

JUHÁSZ Péter

AZ EMBERI ERŐFORRÁS ÉRTÉKELÉSI KÉRDÉSEI

Az emberi erőforrás vállalati értékteremtésben betöltött szerepe az elmúlt években látványosan nőtt. Bár az utóbbi évtizedekben több értékelési módszer és modell is megjelent a szakirodalomban, az emberi erőforrás értékét csak kevés cég méri. Így sem a vezetők, sem a tulajdonosok nem tudnak hatékony döntéseket hozni. A különféle megközelítéseket összefogva egy lehetséges konzisztens értékelési modell mutat be a szerző, illetve kitér a vezetők értékelésének sajátos problémáira is.

Napjainkra az emberi erőforrás a vállalatok számára a termelési tényezők egyik legfontosabbja lett. Egy egyesült államokbeli felmérésben részt vevő vállalatok 84 százaléka szerint az utóbbi években nőtt az emberi erőforrás jelentősége és a trend erősödését várták. A cégek 47 százaléka szerint a megfelelő munkatársak megtalálása és megtartása jelenti napjainkban a legnagyobb kihívást. (Oliver, 2001) Ugyanakkor, miközben a vállalatvezetők egyre gyakrabban nyilatkoznak úgy, hogy alkalmazottaik a cég legértékesebb „eszközei”, ezen érték mérésére, nyomon követésére a gyakorlatban a legtöbbször még csak kísérletet sem tesznek.

Amennyiben valóban értékkel bír a cég számára az, hogy éppen az adott dolgozói gárdával működik, fontos volna ezen érték bemutatása több okból is. A vállalatvezetés saját tevékenységét ellenőrizhetné ilyen információk alapján: vajon az emberi erőforrás menedzsment (EEM – HR) funkciók helyesen működnek a cégnél?

Ha a sokat hallott vezetői vélemény igaz, a tulajdonosoknak manapság úgy kell vállalatuk eredményességét megítélniük, hogy gyakorlatilag semmiféle ismeretük sincs arról, hogy a cég „legértékesebb eszközeinek” értéke hogyan változott. Az információs társadalom és a tudásmenedzsment korában aligha hihetjük, hogy az éves beszámolóknak közölt (átlagos) alkalmazotti létszám elegendő információt adna.

Az emberi tőke gazdasági jelentőségét jól illusztrálja, hogy a bemutatott információhiányt felismerve 1991-ben a svéd kormány olyan javaslatot terjesztett elő, amely előírta a száz főnél többet foglalkoztató cégek számára emberi erőforrásállományuk alakulásának

(fluktuáció, betegség miatti távolmaradás, képzés, munkakörülmények) részletes bemutatását az éves jelentésükben. (Johanson, 1999) Bár a javaslatot később visszavonták, annak realitását és a mérésre vonatkozó üzleti igényt jól mutatja, hogy egy 1994-es felmérés szerint a stockholmi központtal tevékenykedő, 200 főnél nagyobb vállalatok 70 százaléka használt valamilyen HRA rendszert.

Az emberi erőforrás értékelésének szerepe az utóbbi évtizedekben folyamatosan növekedett. A kvázi eszköz lehetséges reális értékének nagyságát érzékelteti, hogy az Európai Unióban a bérek és fizetések átlagos aránya a vállalati költségeken belül 2000-ben 75,7 százalék volt. (Eurostat, 2003) Miközben a cégek nagy részének értékében néhány százalékos eredményhányad javulása óriási növekedést hozhat, a költségek háromnegyedét, vagyis a nyerség többszörösét kitevő humán tételek értékteremtésének követésére a legtöbb cégnél nincs semmilyen rendszer.

Az emberi erőforrás helye a vállalati értékteremtésben

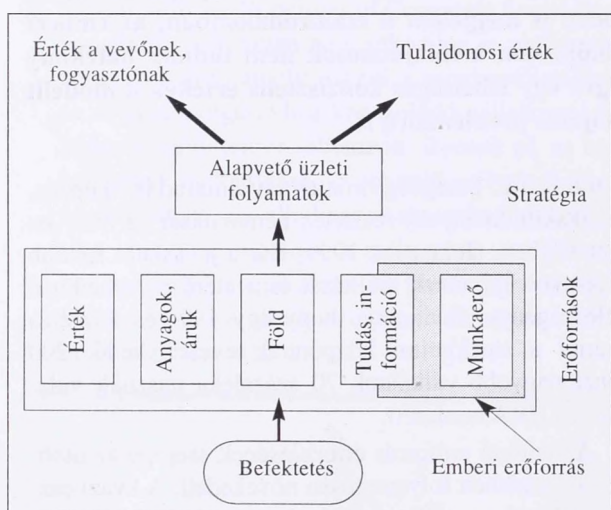
Chikán (2003a, 2003b) szerint a különféle erőforrásokat kombináló vállalatnak kettős értékteremtési célja van. Elméletét némileg kiegészítve a *fogyasztói értékteremtést* úgy értelmezhetjük, hogy a vásárlók, felhasználók számára a termékek, szolgáltatások nagyobb hasznosságot jelentenek, mint az értük kért pénz jelentette használdozat. A *tulajdonosi értékteremtés* lényege, hogy a vállalat a termékek, szolgálta-

tások értékesítésével nagyobb bevételre tegyen szert, mint amennyibe azok előállítására neki magának kerül. (Az emberi erőforrás helyét ebben a koncepcióban az 1. ábra mutatja.) Míg tehát a fogyasztók hasznosságában, a tulajdonosok pénzben mérnek.

Különösen fontos, hogy a tulajdonosi értékteremtésnél, a költségeknél ne csupán a pénzügyi számvitel által ide soroltakat vegyük figyelembe, hanem a termeléshez szükséges valamennyi erőforrás és azok kombinációjának valamennyi költségét meghatározzuk. (A két megközelítés közti legfontosabb különbség a saját tőke explicite meg nem jelenő árának számszerűsítésében van.)

1. ábra

A vállalati értékteremtés kettőssége



Az emberi erőforrás a vállalat számára egyszerre legalább kétféle erőforrást biztosít: egyrészt a dolgozók fizikai munkavégző képességét, másrészt tudásukat. Egyes alkalmazottaknál szélsőségesen túlsúlyba kerülhet ugyan egyik vagy másik tényező (rakodómunkás, vezetői tanácsadó), de jellemzően egyik összetevő szerepe sem elhanyagolható.

