolására van lehetőség, mint amennyi vagy a hányan melyeket statisztikai módszerek segítségével tudunk elemezni (Sajtos – Mitev, 2007).

Az értekezés primer vizsgálatához, a közvetlen megkereséshez kérdőívet alkalmazó mennyiségi adatgyűjtést választottam. Korábban megfogalmazott vélemény is a primer kutatásokhoz használt leggyakoribb kutatási módszerként határozza meg a kérdőívek alkalmazását (Boncz, 2015), ez a fajta információ szerzési technika alkalmas leíró és magyarázó célokra egyaránt.

Az összeállítás elkészítésekor a kérdések megfogalmazásában is igénybe vettem gyakorlati szakembereket, illetve már ismert kutatási módszereket a kapcsolódó szakmai interjúi alanyai is különböző kutatásban érintett területek vezetőiként szólaltak meg felőle a kontrolling a HR és az IT és az általános vállalatirányítás témaköreit mindezt olyan kulcspozícióban megválaszolva, ahol rálátnak több mint hetvenezer munkavállalót érintő kérdésekre a teljesítményértékelés kapcsán.

A mintavétel maga egy olyan eljárás, amelynek segítségével az alap sokaságból kiválasztásra kerül a ténylegesen vizsgálni kívánt rész. A rétegzett mintavétel olyan mintavétel, amely a sokaság egyes a vizsgálat tekintetében lényegesnek ítélte rétegének, arányainak jó esetleg egyenlő képviselőt biztosít a mintában (Falus Tóth et. al. 2011). Az önkitöltős kérdőív formát alkalmazták melyet a válaszadó maga olvasott el és értelmezett, ezzel is biztosítva, hogy a vállalatok a legnagyobb anonimitás biztonságában tölthessék ki a kutatási kérdőívet.

A Google forms felületén, – annak véglegesítése előtt – többszöri tesztelésre került sor, melynek célja a nemcsak funkcionális működés és a szükséges időráfordítás mértékének ellenőrzése volt, hanem szakmai, tartalmi oldalról is vizsgáltuk a különböző szakterületek képviselőinek bevonásával. A válaszadókat 1. körben elektronikus csatornákon kerestem meg például elektronikus körlevél vagy körüzenet formájában, majd névre szóló személyes üzenetben is. Megkértem saját kapcsolati köröm tagjait különböző módon és helyeken nemcsak a már meglévő csatornákon, hanem szakmai közösségi oldal felhasználásával (LinkedIn), nemcsak posztban, hanem névre szóló üzenetben. A kitöltéshez negyedórára volt szükség. A disszertáció egyik adatbázisát biztosító mintavételi folyamatban az érintett szakterületek képviselőit vontam be kértem fel a kérdőív szigorú felépítésének köszönhetően a megkapott sokaság a választod a válaszok homogén jellege miatt feldolgozható állapotban került összesítésre – a kérdőív megosztását segítő országos elérésű csatornát is beleértve – összesen 471 darab teljes körű válasz érkezett be.

Korábbi kutatások

A cégek piaci versenyképességének alappillére az önismeretük, legyen az saját szervezetüket, vezetésüket meghatározó tulajdonságok ismerete, illetve – viszonyításként, – a versenytársak hasonló jellemzői. Ma az tapasztalható Magyarországon, hogy folyamatosan növekszik azon vállalati vezetők száma, akik felismerik az emberi erőforrás gazdálkodás jelentőségét, és ezt – fontosságát tekintve – a kellő helyre el is tudják helyezni. A megfelelő szakképzettséggel, tapasztalattal rendelkező munkaerő megtalálása és főleg megtartása a szervezet hatékonyságához nélkülözhetetlen. A folyamat nem olyan régen még csak azt jelentette, hogy a megüresedett pozíciók kerüljenek minél hamarabb betöltésre. Ez a mai körülmények között már a gyors változásokat jelenti, amely sokszor új technológiák ismeretét, speciális készségek és képességek birtoklását is megköveteli, tehát egyre nagyobb jelentőséget kap nemcsak a felmerülő hiány

pótlása, hanem a megfelelő – emberi és szakmai – kompetenciákkal rendelkező szakemberek alkalmazása.

A fluktuáció mértékének csökkentése, a hatékony motiválási és kompenzációs rendszer kifejlesztése, valamint az utánpótlás megszervezése komoly kihívást jelent és ehhez figyelembe kell vennünk azt a tényt is, hogy napjainkra a munkavállalók igényei is megváltoztak a munkahellyel kapcsolatban, – amelyek visszavezethetőek mind technikai, mind társadalmi okokra – mivel a mai kor munkavállalója képzetebb, innovatívabb és mobilabb, mint eddig, tehát az anyagi és erkölcsi elvárásai is magasabb szinten vannak.

Ahogy manapság mondani szokás: „két biztos dolog van, a bizonytalanság és folytonos változás” mely tulajdonságok egyike sem támogatja – sem mikro-, sem makrogazdasági környezetben – a hosszú távon fenntartható foglalkoztatás megvalósíthatóságát, ezért szükség van stratégiai szemléletmódra az emberi erőforrás menedzsmentben a gondosan megtervezett, és végrehajtott létszámgazdálkodáson túl. A téma kiemelt jelentőségére való tekintettel, kutatásom célja egy olyan HR kontrolling modell kidolgozása, amely tükrözi a vállalati humán és kontrolling folyamatok integrációját, amely a hagyományos számviteli adatokon nyugvó mutatószámrendszeren túl, képes hatékony vállalatirányítási eszközzé válni (Szűcs, 2017).

Korábban is történtek hazai vizsgálatok a magyarországi gazdálkodó szervezetek emberi erőforrás menedzsmentjére, a HR szervezeti szerepére és kompetenciáira vonatkozóan (Bokor, 2007). Ennek kapcsán említendő meg egy jó kiindulási alapot jelentő, 1999-ben végzett „Versenyben a világgal” című kutatás, mely bemutatja a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági kutatásának eredményeit, melyek jelzik, hogy a cégek jellemzően a szervezetfejlesztést, az emberi erőforrás gazdálkodást és a marketinget vonják az első vagy második számú vezetőik közvetlen irányítása alá, ezzel is, mintegy sugallva az említett területek kiemelt fontosságát (Czakó–Wimmer–Zoltayné, 1999 és 2004). A Poór professzor és társai által végzett kutatások is alátámasztják ezt azon megállapításukkal, hogy a magyarországi gazdálkodó szervezetek jelentős része birtokában van egy, az emberi erőforrás területére vonatkozó stratégiai tervnek. Így például 2000-ben a kutatásban résztvevő cégek 70,4%-ának volt írásos HR stratégiája (Karoliny és társai 2000, Poór, 2003).

A rendszerek bevezetésén túl szükséges meghatározni az azokkal szemben támasztott elvárásokat, a vezetői és szakmai kompetenciákat, mely elhagyhatatlan elemei annak, hogy a HR – a szervezeten belül és kívül egyaránt – elismert és eredményes üzleti értékteremtő partnerként tudjon működni az elvárások folyamatos teljesítésével (Bokor, 2005). A digitalizáció, a vállalatok tevékenységéhez kapcsolódó technológia fejlődése, az innovatív eljárások a globalizáció különböző folyamatai elérték a humánerőforrás-gazdálkodást is. Ennek megfelelően hatással voltak a szemléletére, funkcióira és a már ismert hagyományos funkciók mellett új szakterületek jelentek meg vagy váltak fontosabbá, mint a HR (employer) branding, az egészségmegőrzés, a HR kontrolling a tudás-, a megtartás-, a generáció-, a kompetencia-, a tehetség-, illetve a sokszínűség-menedzsment.

A változó környezetre adott válaszok jelentősen megújították a humánerőforrás-gazdálkodás területét az elmúlt több mint egy évszázad alatt.

Ha megnézzük a klasszikus vezetési iskola képviselőit (Fayol, Taylor, Weber), látható, hogy már a huszadik évszázad elején olyan hagyományos HR-funkciók azonosíthatók, mint a teljesítményértékelés (itt még időnormaként), a kiválasztás, a motiváció, a fejlesztés vagy a megtartás, a lojalitás szerepe (Dajnoki – Héder, 2017). Az adminisztratív feladatok (PA) ellátása mellett a HR fokozatosan jelentősebb szerephez jutott a szervezetekben. Megjelentek a jellemzően amerikai modellek és a humánerőforrás-menedzsment napjainkra már stratégiai embererőforrás-gazdálkodásról beszélünk, ahol a munkavállalók kompetenciái is kiemelt jelentőségűek.

Mintavételezés

A tudományos szakirodalomban a kvalitatív kutatással összefüggésben egy esetszámú 4-10 interjút javasolnak a komplexitás miatt (Eisenhardt 1989). Ebben a kutatásban jellemzően közép- és nagyvállalatok kerültek az interjúk fókuszába. Szembe állítva a minőségi és mennyiségi kutatási módszereit, azok egyes előnyeit és hátrányait, mindkét módszer együttes használata mellett döntöttem. Céлом volt a minél szélesebb kutatási spektrum elérése, melyet kvantitatív módon érthető és kvalitatív lehetőségek kihasználása a személyes interjúk során, ahol mélyebb, átfogó képet lehet kapni az adott szervezet működéséről, belső állapotáról, csakúgy, mint az azt körülvevő környezetről (Simon, 2016).

A kvalitatív kutatások esetében különböző méretű, felépítésű és tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatok kerültek kiválasztásra, illetve további szempont volt még az aspiráns cégek tevékenységikörének diverzifikáltsága. Törekedtem arra, hogy az itt elkészítendő interjúk esetében a válaszadók a HR, a kontrolling a vállalatvezetés területéről érkezzenek, valamint a kialakításra kerülő kérdőív iránya is meghatározásra kerüljön a velük folytatott megbeszélések alapján.

A kvantitatív kutatáshoz kapcsolódóan a kérdőíves forma került kiválasztásra, de hibrid elven, egyidejűleg törekedve mind a mennyiségi mind a minőségi adatok, információk beszerzésére. A hibrid kutatás az egymástól eltérő elvek alapján, de azonos időszakban történő használatát jelenti, a két elv csatlakoztatása útján (Neulinger, 2016).

A blokkokban eldöntendő kérdések mellett az adott témakör jellemzőire vonatkozó Likert-skálás válaszadási lehetőségek voltak. A kérdések és kérdéscsoportok egymásra épültek, emellett fontosnak tartottam a megfelelő, kellően homogén, teljeskörű és jól feldolgozható válaszok beszerzését. Ennek megfelelően mind a feleletválasztós, mind a skálás kérdések kötelezően megválaszolnandóak voltak. Külön lehetőséget adtam a válaszadók részére, hogy a Teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kapcsán – szabadszöveges formában – el tudják mondani saját gondolataikat is, függetlenül az általuk ismertett gazdasági szervezetenél felmerülő gyakorlattól, illetve az általam meghatározott kérdések összesége alapján kialakított véleményüktől. A kérdőív felépítése az itt látható 3. táblázatban került részletezésre.

3. táblázat A 36 kérdésből álló kérdőív felépítése és jellemzői

HR és Kontrolling kutatás - Doktori értekezés			
Válaszadók száma: 471			
Szekció neve	Kérdések		
	Száma	Jellege	Alkérdések
Informatika	4	Feleletválasztó	0
HR	1	Feleletválasztó	0
	1	Likert-skálás	16
A válaszokban szereplő gazdálkodó szervezet jellemzői	3	Feleletválasztó	0
	1	Likert-skálás	6
	1		15
Válaszadói vélemény	6	Feleletválasztó	0
A válaszokban szereplő gazdálkodó szervezetre jellemző gyakorlat a teljesítményértékelésnél	7	Feleletválasztó	0
Teljesítményértékelési rendszer (TÉR)	3	szabadszöveges	0
Demográfiai kérdések	10	Feleletválasztó	0

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Ezt a szabadszöveges részt a kapott információk nagyfokú részletessége és jó minősége jellemzi, annak ellenére is, hogy a kvantitatív vizsgálathoz képest jóval kisebb mintából származik. A kutatás megalapozottságának érdekében az információ jelentőségét tovább növelik a belső és külső adatok, beleértve magát a kérdőívet és a kapcsolódó szakmai cikkeket, kutatásokat, szakértői véleményeket.

Demográfiai blokk

A kérdőív záró részébe került integrálásra a demográfiai blokk.

A 26 – 36. kérdések kapcsán a válaszadók (n471) több, mint 60 %-a férfi, legtöbbször a 40 feletti korosztályhoz tartozó. A képzettséget illetően a résztvevők 90 %-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik és több, mint 7 éve dolgozik a válaszokban említett cégeknél, 40 % 1 és 6 év közötti időszakot töltött el itt és mindössze 10%, aki a válaszadáskor még nem töltötte ki első évét az adott vállalatnál. Jellemzően – egy-egy negyedét képviselve a válaszadók köréből – közép- vagy felsővezetők, esetleg tulajdonosok, akik kitöltötték a kérdőívet.