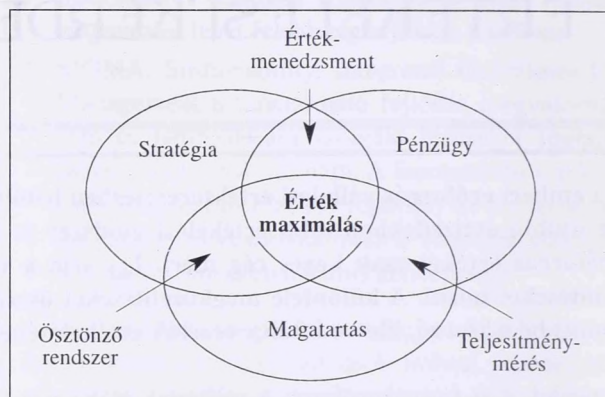
A problémát a menedzsment oldaláról közelítő Knight (1998) szerint az értékteremtés a stratégia – pénzügy – magatartás hármasságában írható le. Modellje (2. ábra) értelmezhető a pénzügyileg mért (vagy mérhető) és a szervezeti rendszerhez, illetve az emberi erőforráshoz köthető szellemi tőke kapcsolatának bemutatásaként is. Ez alapján az egyes eszköztípusok közötti „átjárás” az értékmenedzsment, a teljesítménymérés és az ösztönző rendszer jelentik, a közös kapcsolódási pont az egységes cél: az értékmaximálás.

Knight modelljének pénzügyi területét a tulajdonosi érték koncepciója foglalja össze, a magatartásdi-

menziót a tudás- és emberi erőforrásmenedzsment, illetve a szervezeti magatartás tekinti át, míg a stratégiai résszel foglalkozó irodalom a vásárlói érték fogalma köré csoportosul. A három területet az érték-központú vállalatvezetés (Value Based Management – VBM) fogja össze.

2. ábra

A stratégia, a pénzügy és a magatartás kapcsolata

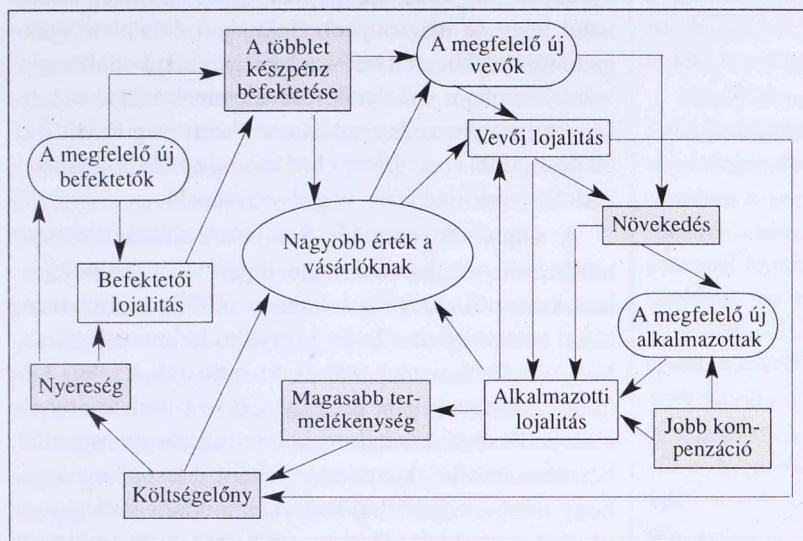


Knight (1998, p. 228) alapján

Reichheld és Teal (1996) elmélete szerint értéket valójában a lojalitás teremt. Ezt három dimenzióban, az (1) ügyfelekkel, az (2) alkalmazottakkal és a (3) befektetőkkel szemben mérik. Értékmodelljüket a 3. ábra mutatja. (Knight átalakított modelljét alkalmazva: az értékmaximáláshoz a vevőkhöz való viszonyt mutató stratégia, az alkalmazottak kezelését leíró magatartás és a befektetőknek biztosított előnyöket számontartó pénzügy egyaránt hozzájárul.) Az egyesült államokbeli vállalatok adatai szerint (Reichheld – Teal, 1996, p. 1.) öt év alatt elveszítik vásárlóik, négy év alatt alkalmazottaik, s kevesebb mint egy év alatt befektetőik felét. Véleményük szerint ezzel az értékteremtés legfontosabb forrásától esnek el, s teljesítményük akár 20–50 százalékkal is kisebb lehet.

Az alkalmazottak kezelésének fontosságát emeli ki O'Reilly és Pfeffer (2000) is. Szerintük az emberi erőforrásból is lehet (és kell) versenylőnyt kovácsolni. Ehhez erős kultúra, a megfelelő emberek felvétele, az alkalmazottakba való befektetés (képzés), széles körű információ-megosztás, csapatrendszer, megfelelő (nemcsak pénzalapú) jutalmazási és kompenzációs rendszer, illetve vezetni (lead) és nem menedzselni (manage) akaró vezetői gárda szükséges. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy ezek a tényezők az emberi erőforrástól különválasztva nem értékelhetők, hiszen értékük jó része az alkalmazottak teljesítményében (vagy lojalitásában) mutatkozik meg.

Reichheld és Teal értékteremtési modellje



Forrás: Reichheld – Teal (1996, p. 20.)

A vállalat számára dolgozóinak tudása jóval nehezebben pótolható, mint munkaerőjük. Ezért Lynn (1998) szerint a vállalati szellemi tőke menedzselésének legfontosabb kihívása az emberi tőke szervezeti tőkévé alakítása, vagyis a munkavállalók tudásának, kapcsolatainak, tapasztalatainak megőrzése a cég számára távozásuk után is.

Az emberi erőforrás értékelésére több próbálkozás is történt. Standfield (2002, p. 124-125.) szerint a (feltehetően munkaerőt nem igénylő, illetve pénzügyi) befektetések hozta jövedelmen kívül valamennyi nyereséget az emberi erőforráshoz kell kapcsolnunk és ez alapján kell azt értékelnünk. Ezt azonban nehéz kiindulási alapként elfogadni, hiszen a korábbi befektetések jövedelmét a mostani alkalmazottakhoz rendelné, ráadásul az olyan eszközök, mint a márkanév, vagy a kutatásban alkalmazott gépek, értéktelenek lennének.

Barker (2001, p. 111.) és Pène (1979, p. 258.) ugyancsak Standfielddel ellentétes véleményen van. Szerintük a dolgozókat nem sorolhatjuk a vállalat eszközei közé, mivel velük a cég nem rendelkezik korlátlanul, sőt, a dolgozóknak – bizonyos megkötésekkel – bármikor jogukban áll távozni. Ezért Barker szerint az emberekre helyesebb inkább úgy tekinteni, mint „a goodwill alapvető forrására”. Ez azonban a gyakorlatban csak a kérdésfeltevés finomítását jelenti, hiszen így arra kell keresnünk a választ, hogy mekkora az a felár (goodwill), amelyet a vevő azért hajlandó fizetni, mert a társaságnál (az adott) alkalmazottak dolgoznak.

3. ábra Fernández (2002, p. 584.) csak sejtésként fogalmazza meg, hogy a dolgozóknak fizetett bérekből kiindulva kellene az értéket meghatározni.

Az emberi erőforrás jelentősége a gyakorlatban

Azt, hogy az alkalmazottaknak jelentős szerepe van a vállalati érték kialakításában, a szakirodalom nem vitatja. Abowd és társai (1989) az Egyesült Államok tőkepiacát vizsgálva például arra jutottak, hogy az emberi erőforrással kapcsolatos bejelentések után az árfolyamok volatilitása emelkedik, azaz a befektetők nemcsak közvetlenül a bérköltségekkel kapcsolatos tételeket követik figyelemmel, hanem a különféle áthelyezésekről, átszervezésekről, előléptetésről szóló híreket is (A vizsgálat 1980 és 1987 valamennyi, összesen 452, illetve 195 emberi erőforrással kapcsolatos bejelentését vette alapul.).

A vizsgálat ugyanakkor csak az ideiglenes leépítések bejelentésekor azonosított szignifikáns árfolyamcsökkenést, noha ezek költségcsökkentést jelentenek, s így – amennyiben indokoltak – értéknövekedést kellett volna, hogy okozzanak. Ezek szerint azonban a befektetők nemcsak költségtenyezőnek tekintik az emberi erőforrást, s az azzal kapcsolatos bejelentésekből a vállalat jövedelmezőségi kilátásaira is következtetnek.

Boon (1999, p. 271.) a holland termelővállalatokat vizsgálva kimutatta, hogy az 1990 és 1993 közötti képzési kiadások hozzáadott értéknövelő hatása tetemes, s arányaiban a K+F kiadásokéval közel azonos volt. A tudás felértékelődését mutatja az is, hogy a fejlett országokban növekszik a képzett és képzettség nélküli emberek bére közötti különbség. Míg 1980-ban az Egyesült Államokban a középiskolát elvégző dolgozók átlagjövedelme 130 százalékkal haladta meg az alacsonyabb iskolai végzettségűekét, a kilencvenes évek elejére ez a különbség majdnem megduplázódott. (Stewart, 1994)

Ezzel összecseng Brealey és Myers (1999, II. kötet, p. 348.) véleménye is, akik szerint „a legtöbb vállalkozás értéke az emberi erőforrások értékén múlik.” Ugyanakkor – felidézve a BCP nevű portugál bank esetét – óva intenek attól, hogy a befektetők túl magas árat fizessenek az emberekért, ha azok elvándorlásra vagy az esély. (A bank által megvett befektetési alap-

kezelő alkalmazottai ellenezték az akvizíciót, és az ügylet lezárása után kollektíven távoztak a cégtől.)

Az emberi erőforrás értékelésének történeti fejlődése

Bár az utóbbi években vált a téma különösen népszerűvé, az emberi tőke (human capital) mérésének problémája az 1950-es években jelent meg a szakirodalomban (Personnel Today, 2002), az emberi erőforrás lehetséges számviteli kezelésével (Human Resource Accounting – HRA) pedig az 1960-as években kezdtek foglalkozni (Barcons – Vilardell – Moya – Gutierrez, 1999; Johanson, 1999). Az 1970-es években a korábbi, hasznosságelemzésre épülő elméletek éles kritikájaként többen felvetették, hogy a rabszolgatartás kora a múlté, a vállalat nem birtokolja alkalmazottait, ezért azok nem is tekinthetők eszköznek, így a mérlegben sem kaphat helyet, számviteli kezelésének megoldása értelmetlen és hibás cél.

Az emberek értékteremtésben játszott szerepe eközben folyamatosan nőtt, így a problémát egyre nehezebb volt megkerülni. A hetvenes évek végén Neuman és Segev (1978) már új biztosítási forma bevezetését javasolta, felismerve, hogy az emberi erőforrás számos kockázatot rejt a vállalatok számára, miközben a kulcsemberekre köthető élet- és balesetbiztosítások mellett semmilyen más biztosítási terméket sem kínálnak nekik. Ezért olyan konstrukciók kialakítását javasolták, amelyek jól ellenőrizhetők, és az érintettek által elkerülni igyekezett események, például a munkavállalók halála, betegsége vagy sérülése esetén térítenek. Felvetik, hogy különbséget kell tenni a könnyen helyettesíthető, standardizálható munkát végző „tömegmunkások” és a nagy szaktudást igénylő, egyedi, kreatív feladatokat ellátó alkalmazottak között.

Swann (1978) ezzel egyidőben felismerte, hogy a gépekkel szemben az emberi erőforrásnál nem mérhető pontosan a maximális kapacitás, ami jelentősen megnehezíti az alkalmazott és a vezetés teljesítményének mérését egyaránt. (Ezt a problémát illusztrálja a normabérben dolgozók teljesítmény-visszafogása is.) Emiatt a kihasználtság mérése és a javítási lehetőségek azonosítása is igen nehéz. Sutherland (1985, p. 56.) felvetette, hogy az alkalmazottak jelentette érték meghatározásakor figyelembe kell venni a szükségtelen redundanciákat, a vállalat által biztosított valamennyi kompenzációt, a fennálló munkakapcsolatok minőségét, a szakszervezeti tagság gyakoriságát és a munkaerő-környezetet is.

A kilencvenes évek közepén a figyelem fokozatosan a pszichológiai tényezők felé fordult. Bouillon és Doran (1995) 260 egyesült államokbeli céget vizsgálva kimutatta, hogy az alacsonyabb fluktuáció és a vezérgazdátóktól megkövetelt hosszabb vállalati tapasztalat egyaránt javította a vállalatok részvényeinek megtérülését. Gyakorlatilag ezzel egy időben született meg Reichheld és Teal (1996) már látott elmélete is, amely a lojalitást tekinti az értékteremtés végső forrásának.

A skandináv eredetű, ScoreCard jellegű mérési rendszerek alkalmazási nehézségeit esettanulmányokon keresztül vizsgáló Johanson (1999) szerint azok közel sem tökéletesek. Legnagyobb hiányosságuk az, hogy az érzelmi tényezőt és az emberek közötti különbségeket nem képesek figyelembe venni. Hiányzik a szociális rend, a hatalom és a situációs szempontok kezelése is. Véggövetkeztetésként kétségbe vonja, hogy lehet-e egyáltalán koherens modellt építeni egy olyan összetett jelenség magyarázatára, mint amilyen a szervezeti változás.

Lynn (2000) arra hívja fel a figyelmet, hogy az emberi erőforrás értékelésénél a munkatársak szaktudása és általános ismeretei mellett az üzletmenet szempontjából releváns (vevőkhöz, szállítókhoz, hatóságokhoz, stratégiai partnerekhez fűződő) személyes kapcsolatokat is figyelembe kell vennünk. Ez különösen a szolgáltatásoknál (tanácsadók, újságírók, orvosok, fodrások) lehet jelentős elem.