A munkavállalók életkora kapcsán látható, hogy a vállalatoknál megtalálhatóak a Baby Boom generáció tagjai csakúgy, mint az X, Y vagy a Z korcsoport, természetesen eltérő igényekkel, melyekre különböző, – a gyakorlatban is jól működő – motivációs modellekkel reagáltak a munkáltatók. A felgyorsult technológiai fejlődés és az állandóan változó piaci környezet ezeket az elvárásokat és különbségeket megváltoztatta, – sok esetben felnagyította, – így a humán erőforrás-szakembernek ezen egyedi igényeket is ki kell tudniuk elégíteni, hogy megfelelően vonzóvá tegyék a vállalatot az új generációk számára úgy, hogy közben ne veszítsék el az idősebb korosztályt sem. Ezeket az úgy nevezett generációs sajátosságokat összefoglalva, (Kissné 2013) a

Baby-boomerek generáció még mindig új utakra, tudásra, információ és karrierre vágyik, miközben fegyelem, tisztelet és kitartás jellemzi viselkedésüket. Tudásuk, tapasztalatuk és lojalitásuk olyan érték, amely bármilyen jellegű és méretű céget a legjobbak közé emelhet. Kevésbé rugalmasak, ellenállnak a változásoknak, és elfogadják a hierarchikus struktúrákat. Tartanak attól, hogy az utánuk következő nemzedékek elveszik a munkájukat.

Az X generáció az átmeneti generáció tagjai már ifjúkorukban találkoztak az IT adta lehetőségekkel és az internettel, ami meghatározza a munkavégzésüket, életvitelüket is. A legtöbbjük úgy végzi munkáját, hogy valaki megmondja neki, hogy mit és hogyan csináljon. Elődjeiknél iskolázottabbak és megtapasztalták a technológiai forradalmat, a rendszerváltást, illetve a gazdasági válságot. Kevésbé elkötelezettek a munkáltató felé, de könnyedén alkalmazkodnak a változásokhoz.

Az Y generáció tagjai az előző, szocialista rendszerben születtek, de a fejlődő demokráciában nőttek fel. Nyitottak az újdonságra, agilisek, célratörők, magas anyagi megbecsülésre vágnak. Ők a digitális nemzedék első hulláma, akik magas önbizalommal mondanak ellent az előző nemzedék által felállított szabályok kapcsán. Túl nagy elvárásokat támasztanak a munkahellyel szemben, a munkájukat akarják az életükhöz alakítani és nem fordítva. Kevésbé lojálisak, mint a szüleik. Gyorsan döntenek és amint jobb ajánlatot kapnak, elhagyják az adott céget.

A Z generáció már a világ első globális nemzedéke, akik a digitális technológia világába születtek és állandó kapcsolatban vannak egymással. Ösztönösen olyan képességekre, készségekre tesznek szert, mint a többfeladatos működés/feldolgozás (multitasking), az együttműködő tanulás (hálózatban, collaborative) vagy az önszabályzó tanulás. Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, mint az elődök. Ha valami nem tetszik, tovább állnak, a munkahely cserélgetése teljesen természetes. Ehhez a generációhoz köthető a jobbhopping jelenség is.

Komoly kihívást jelentő feladat a HR-szakemberek számára, hogy az említett generációk eltérő sajátosságokkal, igényekkel bírnak, így a generációk közötti együttműködés kialakítása, ösztönzése, a különböző generációk elégedettségének megteremtése, illetve a kulcsemberek bevonása, valamint megtartása, mely a HR-brand kialakításában is szerepet játszik. Emellett gyakran szembe kell nézni a vállalatoknál egy szervezeti kultúraváltással, új típusú munkakör-tervezési módszerekkel, időskori tudásátadás menedzselésével, valamint az életkori diszkrimináció elkerülésével, a generációs sokszínűség-menedzsment feladataival.

Az olyan nehézségek, mint a korlátozottan elérhető erőforrások, vagy az elöregedő társadalom, a XXI. század velejárói, csakúgy, mint a globalizáció, a növekvő munkáltatói elvárások, illetve a technológia fejlődés, mely akadályok leküzdésére megnőtt a szervezeti szintű jelentősége a

tehetségmenedzsmentnek. Eközben a globális piacon olyan helyzet állt elő, hogy napjainkban még a kis- és középvállalatok is ezen szinten szállnak versenybe a fennmaradás érdekében. A multinacionális vállalatok száma 1990 óta megduplázódott, a növekedés azonban nemcsak a vállalati méretekben jelentkezik, hanem követhető a fogyasztói elvárások esetében is. Egyes kutatások szerint a 2010 és 2030 közötti időszakban a potenciális fogyasztói méret 172%-kal növekszik (Krell 2013). Az egyik fontos vállalati cél, hogy a fogyatkozó humántőke ellenére megtalálják azon munkavállalókat, akik képesek elérni a kitűzött üzleti célokat. Tehát, ha az üzleti célkitűzések elérésének feltétele a szükséges adottságokkal rendelkező munkavállalók megszerzése, úgy központi jelentőségűvé válik a tehetségekre való összpontosítás, melyek menedzselése nem pusztán HR-kérdés, hanem sokkal inkább stratégiai jelentőségű feladattá erősödik.

Az elvégzett feladatok értékelésén túl a munka élményének fontossága is napirenden van, mely egy várható munkaerő-piaci trendet is jelez. A négy vezető tanácsadó cég egyike a Deloitte 2017-es, globális humántőkét összegző trendjei között azt állapította meg, hogy napjaink fejlett digitalizációs környezetében a munkavállalói általános elvárás, hogy ne csak eredményorientált, hanem vonzó és élvezetes is legyen a munkavégzés. Tendenciaként jelenik meg – a munkavállalói elkötelezettség és munkahelyi kultúra mellett – hogy a cégek igyekeznek kifejleszteni egy komplex rendszert, mely hatással van a teljes munkavállalás élményére – egyesítve ezzel a humán erőforrás-gazdálkodási, munkahelyi, és vezetési gyakorlatokat, amelyek hatást gyakorolnak a munkavégzésre. A modern technológiának köszönhetően a HR rendelkezik több olyan eszközzel is, mely ezt az élményszerzést meghatározóvá tudja tenni a munkavállalók számára. Egyre népszerűbb a munkahelyi wellness- vagy fitness-applikációk, amelyekhez kiterjedt visszacsatolási eszköztár is tartozik.

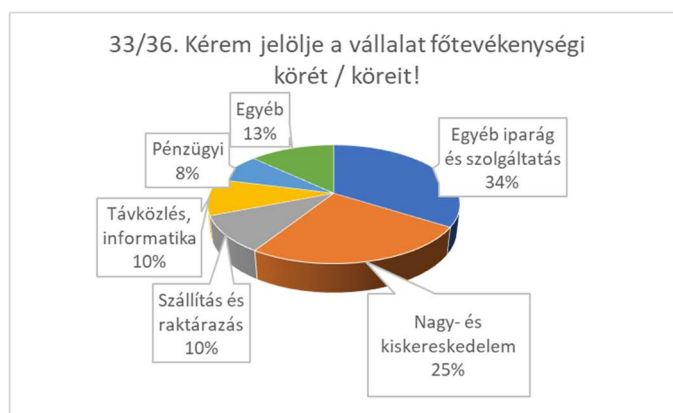
A Deloitte kutatási eredménye szerint, a felmért munkáltatók 80%-a ítélte fontosnak az irányított munkahelyi élményszerzést. (Deloitte, 2017) Viszont az újszerűségnek köszönhetően a gyakorlati alkalmazás még várat magára a kutatás alapján, mivel a felmérésben résztvevő döntéshozók csak 22%-a válaszolta, hogy a vállalatánál alkalmaznak ilyen jellegű megoldásokat. Ezt támasztja alá, az eredmény, mely szerint a válaszadók 56%-a gondolja úgy, hogy a munkaélmény alkalmazására még nem, vagy csak részlegesen áll készen.

Egy korábbi kutatás szerint a központi államigazgatás egy-egy területét kivéve nem, vagy csak elvétve találhatók meg ezek a szervezetfejlesztési eszközök. „A megkérdezettek közül a HR vezetőknél, vezetőknél, központi közigazgatásban dolgozó HR munkatársaknál már megjelentek a modern és egymásra épülő HR eszközök használata iránti igények – elsősorban – a korábban magánszektorban vagy huzamosan multinacionális cégeknél HR vezetői, vagy egyéb vezetői beosztásban dolgozóknál.” (Bokodi, Szabó, Stréhli-Klotz, Petró, 2013). Ehhez kapcsolódik a pontos szervezeti célok megfogalmazása, a munkavállalók támogatása, a coach-rendszer alkalmazása, illetve az agilis teljesítménymenedzsment-rendszer is. Hasonlóan a legtöbb szakterülethez, úgy a humán erőforrás-menedzsment is számos és szükséges változáson ment keresztül az elmúlt időszakban, ami többek között a gazdasági, a társadalmi és munkaerő-piaci környezet változásának is köszönhető. A változás, az új trendek érkezése kihatott a már korábban jól működő területek átalakulására, fejlődésére, illetve elősegítette teljesen újjak létrejöttét is.

A humán erőforrás meghatározó részét jelenti a szervezeteknek, így azok változó igényeinek kielégítése általános értelemben fogja meghatározni a különböző szervezetek sikerességét.

A székhely szempontjából tekintve a válaszokban érintettek több, mint kétharmada a fővárosban található és további 15%, pedig az agglomerációban, Pest megyében. Közel fele ezen társaságoknak – tulajdonosi háttérét illetően – magyar, magáncég, 26 %-a külföldi, 21 %-a állami, a fennmaradó 6% pedig vegyes tulajdonosi szerkezettel rendelkezik. Tevékenységük alapján egynegyedük folytat nemzetközi, 58 % országos és közel 13 % helybeni vagy megyei szinten végzi azt. Méretüket tekintve a legalább 250 főt foglalkoztató nagyvállalatok teszik ki a válaszadók 45 %-át, egy-egyötöd arányban a KKV-szektor és 12 % a mikro vállalkozások aránya, melyek maximum 9 foglalkoztatotti létszámmal rendelkeznek, a vállalati tevékenységre vonatkozó adatokat százalékos megosztása az alábbi, 2. ábrán látható.

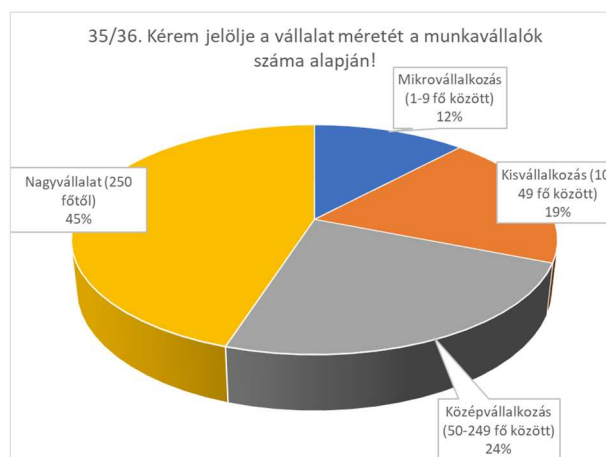
2. ábra A vállalatok főtevékenységi körei



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás (n471) alapján

A Google úr lap által kezelt elektronikus válaszokat egy MS Excel adatbázisba összesítette, majd azokat adatait az IBM SPSS es társadalomtudományok számára kifejlesztett statisztikai programcsomagban formáztam át. A vizsgálatok az SPSS szoftverrel hajtottam végre. A mintavételes eljárás ismertető jegye, hogy a legaprólékosabb eljárással sem kapunk az eredeti sokaságot tökéletesen reprezentáló mintát, a begyűjtött válaszok számát sikeresnek találtam, amelyekre hivatkozva a megfogalmazott megállapítások tesztelését helytállóan el lehetett végezni. Az alábbi 3. ábrán a kutatási minta vállalati méretekre vonatkozó megoszlása látható.

3. ábra A kutatás vállalati méretekre vonatkozó válaszai



Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján (n471)

A kérdőív 35. kérdése a népesedés tudományi adatok közül a vállalat méretére kérdezett rá a 2004. XXXIV. számú jogszabály (KKV törvény) tartalmazza azokat az értékhatárokat, létszámkorlátot, ezen kívül egyéb szempontokat, amik alapján eldönthető, hogy egy adott cég KKV-nak minősül-e, valamint ezen belül mikrovállalkozás, kisvállalkozás, középvállalkozás melyik méretkategóriájába tartozik, leolvasható hogy a felmérésben részt vevő szervezetek 45 %-át nagyvállalatok, 24 %-át középvállalkozások, 19 %-át kisvállalkozások és 12 %-át mikrovállalkozások teszik ki. A továbbiakban ezeket az adatokat a kontrolling szervezet működési formája alapján vizsgáltam.