Az American Society for Training and Development (ASTD) 2000-ben készült vizsgálatát Oliver (2001) idézi. Eszerint a több mint ötszáz megkérdezett egyesült államokbeli vállalat közül az alkalmazottak képzésére az átlagnál többet költöttek a piaci átlagnál 46, az átlag alatt költőknel 86 százalékkal magasabb hozamot értek el. Az ehhez hasonló kutatási eredményeket ugyanakkor gyakran éri az a bírálat, hogy a sugallattal éppen ellentétes a kapcsolat, vagyis a sikeresebb cégek több erőforrást képesek áldozni alkalmazottaik megtartására, fejlesztésére, javadalmazására.

Etikai felvetések

Az emberi erőforrás értékének mérése egyes szerzők szerint etikai problémákat is felvet. Ebersberger (1981) szerint például komoly pszichológiai hatása lehet az emberi erőforrás számszerű értékelésének. Úgy vélte, hogy egyfajta programozott társadalom jöhet létre, amelyben az egyénre bélyegként sűtik rá az értéket, amely ráadásul idővel amortizálódik is, és az ember elértéktelenedésének látszatát kelti.

Egy esetleges le- vagy felértékelés egyfajta önbeteljesítő jóslatként alapvetően determinálhatja az egyén teljesítményét, jövőjét, karrierjét. Ilyen körülmények között egy kis mérési vagy becslési hiba jelentősége is hatalmas lehet. Szerinte a HRA egyetlen hozadéka a képzésre fordított összegek legitimálása, és az emberi erőforrás menedzsment és a pénzügy közös nyelvezetének kiépítése. Márpedig az alkalmazottak önképére gyakorolt esetleges negatív hatás messze nagyobb károkat okozhat az előbbi hasznoknál.

Ebersberger (1981) szellemesen megjegyzi: a HRA rendszerek döntés megalapozó eszközként való használatát három kockázati tényező fenyegeti: a menedzserek, az alkalmazottak és a folyamat maga. A vezetők a HRA-t az alkalmazottak manipulálására használhatják: egyfajta büntetésként csökkenthetik a dolgozó értékét, vagy áthelyezhetik az embereket az év végén, hogy a számok előnyösebbnek tűnjenek. Az alkalmazottak (és a szakszervezetek) követelni kezdenék, hogy tudásuk értékének megfelelően fizessék meg őket, ami például az egyetemeken komoly káoszt okozna. A dolgozó alkuerejét mindenképpen jelentősen megváltoztathatja, ha a vállalatnak termelt értékük azonosíthatóvá válik. Így a mérési folyamat eredménye közvetlenül visszahathat magára az értékre.

Az értékelés célja

Mindezek tükrében különösen fontos kiemelni, hogy az emberi erőforrás értékelése során nem az alkalmazottakat értékeljük, ami eleve nonszensz volna, hiszen az élet pénzbeli értékelése aligha lehetséges.

Az emberi erőforrás értékelésének célja az, hogy meghatározzuk mekkora értéket teremt a vállalat (illetve annak emberi erőforrás menedzsment tevékenysége) azáltal, hogy a dolgozóitól megvásárolt munkavégző képességet vagy munkaidőt éppen az adott módon használja fel.

Az emberek értékelésének feltételezésekor az sugallnánk, hogy az értékteremtés egyetlen módja az alkalmazott képességének, egyéniségének, megváltoztatása vagy a munkavállaló lecserélése. Az utóbbi szemléletben ezzel szemben az tükröződik, hogy (1) a vállalat szempontjából létrehozott értékre vagyunk kíváncsiak, (2) csak a megszerzett munkavégző-képességet (vagy időt), nem pedig az embert értékeljük, (3) hogy az érték alapvető meghatározója a felhasználási mód, amely elsősorban a vállalattól (menedzsmenttől), nem pedig az alkalmazottól függ. Ugyan-

akkor a meghatározásból az is következik, hogy (4) az alkalmazottaknak nem valamennyi rendelkezésre álló kvalitását, hanem kizárólag azon képességeit és tudását értékeljük, amelyeket a vállalat céljainak elérése érdekében ténylegesen (eredményesen) hasznosítanak.

Ebből következik, hogy ugyanazon alkalmazott eltérő értékkel bírhat különböző vállalatok, osztályok vagy munkacsoportok tagjaként. Sok esetben gondot okozhat viszont az érték egyén szintű mérése, hiszen a legtöbb szervezetben az elvégzendő feladatokat csoportszinten osztják le és kéri számon, mivel az egyes munkák megfelelő elvégzéséhez egyetlen ember tapasztalata, tudása, ideje és képességei nem elegendők. A különböző jellegű hozzájárulások (szervezés, irányítás, tervezés, kapcsolatok, kivitelezés) összevétele pedig szinte lehetetlen feladat.

A definícióból következően tehát *érték teremthető az alkalmazottak megfelelő megválasztásán és képzésén túl motiválásukkal, irányításukkal és a munka helyes, hatékony szervezésével is.* Ennek jelentőségét illusztrálja az is, hogy egy Egyesült Államokban végzett felmérésben a vállalatvezetők úgy becsülték: a szervezetben felhalmozott tudásnak alig 20 százalékát használják fel. (Stewart, 1994)

Emiatt nem fogadhatjuk el Ebersberger (1981) elképzelését, aki a HRA rendszer céljaként az alulértékelt cégek eszközeinek realitásos bemutatását érzi, amely „melléktermékeként” az alkalmazottak képzésére fordított összegek is igazolást nyernek. Ez a szemlélet ugyanis valójában valamilyen naiv, könyv szerinti értékre épülő szemléletet feltételez a befektetőktől, amely – különösen a vállalatok könyv szerinti és a piaci értéke közötti egyre növekvő különbségeket látva – aligha reális. Ehelyett az emberi erőforrás értékelés céljaként sokkal inkább az érték-előállítás támogatását, az emberi erőforrással kapcsolatos döntések vállalati értékre gyakorolt hatásának pénzügyi bemutatását jelölhetjük meg.

Értékelési módszerek

Az emberi erőforrás pénzbeli értékelésére létrehozott módszerek öt nagyobb értékelési elvrendszerbe tartoznak. A bekerülési, helyettesítési és alternatíva költségre épülő eljárások mellett a munkaerő piaci árából és az alkalmazottak által termelt jövedelemből való kiindulást is sokan javasolják. Bizonyos mérési célok eléréséhez pedig egyáltalán nincs szükség pénz alapú mérésre.

Bekerülési költség. Az emberi erőforrással kapcsolatos költségek Barcons – Vilardell és Moya – Gu-

tierrez (1999) szerint két csoportba oszthatók. (1) A munkaeő felvételének költségei a toborzás, a kiválasztás, a szerződéskötés és a munkavállaló szervezetbe illesztésével kapcsolatos kiadásokat ölelik fel. Ezek minden alkalmazottnál csak egyszer merülnek fel. Ezzel szemben többször, illetve részben folyamatosan megjelennek a (2) tanulási költségek, amelyek a betanítás, az orientáció, az előléptetés, áthelyezés és a fejlesztés kiadásait jelentik.

A szakirodalomban egyaránt találunk javaslatot az ilyen költségek historikus, illetve aktuális áron való elszámolására, ugyanakkor az előbbi jóval többen támadják. Ebersberger (1981) a változó piaci feltételek és árszínvonal mellett a költségalapú értékelés problémáit tárgyalva öt specialitást emel ki:

(1) ugyanabban a képzésben résztvevők képességei is eltérhetnek, az oktatás minőségétől függően,

(2) ugyanazon képzés gyakorlati hasznosításának képessége egyénenként eltérő lehet,

(3) az alkalmazottak újításokat, szabadalmakat hozhatnak létre, amelyek messze túlmutatnak a költségalapú értéken,

(4) egyes képzések még ronthatnak is a munkavégző képességen, illetve

(5) olyasmint is elsajátíthatnak a dolgozók, amire munkájukhoz nincs szükség.

Emellett Barcons–Vilardell és Moya–Gutierrez (1999) arra hívja fel a figyelmet, hogy a házon belüli oktatás, folyamatos tudásátadás, betanítás költségét igen nehezen lehet csak becsülni.

Helyettesítési költség. Alapvetően megegyezik a mai áron számított bekerülési költséggel, ám igen lényeges különbség, hogy nemcsak az új dolgozó felvételével és betanításával kapcsolatban felmerülő költségeket tartalmazza, hanem az előző kilépésével kapcsolatos kiadásokat is.

A kilépési költségeket Barcons–Vilardell és Moya–Gutierrez (1999) három csoportra osztja (Ripoll–Labatut, 1994 alapján):

- 1) távozás előtti hatékonyságcsökkenés vesztesége,
- 2) a betöltetlen állás miatti kiesés és
- 3) a végkielégítések.

A távozáskor fizetett végkielégítések, kártérítések és jutalmak kezelésével kapcsolatban azt vizsgálták, hogy az ilyen kiadások aktiválhatóak lennének-e emberi erőforrás költségként egy HRC rendszerben. A gondolatot elutasították, mivel ez a kiadás olyan „szközhöz” kapcsolódik, amely értékét épp ennek kap-

csán veszette el. (Vagyis az eszköz felszámolási költségét nem aktiválnák.) További ellenérv, hogy ezzel a nagyobb fluktuáció (magasabb kilépési költségek) – ellentmondva a gazdasági racionalitásnak – értéknövelő lenne. Más szerzők szerint azonban, ha az ilyen távozáskori jutalmak inkább a vállalati loyaltás erősítését szolgálják (mert például önkéntes távozáskor nem járnak), akkor azokat (feltehetően már korábban) aktiválni (és nyilván amortizálni) kellene.

Ebersberger (1981) a helyettesítési költség hiányosságai között említi, hogy még ez a koncepció sem tartalmazza a munkavállalók cég iránti elkötelezettségét, a csapatmunkára való képességét, és nem veszi figyelembe a szokásosnál alacsonyabb bérszínvonalat.

Alternatíva költség (Opportunity cost). Az alternatíva költség az adott munkaeő más körülmények közötti legmagasabb árát tükrözi. Az alternatíva költség becslésére azonban a piaci ár aligha volna alkalmas, mivel a legtöbb szakmában a munkáltató és a munkavállaló alkueje közötti tetemes eltérés miatt a munkaeő értéke és ára közötti különbség jelentős. Az érték becslésére több szerző (például: Hekimian – Jones, 1967) vállalaton belüli munkaeőpiac kialakítását javasolja, amelyen az emberi erőforrásért ugyanolyan (megtérülés alapú) verseny folyna, mint sok esetben például a befektetésekhez szükséges tőkéért.

Piaci alapú módszerek. Egyes speciális iparágakban a munkaeőpiac igen hatékonyan működik, mivel az alkalmazottak különleges és egyedi (ezért nem vagy csak igen korlátozottan helyettesíthető) erőforrást jelentenek, így a munkavállaló és az alkalmazó alkueje közel azonos. Néhány sportág kiválóságainak, filmszillagoknak vagy bizonyos vélemények szerint a topmenedzsereknek járó díjazást korlátos hozzáférhetőségük miatt az alternatíva költségek szabják meg, emiatt a piaci ár az előállított értékre jó becslést ad.

A módszer azonban csak igen szűk körben alkalmazható. Az élsportban csupán egyes, adott térségben rendkívüli népszerűségnek örvendő sportágaknál találhatunk tényleges versengést a konkrét munkavállalókért, a művészetekben is rendszerint csak a filmszínészek igen szűk körénél lehetne a módszert alkalmazni.

Jövedelem alapú módszerek. Ezek a technikák arra alapoznak, hogy a jövőbeli jövedelmekből egyértelműen meghatározható a munkaeőhöz kapcsolódó rész. A munkaeőhöz kapcsolható hasznok jelenértékének meghatározásán alapuló eljárások alkalmazása kapcsán azonban Sutherland (1985, p. 57-58.) felveti, hogy – különösen a családi irányítás alatt lévő vállala-

tok esetén – átváltás van a vezetői javadalmazások és a tulajdonosi jövedelmek között. Így nem csupán a jövőbeli (bér) költségek becslése okoz gondot, hanem a várható (tulajdonosi) jövedelmeké is.

Neumann és Segev (1978), illetve Pène (1979) a vállalat által az emberi erőforrásból elért jövedelmet (hasznot) a jövőben kifizetendő bérekkel közelítené. Neumann és Segev rögtön felvetik, hogy az előrejelzéseken alapuló értéket a számvitel aligha fogadja be, s felismerik, hogy ebben a rendszerben az olcsóbb munkaerő drágábbal való helyettesítése nem jelentene veszteséget a cégnek, sőt értéket teremtene.

Ráadásul a bérekkel való közelítés csak akkor volna elfogadható, ha az alkalmazottak és a vállalatok azonos alkuerővel, tárgyalásos úton alakítanák ki a béreket, vagyis azok a munkavégzés fair értékét mutatnák. Elvitathatatlanul az emberi erőforráshoz kötődő értékteremtő hatást egyedül az jelentene, ha az alkalmazottakat tartósan sikerül a piaci béreknél olcsóbban a cégnél tartani.

A bérekre épülő érték-megközelítések alapját az a gondolatmenet adja, amely szerint senki sem fizetne többet valamiért, mint amennyit az neki ér. Vagyis az egy adott időszak alatt az emberi erőforrás által megtermelt haszon legalább az azalatt kifizetett bérrrel egyenértékű.