A kontrolling instrumentumok, valamint alkalmazásuk módja közti különbséget a tőkeerősségük mellett nagymértékben befolyásolja a vélt organizációs, valamint irányítási rendszerek különbsége (Farkas-Fekete, 2008). Amellett, jellemzően az adott szervezet mérete a fő oka, hogy alkalmazza vagy sem a kontrolling rendszereit és a kontrolling tevékenységet, melynek kialakulása általában a nagyvállalati mérethez társult. Ezt más, korábbi vizsgálat (Szóka, 2007) is alátámasztotta már amely a KKV ágazat hiányából fakadó nehézségeket a kontrolling szakemberek hiányára, a gyenge informáltság, a kontrollingról alkotott téves elképzelésekre, a vállalati mérethez, továbbá az ennek alkalmazásával járó anyagi vonzatával vezeti vissza. A vizsgált mintából kapott információk, is alátámasztják, akik nem ismerik a kontrolling tevékenységet, valamint azok előnyeit, azok értelemszerűen nem élnek a HR kontrolling és teljesítmény értékelés adta lehetőségekkel (Bogáth, 2017). Bogáth véleményével egyetértve a KKV-nál gyakran nem áll rendelkezésre a szükséges anyagi keret a kontrolling bevezetésére, esetleg nincsen igényük a pénzügyi adatszolgáltatásokra, illetve a könyvelő nem rendelkezik jó tervezési, elemzési és kontrolling alapismeretekkel, főleg, ha ez a feladat csak a könyvelőnek van kiszervezve. Az elvégzett kutatás alapján készült az alábbi 4. táblázat, mely megmutatja a vállalati méretek és a kontrolling fejlettségi szintjeit, illetve azok összefüggését.

4. táblázat A vállalati méretek és a kontrolling összefüggései

TÉR kapcsán visszajelzett pozitív gondolatok			
Hatások	Célok	Előnyök	Szemlélet
érték-értékelés	egyéni	anyagi	szorgalom
visszajelzés-visszacsatolás	vállalati	szakmai	készségek
fejlődés	szervezeti	megbecsülés	képzési igények
motiváció	gazdasági	elismerés	pontosság
hatékonyság			vállalati értékrend

Forrás: saját szerkesztés, saját kutatás alapján (n471)

3.2 Módszer

A kérdőív maga egy – teljesen vagy félig – strukturált, (tehát kizárólag nyílt végű kérdéseket, vagy nyílt végű és zárt végű kérdéseket egyaránt tartalmazó), formalizált és standardizált, melyben a kérdések előre megírtak, sorrendjük kötött, legyen az elektronikus felület vagy kérdezőbiztos által interpretált formájú, a kvantitatív és kvalitatív elemek egy vagy több szinten összekapcsolódnak.

Igyekeztem minden érintett számára jól kezelhető anyagot készíteni, ennek megfelelően figyelembe vettem valamennyi érintett lehetséges szempontjait a kérdőív használata kapcsán. A kérdőívek érintettjei (stakeholder) mindazok, akik valamilyen szinten érdekeltek a kérdőívhez kapcsolódóan, vagy magában a kutatásban. A szakirodalom öt lehetséges stakeholder csoportot azonosít, melyeknek eltérő célja vagy elvárása lehet a kérdőívvel szemben.

A Megrendelők, akik a kérdőíves kutatást kezdeményezői vagy finanszírozói, céljuk lehet kutatási, üzleti vagy politikai jellegű. A kutatás gyakorlati lebonyolítói az Interjúkészítők (kérdőbiztosok), akiknek célja, hogy a kérdőív a lehető legegységesebb legyen, ezáltal minél kevesebb többletmagyarázatot kelljen adniuk a válaszadóknak. Fontos szerepet töltenek be a Válaszadók. Ők általában olyan kérdőíveket szeretnének kitölteni, amihez nem túl hosszú, eléggé egyértelmű, tehát nem kell túl sok energia, képes fenntartani a figyelmüket, illetve hajlamosak a kínosabb vagy mélyebb gondolatokat érintő kérdéseket, témákat kihagyni. Ezt előre megadott válaszokkal, válaszcsoportokkal és kötelező kitöltéssel tudjuk keretek közé szorítani. Ezt követi az Adatrögzítők és az elemzők munkája, melynél többnyire olyan kérdőívet részesítenek előnyben, aminek az elrendezése letisztult, egyértelmű, így megkönnyíti az adatok feldolgozását. A Kérdőívtervező (kutató) célja, hogy a stakeholderek által megfogalmazott igények között egyensúlyt tartson, a szükséges objektív és etikus eljárást biztosítani tudja.

Az adatfelvétel módszerei

A személyes interjú alformáját, az online, számítógéppel támogatott önkitöltős interjú (computer-assisted self-interviewing, CASI) helyeztem előtérbe, mivel lehetőséget biztosít az anonimitásra, így őszintébb válaszokat eredményez, megkönnyíti az adatelemzést, mivel az adatok azonnal digitális formában kerülnek rögzítésre. A válaszadóknak amellet, hogy több idejük van átgondolni válaszaikat, megelőzhetjük a hiányzó válaszokat azzal, hogy kötelezőre állítjuk a kérdéseket, így a válaszadó mindig csak akkor tud továbblépni a következő kérdésre vagy oldalra, ha az előzőt kitöltötte. Alkalmaztam szűrőkéréseket, illetve a zárt végű kérdések mindhárom csoportját, vagyis a Feleletválasztást (multiple choice), mely kettőnél több véges számú válaszlehetőség ad, a Dichotóm kérdéseket, ahol két válaszlehetőség van, például igen-nem, illetve az értékelő skálákat, ahol kettőnél több véges számú válaszlehetőség van, a válaszlehetőségek sorrendje irányt és erősséget is kifejez.

A zárt végű kérdések további előnyei, hogy könnyen és gyorsan megválaszolhatóak, könnyebb az adatok rögzítése, elemzése, összehasonlíthatósága és szükség esetén az eredmények reprodukálhatósága is. Az „egyéb” válaszlehetőséget is alkalmaztam ott, ahol vagy bizonytalannak éreztem a megadott lehetőségek pontosságát, illetve a válaszadó választásra kényszerül a megadott kategóriák között, akkor is, ha egyiket sem érzi igaznak.

Nyílt végű kérdések is bekerültek az anyagba, ahol a válaszadók a saját mondataikkal, gondolataikkal válaszoltak a kérdésre és azok szó szerint rögzítésre kerültek, azon okból, mert kíváncsi voltam a válaszokra a válaszadók saját szóhasználatával, ez hasznos többletinformációt jelent a kutatási eredmények végső felhasználásakor. A skála alkalmazása kapcsán a Likert-skála mellett döntöttem, ahol az alkérdések egy középpontos (5 pontos) Likert-skála segítségével voltak megválaszolhatóak. A Likert-skála az egyik leghíresebb és leggyakrabban alkalmazott értékelőskála, melyet ma jellemzően társadalomtudományi kutatásokban alkalmaznak.

A skálát Rensis Likert amerikai szociálpszichológus dolgozta ki még 1932-ben és általában egy ötponos attitűdskála, amely azt méri, hogy a válaszadók mennyire értenek egyet az adott állítással. Maga, az adatfelvételi változat – más módokhoz képest – alacsony költségekkel jár, a papíralapú kérdőívek elkészítésénél szebb, interaktívabb felület és környezetkímélőbb. Mérhető a kitöltési idő és a kérdésrandomizáció, valamint ugratások révén testre szabható (branching/skip-logic), amellett, rövid idő alatt nagyon sok válaszadó elérésére és nagy mennyiségű válasz rögzítésére is alkalmas.

A kérdőíves felmérés során szem előtt tartottam, hogy a válaszadók nemcsak különálló kérdésekre válaszolnak, hanem minden egyes kérdést a teljes kérdőív összefüggésében, illetve a felmérés körülményei között is értelmeznék. Egy kérdés hozhat ki egyéb gondolatokat és érzelmeket is egy válaszadóból, amelyek befolyásolhatják a későbbi kérdésekre adott válaszukat.

A kiegészítő, személyes szakmai interjúk kapcsán kihasználtam annak előnyeit, tehát – kérdezőbiztosként – lehetőségem volt visszakérdezni, vagy éppen hosszabb válaszokat fogadni, esetleg összetettebb kérdéseket is megfogalmazni. Értekezésem különböző tevékenységi körű, eltérő létszámú és tulajdonosi szerkezettel bíró gazdálkodó szervezet működését dolgozza fel a kontrolling, a HR és a teljesítményértékelés témakörén át haladva. Ezt bővíti ki és támogatja a kérdőíves kutatás, mely az interjúkhoz hasonló íven át méri fel a válaszadókon keresztül megismert gazdálkodó szervezeteket, azok működését, valamint a megkérdezettek személyes vélekedését, mind az ott használt módszerekről, mind személyes véleményükről a tárgyalt témákhoz kapcsolódóan.

Számos általam ismert publikáció is foglalkozik a témával, tehát vannak alapgondolatok a kutatáshoz. Ehhez hozzájárul a személyes tapasztalat és kapcsolati tőke, mely rendelkezésre áll a terepmunka elvégzéséhez, legyen az az elérhető jogszabályi környezet megismerése, vagy az adott vállalat, szervezet működési szabályrendszere. Ez kiegészül kérdőívekkel, melyek nem ütköznek sem a GDPR adta korlátokba, sem a vizsgált gazdálkodó szervezet minősített adatainak kategóriájába. Magyarul a téma megválasztása és saját személyes lehetőségeim biztosítják a megfelelően megalapozott kutatómunka elvégzését az adott témakörben.

Mintaválasztás

Az esettanulmány jellegű, de strukturált interjú formájában elkészített felmérések egy-egy esetet fednek le, mely egy vizsgálati egységet jelent (Babbie, 2015), függetlenül az érintett szervezet méretétől. Az interjú úgy jelenik meg a kutatásom során, hogy minden általam vizsgált szervezet teljesítményértékelési módszerét és kontrolling rendszerét külön-külön összefoglalom. A kiválasztott szervezetek nem statisztikai alapon kerültek kiválasztásra, hanem elméleti jelleggel, érintve ezzel a különböző tevékenységi köröket és vállalati felépítéseket (Miles-Huberman, 1994), melyeket az alábbi 5. táblázat segítségével mutatok be.

5. táblázat A kvalitatív és a kvantitatív kutatás közötti különbségek

Kvalitatív kutatás	Kvantitatív kutatás
<i>Alacsony számú minta és kontextusba történő beágyazottság</i>	<i>Nagy számú mintával és a kontextus lényegtelen jellegűvé válásával</i>
<i>Célzottan megválasztott minta</i>	<i>Véletlenszerű mintavételezési eljárások</i>
<i>Elméletileg orientált minta</i>	<i>Reprezentativitás</i>
<i>Lépcsőről lépcsőre kialakuló minta</i>	<i>Előre definiált minta</i>

Forrás: Miles - Huberman (1994), Stake (1994) alapján

A kutató támaszkodhat a saját megérzéseire, megszerzett tudására (Kvale, 1996), a minta összetételének eldöntésekor. A kvalitatív módszer esetében a minta készletének összeválogatása nem kötött és a kutatás előrehaladtával is módosul, változik, melyet a közbenső eredmények befolyásolhatnak (Gelei, 2002). A mintavétel elméleti irányát maga a cél szabja meg, esetleg felülírja. Az általános jellegű megállapítások esetén az egy bizonyos esetre, tartalomra vonatkozik (Bokor, 1999).

Interjú alapú adatgyűjtés

Kutatásomat gerincét a szakmai mélyinterjúk adják, - melyeket kérdőíves kutatás egészít ki, illetve tesz teljessé, - nem teljesen strukturált interjú eszközökkel, így lehetőségem nyílik mélyebb betekintésre a különböző interpretációkról. Egy teljesen strukturált kérdéssorral nem lennének kellően érthetőek a mondatok mögött húzódó valós gondolatokat és belső folyamatokat. Az ilyen jellegű módszer esetében az adatok beszerzése ismétlődik és az utolsó elem feldolgozásáig tart (Glaser-Strauss, 1967).

A készítendő interjúk során meghatározom a főbb irányokat, de arra is törekszem, hogy az interjúk során lehetőség nyíljon olyan fontosabb területeket is érinteni, amelyre én előzetesen már a kérdőíves kutatásba is beépítettem. Az interjúkhoz interjúvázlatot használok. Az interjú folyamán a céloom az, hogy az interjúalany a témával kapcsolatban kifejttesse személyes tapasztalatát és véleményét is, mivel ez segíti az én kutatói munkámat az adott témával kapcsolatosan.

A fő interjúalanyaim vezető kontrollerek, HR szakemberek, illetve operatív vezetők lesznek. A félig strukturált interjúk a tervezettek szerint érinteni fogják az adott szervezet működését, felépítését, digitalizációjának szintjét, valamint érintettségét a TÉR kapcsán. A kontrolling rendszer és alkalmazott módszerek, illetve eszközök bemutatásával folytatva a sort kitérünk a HR és kontrolling folyamatokkal összefüggő monitoring tevékenységhez. Vizsgáljuk azt, hogy milyen módszerek, eljárások mentén mérik a szervezeti, illetve egyéni teljesítményt.

A mélyebb megértés érdekében törekszem a gazdálkodásszervezési folyamatokat és amennyiben az külön lehetséges, a projektszervezetek kontrolling rendszereit is vizsgálni. Kutatási céloom egyedi eseteken keresztül (is) szemléltetni az egymástól eltérő tulajdonosi szerkezetű gazdálkodó szervezetek teljesítményértékelési lehetőségeinek különböző módszereit. A humántőkének egyre jelentősebb a szerepe a vállalatok piaci értékének meghatározásában, a folyamatos képzés-fejlesztés, az egész életen át tartó tanulás (life-long learning) szemlélete lassan részévé vált a szervezetek mindennapjainak.

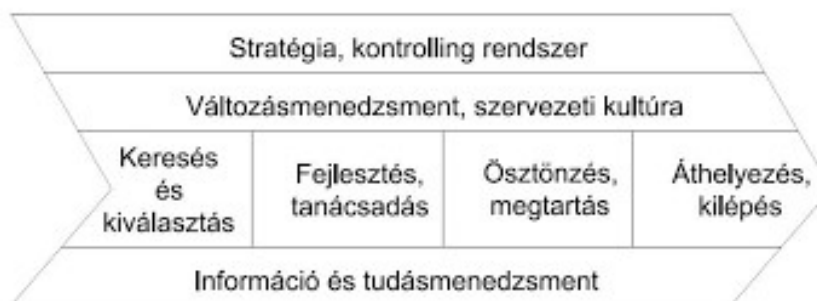
A fejlődés hatására – reagálva a környezeti kihívásokra – a hagyományos tevékenységterületek mellett új HR-funkciók jelentek meg, melyek szorosan integrálódtak a HR-stratégiába. A klasszikus HR-feladatok (toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, motiváció, fejlesztés, munkakörök kialakítása, munkavédelem, munkaügyi kapcsolatok) mellett – a változó környezet hatására – a meglévő szakterületek kibővültek, a fókusz időnként más tevékenységre esett. A munkaerő-áramlás folyamatában a toborzás, a kiválasztás mellett megjelent a beillesztés, illetve a beillesztési program, akár a HR-partneri feladatkör részeként.

Napjainkban már a teljesítmény-értékelés helyett – az integrált rendszerszemlélet részeként – már teljesítménymenedzsment-rendszerekkel találkozunk, amely ismét igazolja a „minden mindennel összefügg” nézőpont állítását. A képzés, fejlesztés mindig is központi jelentőségű a gazdálkodó szervezetekben. Ennek megfelelően kapcsolódik a mostanra már önálló funkcióként értelmezhető karriertervezési rendszerek kialakítása, a karriermenedzsment, valamint a tudás-menedzsment is.

Kontrolling szempontból nézve a bővülő feladatokat hatékonyan elvégzésének egyetlen módja, – amennyiben az rendelkezésre álló erőforrások drasztikus növelésére nincsen mód – hogy a visszatérő feladatokat kiszervezik, a rutinfolyamatokat pedig automatizálják (Kovács, 2019). Osmanagic Bedenik és Lalovac (2007) szerint a kontrolling küldetése olyan eszközök bevezetése és hatékony alkalmazása, ami javítja az üzleti folyamatok átláthatóságát és kellően segíti a menedzsment külső és belső változásokra adható válaszait, amely a vállalat életképességének erősítését eredményezi. (Vuko és Ojvan, 2013)

A HR-funkció szoros részévé vált a HR-kontrolling, mert a létszámtervezésnél, a vezetői döntések meghozatalánál az elemzésekhez használt mutatók információt szolgáltatnak. Ma már – tulajdonosi szerkezettől függetlenül – értékeli a versenyszférában működő szervezeteket, méghozzá több szinten és számos területen (például a konkurensok, a stakeholderek, a célcsoport tagjai vagy a piackutatók), amin az értékelt szervezet sikeressége és népszerűsége is nagyban múlik. Ez az értékelés egyaránt érinti a vállalat által kínált termékeket és szolgáltatásokat, valamint a munkaadói/munkáltatói márka képét is. Amennyiben a szervezet imázsa magasan értékelt a véleményalkotók szintjén, úgy általában pozitív véleménnyel vannak a munkavállalók is a szervezetről és így könnyebb a mindennapi munkavégzés is.

4. ábra Az emberi erőforrás menedzsment értéklánc modellje



Forrás: Bacsur K. – Boda Gy. [2010]: Személyügyi kontrolling, Firefly Outdoor Media, Budapest

A 4. ábrán látható emberi erőforrás menedzsment hatékony működésének feltétele, hogy a vállalati stratégia integrált része legyen, (Bacsur-Boda, 2010), ez különösen nagy kihívást jelent egy ilyen helyzetben, amikor akvizíciókkal jön létre egy teljesen új szervezet.

A jónevű munkáltatói márka megkönnyíti a legtehetségesebb munkavállalók vonzását, ezzel is biztosítva a tehetségeket, hogy képességeik értékelése és kompenzálása megfelelő a szervezetben. A munkáltatói márka megerősítése pozitív hatást gyakorol a szervezetre, mert erősödik a szervezet megtartási képessége, kialakul az elkötelezettség a munkavállalók részéről, illetve növekszik a vállalati vonzerő (Mosley, 2009). Ennek következményeként a jólirányzott munkáltatói márka kiépítésével nő a munkaerő termelékenység, ezzel is hozzájárulva a szervezeti versenyképességhez.

Az imázs – ezen túl – meghatározza az egyének véleményét a szervezetek által kínált termékekről és szolgáltatásokról is, ezzel is hatást gyakorolva a termékek/szolgáltatások fogyasztására, azaz a profit termelésre.

Amennyiben ma egy vállalat versenyképes szeretne maradni, úgy kénytelen harcba szállni a tehetséges szakemberekért. Ez különösen fontos azoknál a vállalatoknál, ahol a működés alapját a munkavállalói kompetencia adja. Napjaink munkaerőpiacának a tehetséges munkavállalók megszerzéséért folytatott „harcában” az egyik legdominánsabb eszköz a munkáltatói márka építése lett. Eközben a munkavállaló ugyanúgy értékeli a vállalati teljesítményt, – mint a munkáltatói márka részét – (ágazati vonzerő, vállalati hírnév, termék minőség, munkakörnyezet, juttatások és előnyök összessége, szervezeti kultúra, munka-magánélet egyensúlya és vállalati felelősségvállalás) (Figurska – Matuska 2013).

A lojalitást kellően megerősítve ezekkel a tényezőkkel, a munkáltató hozzájárulhat ahhoz, hogy a munkavállalók ne csupán anyagi, megélhetési okok miatt végezzék el napi feladataikat a szervezeten belül, hanem kialakuljon egy belső kötődés, így szívesen járnak be dolgozni, mintegy élményként megélve a munkát.

Egyre fontosabb szerepet kap a HR brand kialakítása, hiszen a jólképzett, tehetséges munkaerő megszerzésén túl a kulcsmunkavállalók megtartásának problémáival is szembe kell nézni. A megtartás-menedzsment új területként próbálja ezt a feladatot megoldani, mivel annak elmulasztása költség- idő- és energiaigényes, mert az elvesztett munkaerőt pótolni kell, ahol a toborzás, a kiválasztás, a beillesztés mind sok költséggel jár, hozzájön még a bizonytalan új jelölről és az elvesztett tudásról (amit elvisz a távozó kolléga, általában egyenesen a konkurenciához). A társadalom folyamatos „előregedésének” hatására egyre csökken a bevonható munkavállalói létszám, – tehát a demográfiai változások is hatással vannak a szervezeti működésre – ami egyértelműen felértékeli az emberi munkaerőt és a kimagasló teljesítményt. Ebből következik, kevesebb munkavállalónak kell a korábbinál is nagyobb mennyiségű munkát elvégeznie, de ezért a munkavállalók is magasabb elvárásokat fogalmaznak meg a munkáltatókkal szemben. (Canton 2013).

A munkavállalók megtartásának arányát, a lojalitás mértékét befolyásolja azok elégedettsége. Egy korábbi kutatás a vállalatoknak öt fontos szempontot kell a fókuszban tartaniuk, hogy a legjobb munkavállalóikat meg is tudják tartani, ezek pedig a megfelelő munkavállalói környezet, a pontos célok és elvárások, valamint a jól működő szervezeti kommunikáció. A nyílt munkakörnyezet, és rendszeres visszacsatolások, a képzés-fejlesztés támogatása, a kihívást és ösztönzést jelentő munkafeladatok és a jó munka elismerése, megbecsülése, jutalmazása ennek része (Thomas, 2017).

A szervezetek munkaerő megtartó képességét befolyásolja az adott vezető szemlélete, ezen keresztül a HR szerepe, és elhelyezkedése a szervezetben, valamint a HR-rendszerek minősége. A leggyakoribb munkaerő-megtartási eszköz a teljesítménymenedzsment és a prémiumrendszer, míg a tehetséges munkavállalók vonzásában és megtartásában a speciális képzési program és az egyéni fejlesztési terv kiemelt jelentőségű. Az innovatív ötletek kapcsán elmondható, hogy pozitív hatással van a tehetséges munkavállalók lojalitására az is, ha a szervezet lehetőséget ad ezen ötletek visszajelzésére, illetve megvalósítására (Csendő et al. 2016).

Generáció-menedzsment, avagy megoldás a változó korcsoportú munkaerő-állomány hatékony alkalmazására, mely esetében a munkavállaló megtartását, ösztönzését nehezíti az a tényező, hogy a szervezetnek szembe kell néznie a generációk különböző elvárásaival.

A HR rendszerek fontosságára és széleskörű létjogosultságára, illetve, hogy "*Hogyan érhet el egy bank növekedést a HR-szoftverek segítségével?*" a legjobb példa a Greater Bank Ltd. Hamiltonban, Ausztráliában. A bank 250 000 ügyfelet és 4,2 milliárd dollárnyi eszközt kezel. A Greater Bank Ltd. víziója, hogy egy igazi, az ügyfelek által felhatalmazott bank legyen, ahol az ügyfelek döntenek el, hogyan, milyen formában veszik igénybe a pénzügyi szolgáltatásait. Küldetésük, hogy generációkon át segítsék az ügyfeleket. Mindkettő eléréséhez kulturális és technológiai változásokat kellett végrehajtania, amelyekről tudták, hogy a legjobban a HR-en keresztül vezethetők be. Ahhoz azonban, hogy ennek az átfogó üzleti átalakulásnak a kritikus mozgatórugója legyen, a HR-t fel kellett szerelni a teljesítményre. Ennek tudatában a Greater Bank olyan korszerű HR-szoftvert keresett, amely képes megfelelni a kihívásnak. Egy külső céget kért fel, hogy segítsen a cél elérésében. A bank ezzel a programmal drámaian magasabb szintű megfelelési képességgel ruházta fel munkatársait.

A rendszerfejlesztéssel - a program elindításával - a Greater Bank Ltd. a korábbi tanulmányi menedzsment rendszerével a képzési megfelelést a korábbi 65% alatti értékről 90%-ra növelni az informatikai megoldás bevezetését követő 3 hónapon belül. A szoftver bevezetését követő 6 hónapon belül 98%-os képzési megfelelést ért el. Képessé tette a munkavállalókat arra, hogy megvalósítsák az ügyfélközpontú banki jövőképet. Az üzlet átalakítása a teljesítménymenedzsment korszerűsített megközelítésével és az integrált adatok felhasználásával megalapozott stratégiai döntések meghozatalához. Segített hozzá a cégvezetőket, tették ezt egy könnyen használható szoftvert kínálva az alkalmazottak számára.

A kutatási terv

A fejezet célja, hogy képet adjon a kutatási tervről, – beleértve a módszerválasztás okairól – a beérkezett adatok feldolgozásáról, elemzéséről. A kérdőíves kutatás kialakítása kapcsán az értékelési jellemzők vagy kritériumok három irányra összpontosítanak, a tervezési kérdésekre, az adatgyűjtésre és az adatelemzésre (Dube' és Pare' 2003; Arnold et al. 2016), különös tekintettel a minőségi mintavételezésre (Becker – Schmid, 2019).