Ehrbar (2000, p. 31.) azonban kiemeli: „bármely vállalat legértékesebb erőforrása a minden emberben meglévő kreativitás és sikerre való törekvés, ami általában sokkal nagyobb mértékű, mint amennyiért elismerést kapnak.” Ez a gondolat ismét felidézi, hogy a számvitel kizárólag a pénzbeli kompenzációt tartja nyilván. Márpedig számos szervezeti magatartási modell (Bakacsi, 1999, p. 81-99.) szerint az alkalmazottaknak nem ez az egyetlen célja a munkavégzéssel, így nyilván értékesnek ítélik azt is, ha másféle kompenzációt (karrier, hatalom, elismerés, önmegvalósítási lehetőség) kapnak.

Pénzmentes mérés. A pénzben mérő rendszerek kialakítási és alkalmazási nehézségeit látva nem csoda, hogy sokan az értékelési célok szétválasztásával próbálkoztak. A pénzbeli vagyonértékelés célját feladó, az elsősorban nyilvántartási, nyomon követési és menedzselési célokat szolgáló nem pénzbeli (ScoreCard jellegű) mérésre is több példát találunk. A Watson Wyatt tanácsadó cég által kifejlesztett, a vállalat emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát tükröző *emberi tőke index* (Human Capital Index – HCI). (Gochman – Luss, 2002)

A cég öt, a vállalati értéket leginkább növelő tényezőt nevez meg. A (1) bérezési és juttatási rendszer a megfelelő egészség- és nyugdíjbiztosítást, illetve a munkavállalók és a vezetők részvénytulajdonlásának mértékét is magába foglalja. A (2) kollegiális, rugalmas munkahely megteremtése a munka rugalmas szervezése mellett azt is jelenti, hogy a dolgozók elégedettek munkahelyükkal, megbíznak a felső vezetésben és a vezetők a vállalati értékeit szem előtt tartva végzik munkájukat. A (3) dolgozók felvétele és megtartása az alkalmazottak és vezetők alacsony önkéntes fluktuációjával, a munkahely biztonságának hangsúlyozásával, s az üzleti tervnek megfelelő munkavállalók felvételével valósítható meg. A vállalat (4) kommunikációs integritása a dolgozók kommunikációs eszközökhöz való könnyű hozzáférést, a javaslatok és ötletek hierarchiaszintektől független szabad áramlását és az üzleti célok alkalmazottakkal való megosztását takarja. A (5) megfelelő HR technikák alkalmazása a munkatársak jobb kiszolgálását, a költségcsökkentési lehetőségek keresését és a feladatvégrehajtás pontosságának és integráltságának növelését jelenti. (Gochman – Luss, 2002) Ugyanakkor az erőforrások nem megfelelő kihasználása komoly, 14,5 – 33,9 százalékos értékcsökkenést okozhat. Az egyes tényezők fontossága még a kifejlesztő cég mérései szerint is igen eltérő lehet. A vállalati értékre gyakorolt hatás potenciális nagyságát a 1. táblázat mutatja.

1. táblázat

A vállalati értéket növelő HR tényezők jelentősége

Tényező	Elérhető értéknövekedés
Megfelelő juttatási rendszer	16,5 – 21,5%
Kollegiális, rugalmas munkahely	9,0 – 21,5%
Jó munkaerő felvétel, megtartás	5,4 – 14,6%
Kommunikációs integritás	2,6 – 7,1%
Hatékony HR technika	4,2 – 6,5%

Forrás: www.watsonwyatt.com (2003. március 11.)

Az emberi tőke index mutatót leginkább egy szakosított ScoreCard rendszerként azonosíthatjuk. A Watson Wyatt mintájára több nagy tanácsadó cég is kialakított hasonló rendszert, többnyire egy komplex szellemi tőkemérési rendszeren belül. (Lewis, 2002)

Értékelési modellek

Az emberi erőforrás komplex, vállalati szintű értékelésére több modell is készült. A modellek kapcsán

gyakran felvetődik a kérdés, hogy az alkalmazottakat és a vezetőket együttesen vagy külön célszerű-e értékelni. A legtöbb emberi erőforrás értékelési modell együttes értékelést céloz, ugyanakkor többen tettek kísérletet a menedzsment önálló értékelésére is. Ennek megfelelően a következőkben előbb történeti rendben tárgyalom az átfogó elméleteket, majd ezeket felhasználva egy értékelési szempontból is konzisztens modellt építék fel. Végül külön részben mutatom be a vezetők értékelésének speciális kérdéseit.

Becker modellje

Becker (1962) (idézi: Bouillon – Doran, 1995) modelljében határhaszon elven magyarázta az emberi erőforrás értékét. A modell kétféle képzést, általános és speciálisat különböztet meg. Az általános képzés minden potenciális alkalmazó számára megemeli a dolgozó munkájának határtermékét, míg a speciális, cégspecifikus tudást adó csak egy konkrét vállalat számára jelent haszonnövekményt.

A kiindulási feltevés szerint egyetlen vállalat sem fizet magasabb bért a dolgozónak, mint munkájának határterméke, ugyanakkor ez utóbbi nagyságát (MP_0) képzettségének összetétele (és az alkalmazó cég lehetőségei) határozza meg.

Ha a dolgozót képzik, egy időre távol van munkájától és különféle költségek is felmerülnek. Emiatt a vállalat számára a dolgozó értéke MP_1-C , ahol C a költséget, MP_1 pedig az oktatás ideje alatti határterméket mutatja. A képzést követően az alkalmazott értéke MP_2 lesz, a képzés hasznát pedig az MP_0 - MP_2 mutatja.

Ha általános jellegű képzésről van szó, a munkavállaló értéke más cégek számára is növekszik, ami – a munkaerőért folytatott versenyen keresztül – kikényszeríti, hogy a cég által ajánlott bér is MP_2 -re növekedjen. Ha azonban vállalatspecifikus tudásról van szó, a dolgozónak és a cégnek egyaránt a költségek és hasznok megosztása az érdeke. Ezért a képzés alatti bért (W_1) úgy állapítják meg, hogy az MP_1-C és MP_0 között legyen, a képzés utáni W_2 bér MP_0 és MP_2 között lesz.

Ebben a modellben a vállalat használja a képzésből MP_2-W_2 , míg befektetése $W_1-(MP_1-C)$. Bár Becker nem mondja ki, de a kettő különbözete, illetve az eltérés éves növekménye az az értéktobblet, amit az emberi erőforrás a vállalatnak jelent.

A W_2 meghatározásakor azonban a cégnek arra is tekintettel kell lennie, hogy a W_2-W_0 munkavállalói haszonnak nemcsak fedeznie kell az alkalmazott be-

fektetését (tanulással töltött idő, kieső kereset), de biztosítania kell azt is, hogy a dolgozó legalább olyan hosszan a vállalatnál maradjon, hogy a befektetés megtérüljön. (Ezt részben garantálja, hogy a modell szerint a megszerzett tudást a dolgozó csak az adott cégnél kamatoztathatja. Ugyanezt a célt szolgálja alternatívaként az általánosan felhasználható tudást (is) adó tanulmányokat támogató szerződések azon passzusa, amely előírja, hogy a végzés után valamilyen időtartamig kötelező munkaviszonyban maradni a finanszírozó társaságnál.)