A munkaerőpiac egyaránt hatással van valamennyi foglalkoztató szervezetre, az államigazgatástól a kkv-kon át egészen a nagyvállalatokig, tulajdonosi szerkezettől függetlenül. A kis- és középvállalkozások digitális stratégiája sokszor még kezdeti stádiumban van, a IT-fókusz még a főtevékenységhez kapcsolódó megoldásokon dolgozik, de a kutatás igyekszik ezen szervezeti formák állapotát is feltérképezni mind a kontrolling, mind a HR vonatkozásában, középpontban a

teljesítményértékeléssel. Más a helyzet az államigazgatásban vagy a nagyvállalatok esetében, mivel a digitalizáció szintje megengedi, hogy az említett – a főtevékenységet támogató – szakterületek sokkal fejlettebb informatikai alapokon végezzék a napi operációt, nem is beszélve a fontos szerepükről a vállalatirányításban és a tervezésben. A legutóbbi CRANET felmérés szerint, – mely hazai válaszadókat is érintett – erősödött az a meglátás, hogy többféle bérezési megoldás használata jellemző és a különböző beosztási szintek szerint változik (Poór et al. 2024). A TÉR kapcsán alkalmazott gyakorlat pénzügyi megoldásokat, prémiumot, részvénycsomagot, részesedést kínál, elsősorban vezető beosztásúak részére, melyet jellemzően a versenyszektor cégeinek egy részénél alkalmaznak.

A minőségi információsanyag megszerzéséhez olyan struktúrára volt szükség, amely vezeti a válaszadót a különböző területeket és témaköröket felölelő kérdőívben, feleletválasztó vagy Likert-skálás kérdésekkel, ugyanakkor lehetőséget biztosít a személyes vélemény kifejezésére kötött és kötetlen formában egyaránt. A kérdőív felépítésének célja volt, hogy interjúszintre hozzuk fel a válaszok minőségét és komplexitását a tartalom szempontjából.

A mai, információs társadalom kutatásában gyakori eljárás a kvalitatív interjúmódszerek alkalmazása, amely lehetővé teszi a különböző jelenleg releváns kutatási témák vizsgálatát (Eisenhardt és Graebner 2007), különösen azokon a területeken, amelyeken jelenleg kevés priori kutatás létezik (Siggelkow 2007). Ez a koncepció az Eisenhardt (1989) és Yin (1989) szerinti megközelítést követi (2014). Az egyedi esettel ellentétben ez a megközelítés sokkal általánosabb eredményeket lehet levezetni erősebb alapon azáltal, hogy interjú adatokat használunk több vállalat többféle szituációs kontextusban történő megkérdezésével (Eisenhardt 1989; Yin 2014). A kérdéscsoportok különböző módon világítanak rá az érintett terület helyzetére, az alkalmazott módszerekre, sőt a válaszadók személyes véleményére, gondolkodásmódjára. Ez a kutatási megközelítés lehetővé teszi, hogy olyan kutatási területeket vizsgáljunk meg, amelyek még a vizsgálat korai szakaszában vannak, olyan részletes kérdések segítségével, mint például a "hogyan", "ki" és "miért" (Yin 2014). Ezt az információt nagyfokú részletesség jellemzi és minőség, mivel a kvantitatív vizsgálatához képest jóval kisebb mintából származik, mint a kvantitatív mintákban; ezeknek az információknak ezért nagyobb a belső értéke.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

1. kérdés: Melyek a vállalatok legfontosabb digitalizációs lépései?

Már a járványhelyzet előtt is nagy szerepet kapott a digitalizáció, melyet mindig újabb és újabb igények és megoldások megjelenése jellemez. A korábbi hosszabb életciklusok lehetővé tették a lassabb és hosszabb felkészülési időt, melyet megfelelő tervezés előzött meg. Ennek alapján végre tudták hajtani az előre beütemezett feladatokat, a megfelelő fejlesztéseket követően bevezettek új rendszereket, termékeket, folyamatokat, illetve prognosztizálni tudták a következő éveket. A megnövekedett információigény miatt is fontossá vált, hogy a vállalatok megértsék a digitalizáció lényegét, melynek alapján folyamatosan újra kell gondolni és szükség szerint módosítani az adatok összetételét, mely akár új technológiák bevezetésével jár.

Célkitűzés 1.: Célkitűzésem, hogy megmutassam a digitalizáció a vállalatok irányítási rendszerére, illetve a kontrolling, HR-kontrolling területére kifejtett hatását a TÉR tükrében.

Megállapítás 1.: Saját kutatásom segítségével megmutattam, hogy a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a digitalizációra. Ennek fontos eleme a vállalatirányítási rendszerek bevezetése, széleskörű alkalmazása, továbbá a kontrolling és HR modul megléte. Az alkalmazott keresztábrás elemzés alátámasztotta az interjúkon tapasztaltakat, hogy az ERP rendszer, illetve annak működése igen szoros összefüggést mutat a vállalati mérettel. A vállalatirányítási rendszer megléte, mintegy alapként funkcionál a kontrolling, ezen belül a HR terület kontrollingtámogatásához. A HR szakterület ennek bázisán vagy sziget-elven működteti a teljesítményértékelés funkcióját.

2. kérdés: A különböző tulajdonosi struktúrák és szervezetek működése kapcsán milyen jellegű az összefüggés a teljesítményértékelésük?

A kontrolling és HR terület összefüggései kapcsán érdemes megvizsgálni az adott szervezet teljesítményértékelési szokásait, elveit, melyek a vállalati hatékonyság javítását szolgálják. Az informatikai megoldások ma széles lehetőséget biztosítanak arra, hogy felhasználóbarát módon, a cégek optimalizált erőforrások felhasználása mellett jussanak információhoz a munkavállalók munkavégzésével kapcsolatosan, illetve hogyan tudnak ezzel hozzájárulni a cégek, intézmények hatékonyságának növeléséhez. Ma ezt különböző informatikai megoldások segítik, melyek elérhetőek akár sziget-elvű, akár egy vállalatirányítási rendszer részeként.

Célkitűzés 2.: Értekezésem egyik célja megvizsgálni a különböző tulajdonosi struktúrában működő vállalatok gyakorlatát, melyben a kontrolling – szorosan együttműködve a HR szakterülettel – miképpen biztosítja a megfelelő működését a teljesítményértékelési rendszernek, ezzel is hozzájárulva a munkaerő megtartásának.

Megállapítás 2.: Mind a szakmai interjúkon elhangzottak, mind a kérdőíves kutatás alapján megkapott válaszok, illetve az ezek alapján lefuttatott keresztábrás mérések igazolták, hogy a teljesítményértékelés összefüggésben van a tulajdonosi szerkezettel, jelen van nemcsak a külföldi, vagy vegyes tulajdonú vállalatoknál, hanem a magyar magán, illetve állami tulajdonú vállalatok életében is.

3. kérdés: *Milyen összefüggés van a vállalati méret a digitalizációval?*

A modern digitalizációs megoldások immár egyre nagyobb teret hódítanak, nem jelentve már minden esetben komoly terhet, akár a bevezetésük technikai, akár anyagi részét nézzük. Ezen elindulva fontos vállalati tényezőnek számít ezen rendszerek megléte, függetlenül a vállalati mérettől.

Célkitűzés 3.: Értekezésem egyik célja megvizsgálni a különböző méretű szervezetek esetében milyen összefüggés van a méret és az informatikai rendszerek használata között. A munkavállalók száma mennyiben függ össze a digitalizáció fokával, a különböző informatikai rendszerek megléte mennyire jellemző egy adott vállalati méretre, láthatóak-e összefüggések.

Megállapítás 3.: A szakmai interjúkon hallottak szerint és a kérdőívek válaszaiból látható, hogy szoros összefüggést mutat a gazdálkodó szervezet mérete a digitalizáció fokával, a megfelelő ERP rendszerek jelenléte egyértelműen a magasabb számú munkavállalót foglalkoztató cégekre jellemzőbb, a nagyobb létszám is indokolja a jobb informatikai támogatottságot.

4. *Milyen értékelési időszakokat használnak a gyakorlatban a humán kontrolling oldaláról a megkérdezett vállalatok, illetve mit mondanak a válaszadói igények?*

A munkavállalók szempontjából – a hatékony munkavégzéshez – elengedhetetlen a folyamatos visszajelzés és értékelés. Nemcsak az anyagi megbecsülés, a szakmai fejlődés, a jövőkép, a vállalati kultúra, valamint a nyugodt és elfogadó légkör jelenik meg fontos elemként a munkavállalók igényei esetén, melyet a munkáltatójuk kapcsán elvárásaként megfogalmazznak. A vállalatok által a gyakorlatban használt teljesítményértékelési időszakok, illetve a dolgozók által visszajelzett időintervallumok között tapasztalható-e eltérés.

Célkitűzés 4.: Mind az interjúk kiértékelésével, mind az elvégzett kérdőíves kutatás eredményeinek feldolgozásával, igazolni kívánom, nemcsak a teljesítményértékelés igényét a munkavállalók részéről, hanem annak gyakorlatban használt intervallumát is.

Megállapítás 4.: Az interjú alanyok elmondása, valamint az elvégzett kérdőíves kutatás eredményei bizonyították, - a teljesítményértékelés egyértelmű igénye mellett - hogy az értékelés jellemzően az éves ciklust használja, sőt a válaszadók meghatározó része, 41 %-a továbbra is ezt jelölte meg a kívánt értékelési időszaknak. Ennek megfelelő, új, a korábbi módszert kiegészítő modell került kialakításra a rendszer optimalizálására és szinkronizálására. A modell bevezetési nincsen közvetlen összefüggésben a vállalat digitalizációs fokával, nem előfeltétele a vállalatirányítási rendszer megléte és nem jelent további beruházási költségeket.

5. kérdés: *A kontrolling mára kibővült feladatköreivel képes-e kellő hatékonysággal segíteni az emberi erőforrás gazdálkodást?*

Az előző néhány év jellemző hozadéka, hogy a kontrolling-tevékenység vállalatban betöltött szerepe megnövekedett. Túllépett azon a klasszikus időszakon, amikor az általános kontrolling részleg működése a szokványos riportkészítési és költség számítási feladatok elvégzésére korlátozódott. Ma a megváltozott tervezési ciklusok átírták a napi rutin fókuszát, nemcsak az érintett szakterületek, hanem a teljes vállalat tevékenysége és lehetőségei kapcsán.

A vállalati hatékonyság kérdésének vizsgálatai kapcsán, az egyik legfontosabb kérdés, hogy miként változott meg a kontrolling terület és a tervezési ciklusok a mai vállalati környezetben, benne az emberi erőforrás gazdálkodás területét.

Célkitűzés 5.: Az értekezés kapcsán megkívánom határozni a kontrolling és az emberi erőforrás gazdálkodás mai szerepét, és megmutatni a legfontosabb kapcsolódási pontokat.

Megállapítás 5.: Kutatásom segítségével rávilágítottam, hogy a HR és a kontrolling terület számos ponton szorosan együttműködik. A mai modern vállalati szervezet része e két fontos terület funkcionális együttműködése, ezzel is elősegítve a vállalatok humánerőforrás gazdálkodását, illetve annak stratégiai szintre történő felemelését. Jelentős kapcsolat volt látható a gyakorlatban használt teljesítményértékelés és ahhoz kapcsolódó célok között, mint kommunikáció a vezetők és beosztottak között, a szervezeti és egyéni célok összehangolása, a munkavállalók megtartása, valamint elkötelezettségük és teljesítményük hosszútávú növelése.

5. ÚJ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

Lezárva ezt az értekezésemhez kapcsolódó kutatási folyamatot, az alábbi új tudományos eredményeket fogalmaztam meg:

- Saját kutatásom segítségével megmutattam, hogy a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a digitalizációra. Ennek fontos eleme a vállalatirányítási rendszerek bevezetése, széleskörű alkalmazása, mely szoros összefüggést mutat a vállalati mérettel.
- A HR szakterület ennek bázisán vagy sziget-elven működteti a teljesítményértékelés funkcióját, mely összefüggésben van a tulajdonosi szerkezettel, jelen van nemcsak a külföldi, vagy vegyes tulajdonú vállalatoknál, hanem a magyar magán, illetve állami tulajdonú gazdálkodó szervezetek életében is.
- Szoros kapcsolatot mutat a gazdálkodó szervezet mérete a digitalizáció fokával, a megfelelő ERP rendszerek jelenléte egyértelműen a magasabb számú munkavállalót foglalkoztató cégekre jellemzőbb, a nagyobb létszám is indokolja a jobb informatikai támogatottságot.
- A teljesítményértékelés egyértelmű igénye mellett az értékelés jellemzően az éves ciklust használja, sőt a válaszadók meghatározó része, 41 %-a továbbra is ezt jelölte meg a kívánt értékelési időszaknak. Ennek megfelelő, új, a korábbi módszert kiegészítő modell került kialakításra a rendszer optimalizálására és szinkronizálására. Az **új modell** kialakításából adódóan nemcsak nagyvállalati környezetben használható, a mai digitalizációs lehetőség mellett költséghatékony bevezetést tesz lehetővé, nem feltétlenül kapcsolódik ERP rendszer meglétéhez vagy annak bevezetéséhez.
- Kutatásom segítségével rávilágítottam, hogy a HR és a kontrolling terület számos ponton szorosan együttműködik. A mai modern vállalati szervezet része e két fontos terület funkcionális együttműködése, ezzel is elősegítve a vállalatok humán erőforrás gazdálkodását, illetve annak stratégiai szintre történő felemelését. Jelentős kapcsolat volt látható a gyakorlatban használt teljesítményértékelés és ahhoz kapcsolódó célok között, mint kommunikáció a vezetők és beosztottak között, a szervezeti és egyéni célok összehangolása, a munkavállalók megtartása, valamint elkötelezettségük és teljesítményük hosszútávú növelése.