Az MP_0 és MP_2 különbségének alkalmazott és vállalat közötti felosztása közvetlenül csak nehezen megfigyelhető. Mivel azonban a képzésből származó előnyök csak részben hasznosíthatóak más vállalatnál, ha a haszon nagyobb részét a munkavállalók megkapják, feltehetően kisebb eséllyel helyezkednek el másutt magasabb fizetéssel, mintha ez az arány csak egészen szerezény. Emiatt az egyik megfigyelési lehetőséget a vállaltól önkéntesen távozó munkavállalók száma jelenti. Fontos kiemelni, hogy az alacsony kilépési arány önmagában még nem garantálja, hogy a cég a képzési befektetéseinek magas hozamot ér el, mert az alacsony fluktuáció oka az is lehet, hogy a dolgozók a képzés hasznának nagy részét megkapják. (Bouillon – Doran, 1995)

A modell több periódusra is kiterjeszthető. Ebben az esetben Doeringer és Piore (1971) (idézi: Bouillon – Doran, 1995) szerint a cégek olyan előléptetési struktúrát alakítanak ki, amely a vállalat-specifikus tudás mértékét tükrözi. Ezek alapján azt javasolják, hogy az emberi erőforrásba helyezett befektetések és az abból származó megtérülés közelítőjeként a belső hierarchiaszintek számát használjuk.

A modell alapján Bouillon és Doran (1995) az oktatási befektetések és a vállalati megtérülés kapcsolatát vizsgálva azt találta, hogy a piaci árak tükrözik ezeknek a fenti módon megfigyelt befektetéseknek az értékét is. Eredményeik szerint az alacsony fluktuáció és a hosszabb belső ranglétra egyaránt növelte a vállalati hozamokat. (A vállalati belső ranglétra hosszát a vezérigazgató kinevezése előtt a vállalatnál eltöltött éveivel mérték.) Kimutatták azt is, hogy – összhangban az elmélettel – az egyidejűleg kicsiny fluktuációval, ám rövid vállalati tapasztalatú vezérigazgatóval bíró cégek tíz éves átlagos megtérülése szignifikánsan alatta maradt az átlagnak.

A modell alkalmazásának legnagyobb nehézségét a mérési igény adja. Nem csupán az a probléma, hogy a határköltség és határhaszon igen nehezen számszerűsíthető, de az is gond, hogy az emberek aktuális

tudása, illetve bizonyos képzésekben szerzett tudásnövekmény meghatározása is igen esetleges. Ráadásul az sem nyilvánvaló, hogy ezen szinte reménytelen mérési feladatot vajon milyen mércével kellene végeznünk ahhoz, hogy a kapott eredmény minden esetben a végzett munka *pénzben mért* (!) hasznával közvetlen kapcsolatban álljon.

Likert modellje

Likert (1967, p. 146-155.) az emberi erőforrást (human asset) két részre osztja: a vállalati szervezethez, illetve az ügyfélkapcsolathoz kötődő értékre. Az érték-mérést alapvetően költség alapon képzeli el.

Úgy véli, az emberi erőforrásba fektetett tőkét sokkal egyszerűbb számba venni, mint más jellegű befektetéseket értékelni. (1) Az első lehetőség a vállalat „elindításának” költségeit (start-up cost) gyűjti össze. Ide tartozik minden olyan kiadás, amely az emberek felvételével és működő szervezetté alakításával kapcsolatban felmerült. (2) A második lehetőség annak felmérése, hogy a vállalat jelenlegi munkahelyeinek betöltése milyen költséggel járna: mennyibe kerülne a megfelelő ember megtalálása, kiválasztása és betanítása, képzése. Ez a módszer azonban nem számol a megfelelő szervezeti rendszer kialakításának költségeivel, amelyet „szinergikus összetevőnek” (synergistic component) nevez. Másik hátránya a hatalmas adatgyűjtési költség, amelyet Likert mintavételezéssel javasol csökkenteni. A szerző mindkét módszert becslésként ajánlja, hiszen – mint leírja – az igazi értéket az emberi erőforrás által megtermelt jövedelmek jelenértéke adná, ám annak meghatározása rendkívül nehéz és pontatlan volna.

Giles és Robinson modellje

Giles és Robinson (1972) (Swann, 1978) bérköltség alapú modelljében minden alkalmazott értékét megadott szorzószám segítségével kell meghatározni (2. táblázat). A szorzószám azt mutatja, hogy (éves) fizetése hányszorosát éri az adott alkalmazott a vállalatnak.

2. táblázat

Giles és Robinson szorzószámai

Felső vezetők	2,5 felett
Középvezetők	1,5 – 3,0
Operatív irányítás	1,0 – 2,0
Beosztottak	0 – 1,5

Swann (1978) alapján

Az elképzelés számos nehézséget vet fel. A modellben például a fizetések emelésével vagy új alkalmazottak felvételével növelni lehetne a vállalat értékét, míg a szervezeti hierarchia csökkentése értékromboló lenne.

Az is kérdéses lehet, hogy a munkaerőpiac valóban az értékteremtő képesség szerint alakítja-e a bérarányokat? Miközben számos példa utal arra, hogy a jobban teljesítő ágazatok bérszintje magasabb, gyakran találkozhatunk olyan esetekkel, amikor az értékteremtő képességen kívüli hatások is komoly szerepet játszanak. A különösen erős szakszervezetek felfelé nyomhatják az ágazat bérszintjét, míg ha egy speciális szakmákra egyetlen (monopol) igénylő van a piacon (légi és vasúti közlekedés, posta, hadiipar), a kilépés nem hihető fenyegetés, ezért a bérek alacsonyabbak lehetnek. Ekkor azonban az előbb látott arányszámok iparágakon átívelő általános alkalmazásának kevés értelme van.

Amennyiben elfogadjuk, hogy az emberi tőke helyes értéke létezik, természetesen mindig van olyan szorzószám, amely a bér és az érték közötti kapcsolatot helyesen írja le (egyénenként vagy a szervezetre átlagosan), ám éppen az arány helyes meghatározásának módja nem világos, a szerzők által megadott ráták erősen ad hoc jellegűnek tűnnek.