A mai vállalatirányítási modellekben már valamennyi szakterület együttműködése, integrációja elengedhetetlen az eredményes működéshez. A különböző, sokszor említett, gazdasági jellegű nehezítő tényezők mellett a képzett munkaerő hiánya, a generációk munkában betöltött szerepének gyökeres megváltozása új kihívások elé állítja a vállalatokat.

Az ösztönzés fontos eleme a munkaerő megtartásának, emellett a hatékonyság növelése is kikerülhetetlen célja a mai szervezeteknek. A fókusz a legtöbb esetben a főtevékenység köré épül. Egy nagy vállalat esetében a digitalizációs vívmányok már korábban elérhetőek voltak, az Ipar 4.0 előtt. Mostanra a technológia eljutott oda, hogy a gazdaság más szereplői is tudnak könnyedén HR támogató rendszert felépíteni. A teljesítményértékelés szélesebb körű használatának fontos kiegészítője a megfelelő intervallum és az ehhez párosuló szervezeten belüli kommunikáció.

Az új modell alkalmazása esetében a már meglévő rendszerek elengedőek lehetnek a módosított, a stratégiához, a tervezési ciklusokhoz idomuló TÉR működtetéséhez. Ahol ez az informatikai megoldás még nem került bevezetésre, ott a digitalizációnak köszönhetően rendelkezésre álló, akár felhőalapú rendszerek adják a megoldást a gyors bevezetéshez.

A projekt jellegű feladatok esetében az agilis szervezetek is azonnal bekapcsolhatók, a feladatokhoz tartozó teljesítményértékelési KPI-ok rögtön integrálhatóak, így az adott projektszervezet értékelése megtörténhet az előre meghatározott időszakokra. Nincsen szükség új informatikai fejlesztésekre, esetleg átszervezésre, vagy új munkacsoport kialakítására. Az érintett projekt vezetőjének bevonásával a teljesítményértékelés kiterjeszhető az adott projektre automatikusan.

Tekintettel a lerövidült tervezési ciklusokra – és a számtalan esetben akár projekt jellegű, gyors intézkedésekre, fejlesztésekre, – ezek valóban könnyen beépíthetőek a teljesítményértékelés folyamatába, hiszen a belső, vezetői egyeztetések kialakított agilis szervezetek, munkacsoportok tevékenységére rálátnak azok a közvetlen vezetők is, akiknek az értékelésbe ezeket az említett feladatokat, – illetve azok teljesülését – be kell tudniuk építeni az adott időszak minősítésébe. Az agilis munkacsoportok által levitt projektek esetében az lehet a mérföldkő, hogy a területileg illetékes vezető kap egy vállalaton belüli visszajelzést a közvetlen beosztottjának munkájáról, ez pedig a következő lépés lehet a 360 °-os értékelés kialakításához.

Összegezve tehát kiterjedt a kutatás a kontrolling, a HR, az informatika összefüggéseinek bemutatására a teljesítményértékelés tükrében. Tárgyalta a különböző méretű, tulajdonosi háttérű gazdálkodó szervezetek működésének hatását a teljesítményértékelésre. Láthatóvá tette a különböző teljesítményértékelési ciklusok jelenlétét a vállalatoknál, illetve ennek jelentős eltérését a mára lerövidült tervezési ciklusokkal és a projekt jellegű feladatok számának megnövekedésével járó feladatokkal. Mind a szakmai interjúk, mind a kérdőíves kutatás eredményei rávilágítottak egy új modell létjogosultságára, mely kihatással lehet a teljes vállalati működésre, illetve annak hatékonyságára.

A kutatás további folytatásának lehet egy lépcsője a reprezentatív forma, illetve a minél szélesebb körben alkalmazandó 360°-os módszer elterjedése a vállalatoknál, melyek a modern, digitalizáció adta lehetőségeket kihasználva időközben elérhetővé váltak. Az agilis szervezetek fontos eleme lesz a szinkronizált értékelési rendszer, mely lehetővé teszi a változások kezelését.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A teljesítményértékelés témakörével már többször is találkoztam, vezetőként, beosztottként és tanácsadóként, így a téma régóta foglalkoztatott. Láttam számos szervezetet belülről, megtapasztaltam az említett rendszer jó és rossz működését, magam is szembesültem a kérdéssel, vajon hogyan alkalmazható ez a rendszer úgy, hogy a korrektség mellett hatékony is tudjon lenni. Ebből kiindulva, az volt a célom a különböző vállalatoknál látott és alkalmazott módszereket megismerve, illetve azokat továbbfejlesztve, elkészüljön egy könnyen alkalmazható modell a teljesítményértékelő rendszer hatékony használatára.

A szakirodalom széleskörben tárgyalja a teljesítményértékelés aktuális kérdéseit, felmerülő problémáit csakúgy, mint az itt megjelenő legújabb informatikai megoldásokat. Emellett a kutatás körülményeit számos új tényező módosította, kezdve a COVID, az alapanyaghiány, a háborús helyzet, valamint a gazdasági körülmények és környezet alapvető változásai, melyek csak az elmúlt 5 év során történtek. Ezek a körülmények felgyorsították a digitalizációt, az Ipar 4.0 hatásai intenzíven érvényesültek az említett területeken.

Az értekezés elkészítésekor arra törekedtem, hogy minél szélesebb spektrumot átfogó anyag készüljön el, melyben összesen több, mint hetvenezer munkavállaló esetében alkalmazott teljesítményértékelési rendszert ismerhettem meg, benne megtapasztalva az elveket, módszereket és a technológiát, mindezt különböző méretű és tulajdonosi struktúrájú, ERP rendszerrel támogatott, vagy anélkül operáló gazdálkodó szervezeteknél.

Mind az interjúk, mind a kérdőíves kutatás rávilágított arra, hogy a kontrolling szerepe megváltozott és felértékelődött. Hasonlóan történt mindez a humántőke esetében is. A kontrolling napjainkra már nemcsak a klasszikus gazdasági, pénzügyi szempontú adatgyűjtés, feldolgozás és ellenőrzés feladatkörét látja el. A teljes szervezet került a fókuszba, benne a humán erőforrás szakterülete, számos új tényezővel, mint a teljesítményértékelés. A kielezett versenyben a munkavállalók és a munkáltatók részéről is megnőtt a jelentősége a teljesítmény szakszerű és rendszeres értékelésének. A tervezési ciklusok rövidülése, a feladatok sokrétűsége és a rövid teljesítési határidők új kihívások elé állították a cégeket. Az agilis szervezet, a projekt típusú feladatok és tervezési időszakok elvárják a vállalattól a nagyobb hatékonyságot, az összehangolt munkát, melyet a mai piaci körülmények között kell végezni, ehhez pedig a munkaerő megtartása – a megfelelő teljesítmény mellett – kulcskérdéssé vált.

A riportokban téma volt az adott vállalat informatikai, humán és kontrolling szervezetének működése, a használt rendszerek jellege, az értékelés módja, időszaka, beleértve a kapcsolódó egyéb személyügyi intézkedésekkel, megoldásokkal. A válaszok megmutatták a szándékot és az alkalmazott gyakorlatot.

A teljes kutatás és modellalkotás rávilágított arra, hogy egyértelmű igény mutatkozik a teljesítményértékelés használatára mindkét oldalról, csak az alkalmazott módszerben és időintervallumban tapasztalhatóak eltérések. Mivel a gazdasági körülmények már másfajta tervezést várnak el a vállalatoktól, egyértelműen a vállalat által meghatározott stratégiába és időintervallumokba kell igazodjon a humántőke menedzsment ezen funkciója, melynek működtetéséhez már modern digitalizációs megoldások állnak rendelkezésre.

M1. Irodalomjegyzék

1. ANTONY, R.N. - V. GOVINDARAJAN (2006): *Management Control Systems* 12th Edition.
2. ARNOLD, C., D. KIEL, and K.-I. VOIGT. (2016) How the industrial Internet of things changes business models in different manufacturing industries. *International Journal of Innovation Management* 20 (8): 1–25.
3. BABBIE, E. (2015): *The Practice of Social Research*, Cengage Learning; 014 edition
4. BECKER, W. – SCHMID O. (2019) The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs *Business Research* <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00124-y>
5. BOKODI, M. – SZABÓ, Sz. – STRÉHLI-KLOTZ, G. – PETRÓ, Cs. (2013) *Közszolgálati Humán Tükör Kutatás Strukturált interjú „Közszolgálati Humán Tükör 2013” résztanulmány* ISBN 978-615-5269-39-4
6. BOKOR, A. (2007) *Záró Kutatási Tanulmány – Humán Tükör Kutatás eredményei – visszajelzések a HR szervezetek működéséről (2007 évi kutatási forduló)*
7. BONCZ, I. (2015) *Kutatásmódszertani alapismeretek PTE ETK*, ISBN 978-963-642-826-6
8. BRYMAN, A. (1992): *Research methods and organization studies*. Routledge, London
9. CANTON, J. (2013): *Global Futures Forecast 2013: The Top Trends That Will Shape the Coming Year*. Institute for Global Futures.
10. CSENDŐ, Cs. – FRAJNA-PILLER, A. – HORVÁTH, A. – KOLBE T. – KOVÁCS, T. – POÓR, J. (2016): *Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben 2016. Kutatási zárójelentés, Budapest, 25. p.* ISBN: 978-963-269-591-4
11. CZAKÓ, E. – WIMMER, Á. – ZOLTAYNÉ, PAPIRIKA, Z. szerkesztette, (1999): *Versenyben a világgal– A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői*, p. 25-30. Czakó, E. – Wimmer, Á. – Zoltayné, Paprika, Z. szerkesztette (2004): *Versenyben a világgal– A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői.* (kéziratban)
12. DAJNOKI, K. – HÉDER, M. (2017) „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84 <http://real.mtak.hu/72149/1/dajnoki.pdf>
13. DELOITTE (2017): *Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends* <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc2017-global-human-capital-trends-us.pdf> 2 017.09.27.
14. DUBE', L. – PARE, G., (2003) Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly Executive* 27 (4): 597–636. <https://www.jstor.org/stable/30036550>
15. EISENHARDT, K.M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–550.
16. FELMÉRY, Z. (2015/1) *Megkövetelt teljesítmény? Közgazdász Fórum OSZK* http://epa.oszk.hu/00300/00315/00112/pdf/EPA00315_kozgazdasz_2015_1_026-052.pdf [Letöltve 2021.02.12](#)
17. FIGURSKA, I. – MATUSKA, E. (2013): *Employer branding as a human resources management strategy*. In *Human Resource Management & Ergonomics*, vol. VII./2.
18. GELEI, A., (2002): *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete*. Ph.D értekezés, Budapest Corvinus Egyetem
19. GLASER, B. G., STRAUSS, A. L. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter, New York

20. HORVÁTH, P. (2011): Controlling. Vahlen, München
21. KAROLINY, M.né, – POÓR, J.(2010) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv 5. átdolgozott kiadás* Budapest, CompLex Kiadó
22. KAROLINY, M. - POÓR, J. - SPISÁK, GY. (2000): Az emberierőforrás-menedzselés az üzletiszférában – tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál, in: *Vezetéstudomány*, p. 13-22;
23. KOVÁCS, B. (2019) A controlling-folyamatok hatékonyságának mérése és növelése E-CONOM Online tudományos folyóirat http://publicatio.uni-sopron.hu/1746/1/03_KovacsB_Econom_VIII1.pdf ISSN 2063-644X
24. KOVÁCS, SZ. (2021) Teljesítménymérési módszerek összehasonlító elemzése *Economica* XII. évf. 3-4. sz. ISSN 2560-2322
25. KRELL, E. (2013): Exploring What It Takes to Lead in the 21st Century, *Baylor Business Review*, <http://bbr.baylor.edu/exploring-leadership/> 2017.09.11.
26. KVALE, S. (1996): *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. Sage, Thousand Oaks, California
27. MILES, M.B., HUBERMAN, M.A. (1994): *Qualitative data analysis*. Sage, London
28. MOSLEY, R. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.
29. NEULINGER, Á. (2016) Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások korreferátum Simon Judit „Kutatás-módszertani trendek a marketingben” című tanulmányához *Vezetéstudomány* 66 XLVII. ÉVF. 2016. Marketingtudományi különszám / ISSN 0133-0179
30. NÉMETH, E.– SZIKSZAINÉ, K. M. (2020) *Állami Számvevőszék Elemzés Budapest* https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/kozsfera_teljesitmenymerese_20200518.pdf?download=true Letöltve 2021.02.12
31. OSMANAGIC- BEDENIK, N. – LALOVAC, B. (2007): Kontroling – faktor poslovnog uspjeha na primjeru hotelskih poduzeća. *Acta turistica*, 19 (1), pp. 83–99.
32. POÓR, J. (2016) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv 4. bővített, Átdolgozott kiadás* Akadémiai Kiadó Budapest
33. POÓR, J. – ROBERSON, M. (2003): Globális fejlődés: az emberi erőforrás menedzsment (EEM)eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején, in: *Vezetéstudomány*, p. 13- 19.
34. SAJTOS, L. – MITEV, A. (2007), *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv* ISBN 9789639659087
35. SIMON, J. (2016) *Kutatás-módszertani trendek a marketingben. Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 47 (4). pp. 54-62. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.04.10
36. SLOAN, A.P.Jr. (1963), *My Years with General Motors*, New York ISBN-13 978-0385042352
37. STAKE, R.E. (1994): *Case Studies*. in: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): *Handbook of qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, California
38. SÜTŐ, D. (2017): A controlling fejlődéstörténete, helye és szerepe a gazdálkodó szervezetekben. In: *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol. 2, No. 4, 466-477. p.
39. THOMAS, A. (2017): 5 Things Successful Companies Do to Retain Top Talent <http://www.selectinternational.com/blog/bid/148239/5-things-successfulcompanies-do-to-retain-top-talent>
40. YIN, R.K. (2014). *Case study research: design and method*, 5th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc

41. VUKO, T. – OJVAN, I. (2013): Controlling and business efficiency. Croatian Operational Research Review (CRORR),
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zMA3EvLemD4J:https://hrcak.srce.hr/file/143327+&cd=11&hl=en&ct=clnk&gl=at> (letöltve: 2018.09.25.)
42. ZÉMAN, Z., GACSI, R., LUKÁCS, J., HAJÓS, L. (2013): Management control system in banks, *Bank Controlling*, Vol. 21 No. 3 pp. 14-17

M2. Irodalomjegyzék – Saját publikációk MTMT szerint

Folyóiratcikkek:

BARNA, Z. (2024b). THE ABSENCE OF CONTROLLING AS A SEPARATE ORGANISATIONAL UNIT IN BUSINESS ORGANISATIONS. CONTROLLER INFO.

BARNA, Z. (2024a). Teljesítményértékelés - Vélemények és a gyakorlat összefüggései. POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT.

CSEKŐ, K., SINGH, M. K., SEMJÉN, B., SÁRKÖZY, H., & BARNA, Zs. (2024). Industry 4.0, Artificial Intelligence and Sustainability: A Bibliometric Review. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-), 70.

BARNA, Zs. (2022). HUMAN PERFORMANCE ASSESSMENT METHODS IN THE PUBLIC AND COMPETITIVE SECTORS IN THE CONTEXT OF DIGITAL INDUSTRY 4.0. ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE, 11(1), 18–32.

GÁBOR, Á., & BARNA, Z. (2021). A HR funkciók szerepe a controlling fókuszú szervezetben. CONTROLLER INFO, 9(1), 30–31. <http://doi.org/10.24387/CI.2021.1.6>

Könyvrészletek:

BARNA, Zs. (2023). A SZAKMAI GYAKORLAT SZEREPE AZ ELHELYEZKEDÉSBEN. In Tanulmányok a Diplomás Pályakövető Rendszer 2010 és 2021 közötti kutatásainak eredményeiből (pp. 169–184).

BARNA, Zs., VAJDA, G., & ZÉMAN, Z. (2022). THE IMPACT OF DIGITALIZATION AND INDUSTRY 4.0 ON CONTROLLING AND PERFORMANCE EVALUATION. In NEW ASPECTS OF FINANCIAL LITERACY (pp. 5–25).

POÓR, J., SZABÓ, K., BALOG, K., BARNA, Zs., & HÁMORI, T. (2023). Hungary – An American Transnational MNC in Hungary: Past, Present and Future of HRM Evolution. In The Global Human Resource Management Casebook (pp. 75–84).

BARNA, Z. (2021). A COVID HATÁSA A VÁLLALATI PROJEKTMUNKÁRA. In Az emberierőforrás-menedzsment aktuális globális, regionális és helyi kihívásai és a COVID-19 (pp. 150–161).

HÁMORI, T., BARNA, Z., BALOG, K., ŠEBEN, Z., & POÓR, J. (2021). Amerikai világítástechnikai cég Közép-Kelet-Európában. In Nemzetközi menedzsment (pp. 504–517).

Konferenciaközlemények:

BARNA, Z. (2023). VEZETŐI KONTROLLING HR TÁMOGATÁSA (HR SUPPORT FOR MANAGEMENT CONTROLLING). In 15TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF J. SELYE UNIVERSITY EMPLOYMENT AND LABOR MARKET (pp. 348–366).

BARNA, Z. (2023). TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A BIZONYTALAN ÉS VÁLTOZÓ PIACON. In 14th International Conference of J. Selye University. Section of Economics, Mathematics and Informatics. Conference Proceedings (pp. 9–20). <http://doi.org/10.36007/4492.2023.09>

BARNA, Z. (2023). RÉGI SÉMÁK, ÚJ HELYZETEK – PROJEKTKIHÍVÁSOK A MEGVÁLTOZOTT KÖRNYEZETBEN. In Megújulás és növekedés a Covid árnyékában (pp. 17–28).

BARNA, Zs. & VAJDA, G. (2021). Banking sector's human performance management. In Aspects of Financial Literacy (pp. 403–416).

Absztraktok:

BARNA, Z. (2023). VEZETŐI KONTROLLING HR TÁMOGATÁSA (HR SUPPORT FOR MANAGEMENT CONTROLLING). In 15TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF J. SELYE UNIVERSITY EMPLOYMENT AND LABOR MARKET (pp. 348–366).

BARNA, Z. (2023). TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A BIZONYTALAN ÉS VÁLTOZÓ PIACON. In 14th International Conference of J. Selye University. Section of Economics, Mathematics and Informatics. Conference Proceedings (pp. 9–20). <http://doi.org/10.36007/4492.2023.09>

BARNA, Z. (2023). RÉGI SÉMÁK, ÚJ HELYZETEK – PROJEKTKIHÍVÁSOK A MEGVÁLTOZOTT KÖRNYEZETBEN. In Megújulás és növekedés a Covid árnyékában (pp. 17–28).

BARNA, Zs. & VAJDA, G. (2021). Banking sector's human performance management. In Aspects of Financial Literacy (pp. 403–416).

Egyéb tudományos művek:

BARNA, ZS. (2023). New Times in Performance Evaluation. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION, 9(4), 21–34. <http://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.94.1002>

BARNA, Z. (2022a). Digital Human Performance Evaluation in the Public and Private Sectors. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION, 8(5), 7–13. <http://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.85.1001>

BARNA, Z. (2021b). Financial Sector's Human Performance Management. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION, 8(1), 37–44. <http://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.81.1003>

BARNA, Z. (2021a). COVID Effect onto the Corporate Project Work. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION, 7(6), 16–24. <http://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.76.1002>

Balázs, K., Barna, Z., Boros, J., Zdeněk, C., Dajnoki, K., Kálmán, B. G., ... Zsigmond, T. (2024). A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK – AVAGY GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT ÉS HR A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN (IPAR-MEZŐGAZDASÁG-SZOLGÁLTATÁSOK-EGYÉB TERÜLETEK) - FACTORS THREATENING CORPORATE ORGANISATIONAL STABILITY – OR GOVERNANCE, MANAGEMENT AND HR IN THE SHADOW OF WAR (INDUSTRY-AGRICULTURE-SERVICES OTHER SECTORS).

József, P., Zdeněk, C., Silvia, T. K., Erika, V., Erika, S. H., Tibor, Z., ... Tibor, Z. (2024). FACTORS THREATENING CORPORATE ORGANISATIONAL STABILITY – OR GOVERNANCE, MANAGEMENT AND HR IN THE SHADOW OF WAR (INDUSTRY-AGRICULTURE-SERVICES OTHER SECTORS). (P. József, C. Zdeněk, T. K. Silvia, V. Erika, S. H. Erika, Z. Tibor, & I. K. Éva, Eds.).

BALOG, K., BARNA, Z., BOROS, J., BRUDER, E., DAJNOKI, K., HOLLÓSY-VADÁSZ, G., ... Hámori, T. (2022). A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők.

BARNA, Z. (2022b). Digitalization – From Controlling to performance evaluation in the light of Industry 4.0. <http://doi.org/10.5281/zenodo.6351741>

M3 Igazolás a publikációkról

Barna Zsolt közleményei (2024.06.17)

Forrás: Magyar Tudományos Művek Tára

2024

- [Balázs, Klaudia](#) ; [Barna, Zsolt](#) ; [Boros, József](#) ; Zdeněk, Caha ; [Dajnoki, Krisztina](#) ; [Kálmán, Botond Géza](#) ; [Kovács, Ildikó Éva](#) ; [Kömüves, Zsolt Sándor](#) ; [Láncz, Gábor](#) ; [Molnár, Sylvia](#) et al.
[A VÁLLALATI-SZERVEZETI STABILITÁST VESZÉLYEZTETŐ TÉNYEZŐK – AVAGY GAZDÁLKODÁS, MENEDZSMENT ÉS HR A HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN \(IPAR-MEZŐGAZDASÁG-SZOLGÁLTATÁSOK-EGYÉB TERÜLETEK\) - FACTORS THREATENING CORPORATE ORGANISATIONAL STABILITY – OR GOVERNANCE, MANAGEMENT AND HR IN THE SHADOW OF WAR \(INDUSTRY-AGRICULTURE-SERVICESOTHER SECTORS\) : CSEHORSZÁG-MAGYARORSZÁG-SZLOVÁKIA ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE – CZECH REPUBLIC- HUNGARY-SLOVAKIA](#) , 93 p. (2024)
Kiadja: Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), Megjelenés: Magyarország,
ISBN: [9786150203393](#) ISBN: [9786150206622](#) REAL
Közlemény:34764756 Admin láttamozott Forrás Idéző Egyéb (Kutatási jelentés (közzétett)) Tudományos
- [Barna, Zsolt](#)
[Teljesítményértékelés - Vélemények és a gyakorlat összefüggései](#)
POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT (2024)
Közlemény:34986180 Nyilvános Forrás Folyóiratcikk (Szakcikk) Tudományos
Regionális Tudományok Bizottsága IXGJO RTB [1901-] B hazai
Politikatudományi Bizottság IXGJO PTB [1901-] C hazai
Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság IXGJO GMB [1901-] D hazai
- Megjegyzés: Befogadó nyilatkozat alapján rögzítve 2024.06.11. M.Z.
- [Barna, Zsolt](#)
[THE ABSENCE OF CONTROLLING AS A SEPARATE ORGANISATIONAL UNIT IN BUSINESS ORGANISATIONS CONTROLLER INFO](#) (2024)
Közlemény:34986243 Nyilvános Forrás Folyóiratcikk (Szakcikk) Tudományos
Állam- és Jogtudományi Bizottság IXGJO ÁJB [1901-] C hazai
Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság IXGJO GMB [1901-] D hazai
- Megjegyzés: Befogadó nyilatkozat alapján rögzítve 2024.06.11. M.Z.
- [József, Poór](#) (szerk.) ; Zdeněk, Caha (szerk.) ; Silvia, Tóbiás Kosár (szerk.) ; [Erika, Varga](#) (szerk.) ; Erika, Seres Huszárik (szerk.) ; Tibor, Zsigmond (szerk.) ; Éva, Ildikó Kovács (szerk.) ; Klaudia, Balázs ; [Zsolt, Barna](#) ; József, Boros et al.
[FACTORS THREATENING CORPORATE ORGANISATIONAL STABILITY – OR GOVERNANCE, MANAGEMENT AND HR IN THE SHADOW OF WAR \(INDUSTRY-AGRICULTURE-SERVICESOTHER SECTORS\) : CZECH REPUBLIC-HUNGARY-SLOVAKIA](#) , 87 p. (2024)
ISBN: [9786150206622](#) REAL
Közlemény:34842759 Nyilvános Forrás Egyéb (Kutatási jelentés (közzétett)) Tudományos
- Katalin, Csekő ; Mahesh, Kumar Singh ; Botond, Semjén ; Helga, Sárközy ; [Zsolt, Barna](#)
[Industry 4.0, Artificial Intelligence and Sustainability: A Bibliometric Review](#)
PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY (1963-) 70 (2024)
Közlemény:34986233 Nyilvános Forrás Folyóiratcikk (Szakcikk) Tudományos
Folyóirat szakterülete: Scopus - Finance SJR indikátor: Q3
Folyóirat szakterülete: Scopus - Public Administration SJR indikátor: Q3
Orientalisztikai Tudományos Bizottság I.NYIO Orient Biz [1901-] A
IV. Agrártudományok Osztálya IVAO A
X. Földtudományok Osztálya XFO A
Regionális Tudományok Bizottsága IXGJO RTB [1901-] B hazai
Állam- és Jogtudományi Bizottság IXGJO ÁJB [1901-] B hazai
Szociológiai Tudományos Bizottság IXGJO SZTB [1901-] C nemzetközi
Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság IXGJO GMB [1901-] D nemzetközi
Politikatudományi Bizottság IXGJO PTB [1901-] D nemzetközi
Regionális Tudományok Bizottsága IXGJO RTB [1901-] B hazai
Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság IXGJO GMB [1901-] D nemzetközi
Állam- és Jogtudományi Bizottság IXGJO ÁJB [1901-] B hazai
IV. Agrártudományok Osztálya IVAO A
Orientalisztikai Tudományos Bizottság I.NYIO Orient Biz [1901-] A
X. Földtudományok Osztálya XFO A
Szociológiai Tudományos Bizottság IXGJO SZTB [1901-] C nemzetközi
Politikatudományi Bizottság IXGJO PTB [1901-] D nemzetközi

2024. jún. 17. 12:05

2023

6. [Barna, Zsolt](#)
[A SZAKMAI GYAKORLAT SZEREPE AZ ELHELYEZKEDÉSBEN](#)
In: Balogh, Barbara; Suhajda, Csilla Judit; Vinogradov, Szergej (szerk.) [Tanulmányok a Diplomás Pályakövető Rendszer 2010 és 2021 közötti kutatásainak eredményeiből](#)
Gödöllő, Magyarország : Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (2023) 220 p. pp. 169-184. , 16 p.
Közlemény:34534871 Admin láttamozott Forrás Könyvrészlet (Szaktanulmány) Tudományos
7. [Barna, Zsolt](#)
[KONTROLLING FUNKCIÓK ÉS ÚJ KIHÍVÁSOK](#)
In: Poór, József; Szabó, Szilvia; Hollósy-Vadász, Gábor (szerk.) [Társadalmi-gazdasági turbulenciák hatásai a tanácsadásra. : Gazdasági válság, a mesterséges intelligencia térnyerése, és a társadalmi igények gyors változásai. 11. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia – Absztraktkötet](#)
Budapest, Magyarország : Budapesti Metropolitan Egyetem (2023) 47 p. pp. 39-39. , 1 p.
Közlemény:34278921 Admin láttamozott Forrás Könyvrészlet (Absztrakt / Kivonat) Tudományos
8. [Barna, Zsolt](#)
[RÉGI SÉMÁK, ÚJ HELYZETEK – PROJEKTKIHÍVÁSOK A MEGVÁLTOZOTT KÖRNYEZETBEN](#)
In: Poór, József; Hollósy-Vadász, Gábor; Szabó, Szilvia (szerk.) [Megújulás és növekedés a Covid árnyékában : X. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia](#)
Budapest, Magyarország : Budapesti Metropolitan Egyetem (2023) 255 p. pp. 17-28. , 12 p.
Közlemény:33861544 Admin láttamozott Forrás Idéző Könyvrészlet (Konferenciaközlemény) Tudományos
9. [Barna, Zsolt](#)
[TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A BIZONYTALAN ÉS VÁLTOZÓ PIACON](#)
In: Korcsmáros, Enikő; Filip, Ferdinánd (szerk.) [14th International Conference of J. Selye University. Section of Economics, Mathematics and Informatics. Conference Proceedings](#)
Komárno, Szlovákia : Janos Selye University (2023) 232 p. pp. 9-20. , 12 p.
[DOI](#)
Közlemény:33802102 Admin láttamozott Forrás Idéző Könyvrészlet (Konferenciaközlemény) Tudományos
DOI: 10.36007/4492.2023.09
10. [Barna, Zsolt](#)
[VEZETŐI KONTROLLING HR TÁMOGATÁSA \(HR SUPPORT FOR MAGAGEMENT CONTROLLING\)](#)
In: Imrich, Antalik; József, Poór; Zsuzsanna, Szeiner (szerk.) [15TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF J. SELYE UNIVERSITY EMPLOYMENT AND LABOR MARKET : Conference Proceedings](#)
Komárno, Szlovákia : Janos Selye University (2023) 366 p. pp. 348-366. , 19 p.
Közlemény:34491813 Admin láttamozott Forrás Könyvrészlet (Konferenciaközlemény) Tudományos
11. [József, Poór](#) ; [Katalin, Szabó](#) ; Katalin, Balog ; [Zsolt, Barna](#) ; [Tamás, Hámori](#)
[Hungary – An American Transnational MNC in Hungary: Past, Present and Future of HRM Evolution](#)
In: Liza, Castro; Michal, Biron; Pawan, Budhwar; Brian, Harney (szerk.) [The Global Human Resource Management Casebook](#)
New York, Amerikai Egyesült Államok : Taylor and Francis (2023) 322 p. pp. 75-84. , 9 p.
[Scopus](#)
Közlemény:33754822 Admin láttamozott Forrás Könyvrészlet (Könyvfejezet) Tudományos
12. [Zsolt, Barna](#)
[New Times in Performance Evaluation](#)
THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION 9 : 4 pp. 21-34. , 14 p. (2023)
[DOI](#) [Egyéb URL](#)
Közlemény:34037395 Admin láttamozott Forrás Idéző Folyóiratcikk (Szakcikk) Tudományos
DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.94.1002

2024. jún. 17. 12:05

2022

13. [Balog, Katalin](#) ; [Barna, Zsolt](#) ; [Boros, József](#) ; [Bruder, Emese](#) ; [Dainoki, Krisztina](#) ; [Hollósy-Vadász, Gábor](#) ; [Jarjabka, Ákos](#) ; [Jenei, Szonja](#) ; [Kálmán, Botond Géza](#) ; [Korcsmáros, Enikő](#) et al.
[A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők : Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában \(ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek\)](#) pp. 1-82. , 82 p. (2022)
[Kiadónál](#) ISBN: 9789636230104 [DEA](#) [REAL](#) [Teljes dokumentum](#) [Google scholar](#)
Közlemény:34762773 Nyilvános Forrás Idéző Egyéb (Kutatási jelentés (közzétett)) Tudományos
Nyilvános idéző összesen: 1 | Független: 1 | Független: 1 | Független: 0 | Nem jelölt: 0 | DOI jelölt: 1
Összes idéző: 1, Független idézők: 1, Önidezet: 0, Nem vizsgált idézők: 0
14. [Barna, Zsolt](#)
[BIZONYTALANSÁG ÉS VÁLTOZÁS -DIGITALIZÁCIÓ: A KONTROLLINGTÓL a teljesítményértékelésig](#)
In: Csanádi-Bognár, Szilvia; Schuchmann, Júlia [A gazdasági fejlődés aktuális kérdései a visegrádi országokban: A közeledés és/vagy távolodás trendjei. Online konferencia a Tomori Pál Főiskolán 2022. április 29-én. : Online konferencia a Tomori Pál Főiskolán 2022. április 29-én.](#)
Budapest, Magyarország : Tomori Pál Főiskola (2022) pp. 11-11. , 1 p.
Közlemény:33063526 Admin láttamozott Forrás Könyvrészlet (Absztrakt / Kivonat) Tudományos
15. [Barna, Zsolt](#)
[Digital Human Performance Evaluation in the Public and Private Sectors](#)
THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION 8 : 5 pp. 7-13. , 7 p. (2022)
[DOI](#) [Teljes dokumentum](#)
Közlemény:33031016 Admin láttamozott Forrás Idéző Folyóiratcikk (Szakcikk) Tudományos
DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.85.1001
16. [Barna, Zsolt](#)
[Digitalization – From Controlling to performance evaluation in the light of Industry 4.0](#) , 18 p. (2022)
[DOI](#) [Egyéb URL](#)
Közlemény:33063159 Admin láttamozott Forrás Idéző Egyéb (Csak repozitóriumban hozzáférhető közlemény) Tudományos
DOI: 10.5281/zenodo.6351741
17. [Zsolt, BARNA](#)
[HUMAN PERFORMANCE ASSESSMENT METHODS IN THE PUBLIC AND COMPETITIVE SECTORS IN THE CONTEXT OF DIGITAL INDUSTRY 4.0](#)
ACTA OECONOMICA UNIVERSITATIS SELYE 11 : 1 pp. 18-32. , 15 p. (2022)
[Teljes dokumentum](#)
Közlemény:33353453 Admin láttamozott Forrás Idéző Folyóiratcikk (Szakcikk) Tudományos
18. [Zsolt, Barna](#) ; [Gábor, Vajda](#) ; [Zoltán, Zéman](#)
[THE IMPACT OF DIGITALIZATION AND INDUSTRY 4.0 ON CONTROLLING AND PERFORMANCE EVALUATION](#)
In: Zsolt, Pál (szerk.) [NEW ASPECTS OF FINANCIAL LITERACY : Collection of Studies](#)
Miskolc, Magyarország : FINTELLIGENCE Financial Literacy Center (2022) 186 p. pp. 5-25. , 21 p.
Közlemény:33366586 Nyilvános Forrás Idéző Könyvrészlet (Szaktanulmány) Tudományos

2021

19. [Barna, Zsolt](#)
[A COVID hatása a vállalati projekt munkára](#)
In: Szabó, Szilvia; Kiss, Ferenc; Poór, József (szerk.) [CRANET ONLINE KONFERENCIA 2021 PROGRAM](#)
Budapest, Magyarország : Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapesti Metropolitan Egyetem (2021) 19 p. pp. 16-16. , 1 p.
Közlemény:32163934 Nyilvános Forrás Könyvrészlet (Absztrakt / Kivonat) Tudományos
20. [Barna, Zsolt](#)
[A COVID HATÁSA A VÁLLALATI PROJEKTMUNKÁRA](#)
In: Poór, József; Szabó, Szilvia; Kiss, Ferenc (szerk.) [Az emberierőforrás-menedzsment aktuális globális, regionális és helyi kihívásai és a COVID-19](#)
Budapest, Magyarország : Budapesti Metropolitan Egyetem (2021) 214 p. pp. 150-161. , 12 p.
[Teljes dokumentum](#)
Közlemény:33063512 Admin láttamozott Forrás Könyvrészlet (Könyvfejezet) Tudományos
21. [Barna, Zsolt](#) ; [Vajda, Gábor](#)
[A Humán controlling, mint új építőelem megjelenése a vállalatoknál](#)
In: Molnár, Dániel; Molnár, Dóra (szerk.) [XXIV. Tavasz Szél Konferencia 2021: Absztrakt kötet](#)
Budapest, Magyarország : Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ) (2021) 667 p. pp. 320-320. , 1 p.
Közlemény:32163891 Admin láttamozott Forrás Könyvrészlet (Absztrakt / Kivonat) Tudományos
22. [Barna, Zsolt](#)
[COVID Effect onto the Corporate Project Work](#)

2024. jún. 17. 12:05

- THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION 7 : 6 pp. 16-24. , 9 p.
(2021)
[DOI](#) [Egyéb URL](#)
Közlemény:32521102 Admin láttamozott Forrás Folyóiratcikk (Szakcikk) Tudományos
DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.76.1002
23. [Barna, Zsolt](#)
[Financial Sector's Human Performance Management](#)
THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION 8 : 1 pp. 37-44. , 8 p.
(2021)
[DOI](#)
Közlemény:32521143 Admin láttamozott Forrás Idéző Folyóiratcikk (Szakcikk) Tudományos
DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.81.1003
24. [Gábor, Ágnes](#) ; [Barna, Zsolt](#)
[A HR funkciók szerepe a controlling fókuszú szervezetben](#)
CONTROLLER INFO 9 : 1 pp. 30-31. , 2 p. (2021)
[DOI](#) [Teljes dokumentum](#)
Közlemény:31670895 Admin láttamozott Forrás Idéző Folyóiratcikk (Rövid közlemény) Tudományos
Állam- és Jogtudományi Bizottság IXGJO ÁJB [1901-] C hazai
Gazdaságtudományi Doktori Minősítő Bizottság IXGJO GMB [1901-] D hazai
DOI: 10.24387/CI.2021.1.6
25. [Hámori, Tamás](#) ; [Barna, Zsolt](#) ; [Balog, Katalin](#) ; [Šeben, Zoltán](#) ; [Poór, József](#)
[Amerikai világitástechnikai cég Közép-Kelet-Európában](#)
In: Blahó, András; Czákó, Erzsébet; Poór, József (szerk.) [Nemzetközi menedzsment](#)
Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó (2021) 592 p. pp. 504-517. , 14 p.
[Kiadónál](#)
Közlemény:32010169 Admin láttamozott Forrás Könyvrészlet (Könyvfejezet) Tudományos
26. [Zsolt, Barna](#) ; [Gábor, Vajda](#)
[Banking sector's human performance management](#)
In: Yuliia, Serpeninova; Zsolt, Pál; Larysa, Hrytsenko (szerk.) [Aspects of Financial Literacy : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference March 22-23, 2021](#)
Sumy, Ukrajna : Sumy State University (SSU) (2021) 417 p. pp. 403-416. , 14 p.
Közlemény:32534337 Nyilvános Forrás Idéző Könyvrészlet (Konferenciaközlemény) Tudományos

2024. jún. 17. 12:05