Pène modellje

Pène (1979, p. 259-262.) három értékelési megközelítést is felvázol. Elképzelhető lenne (1) valamennyi munkaerő megszerzésével és fejlesztésével kapcsolatos költség aktiválása és fokozatos leírása. Elvileg végrehajtható volna a (2) pótlási költség meghatározása is, ám ekkor nem csupán a munkaerő keresés, felvétel, betanítás, illetve esetleges felmondási költségek számszerűsítésére volna szükség, hanem azt is el kellene dönteni, hogy mi történjék például a személycserre kapcsán felmerülő szervezet-átalakítási költségekkel, vagy a felvétel olyan indirekt költségeivel, mint a többi alkalmazott ideje, a szervezet működési zavarai, vagy a távozás előtt lecsökkenő termelékenység.

Stewart (1991, p. 34.) a problémával kapcsolatban felveti, hogy tulajdonképpen minden olyan tananyagot, könyvet befektetésként és nem költségként kellene kezelni, amely valamilyen módon hatással van az azt elolvasók vállalat szempontjából releváns teljesítményére. Madden (1999, p. 231.) pedig azt javasolja, hogy a K+F és a (márkaépítő) hirdetési kiadások mintájára az alkalmazottak képzési költségeit is tőkésítsék és amortizálják a vállalatok.

Pène (1979, p. 259.) figyelmeztetett azonban arra, hogy az emberi erőforrás fejlesztésére fordított kiadások ilyenforma tőkésítése és leírása nem járhat adóvonzattal, s jogi hatása sem lehet, mivel az így aktivált „eszközök” nincsenek a vállalat tulajdonában. Ekkor viszont az aktiválás célja válik bizonytalaná. A megközelítés önmagában azért sem használható, mert a már képzetten felvett munkatársak szaktudását nem értékelnénk.

A harmadik megközelítés szerint a munkaerő értékét a (3) jövőben általa előállított érték adná. Ennek becslésére Pène két eljárást ajánl: közelíthető az érték a bérekkel vagy az ellátott tevékenységért kiszereződés-kor (outsourcing), vagy külső vállalkozás bevonásakor fizetendő díjjal. Ez utóbbi azonban nemcsak a külső ajánlatok hiánya miatt lehet nehézkes, hanem azért is, mert egyes tevékenységeket – gazdasági megfontolások vagy jogi előírások miatt – nem lehet kiszervezni.

A várható bérekkel való közelítést több okból is el kell vetnünk. Ezek ugyanis egyrészt – mint láttuk – az előállított érték alsó becslését adják, másrészt a megközelítéssel lehetetlen volna bizonyos vállalati előnyök felmérése is. Copeland és társai (1999, p. 198.) például kiemelik: a szakszervezetek nélküli vállalatok rendszerint alacsonyabb bérköltséggel működnek. Amennyiben jövedelemalapú értékelést végzünk, ennek hatása természetesen megjelenik a cash flow előrejelzésekben, és így a vállalat értékében, ám az eszközalapú becsléseket megfelelően korrigálni kell. Javaslatuk szerint a megoldás a költségmegtakarítások jelenértékének számszerűsítése lehet.

Ráadásul, ha a jövőben fizetendő béreket használnánk az előállított érték becslésére, gyakorlatilag valamennyi béren felüli emberi erőforrásra fordított pénz veszteséget jelentene, így a végső becsült érték mindig negatív lenne. Nem megoldott az esetleges túlfoglalkoztatás kezelése sem. A kihasználatlan munkaerő aligha teremt valós értéket.

Rendkívül fontos azonban Pène azon észrevétele, amely szerint, ha mégis sikerülne ilyen módon megbecsülni az alkalmazottak „eszközértékét”, a forrásoknál számba kell vennünk a velük kapcsolatban felmerülő költségeket is. (Pène, 1979, p. 260-261.) Így kötelezettségként kell feltüntetnünk a jövőben fizetendő béreket, járulékokat és adókat is.

Turner és Jackson-Cox modellje

Turner és Jackson-Cox (2002) azt javasolja, hogy az alkalmazottak tudását két részre bontva értékeljük. Gyakorlatilag Becker modelljének továbbfejlesztésé-

vel az általános és a tacit (vállalathoz kötődő) tudást megkülönböztetve két értékelés elvégzését tanácsolják.

Az általános ismereteket alapszintű ismeretekre, felsőfokú tanulmányokra és betanításra osztják. Ezek értékét a megszerzéskor felmerülő költségek jelenértékéként, annuitásként határozzák meg:

$$K = c * \frac{(1 + r)^n - 1}{r}$$

ahol K a tudás értéke, c az egy évre jutó standard költség, r a hosszú távú megtérülési ráta, n pedig az oktatási évek száma. Javaslatuk szerint a költségeket az aktuális piaci helyzet szerint kell meghatározni, hiszen a hosszan tartó képzések egykori költségei a legutóbb már semmilyen kapcsolatban sincsenek a mai helyzettel. Ez gyakorlatilag a pótlási költség koncepciónak felel meg.

Az alapszintű ismeret így meghatározott értéke a szerzők szerint egy életre szól, így azt elvileg az alkalmazott teljes munkában eltöltött életszakaszának hossza szerint kell amortizálni. Amennyiben a dolgozó előbb távozna a cégtől, a különbözetet veszteségként kellene leírni.

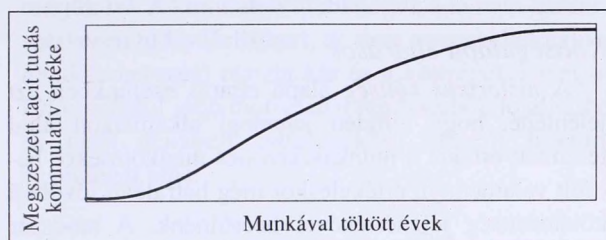
A felsőfokú szakismereteknél a cég számára hasznos hátralévő alkalmazási idő fogyása mellett a szakismeretek avulása is folyamatosan csökkenti a tudás értékét. Ennek megfelelően a szerzők a megtanult ismeretek várható elavulásának ideje alapján számolnák el az értékcsökkenést.

A vállalatspecifikus tudást azon munkaórák értékén keresztül ragadják meg modelljükben, amelyek során az alkalmazottak tudásukat osztják meg egymással. Ehhez megbecsülnék az ilyen módon eltöltött munkaidőrészt, majd beszorozzák azt az arra jutó vállalati átlagbérrrel, illetve a vállalatnál nyugdíjba vonulásig eltölthető idővel. Az így kapott teljes tudásértéket modelljükben egy teljes életút alatt lehetne megszerezni, ezért azt folyamatosan, az eltelt évek arányában javasolják aktiválni, egy – a tudásmegszerzés karakterisztikáját leíró – S görbe szerint (4. ábra). Ezek után a vállalat teljes tudásállományának értékét úgy kapjuk meg, hogy az egyéni tudásértékeket összeadjuk.

A rendkívül leegyszerűsített modell feltételezései igen erősek. (Például azonosnak veszi az ismeretátadási intenzitást minden kommunikációban.) Az általános ismeretek leírásánál eleve célszerű volna csak a (például átlagos mobilitás alapján becsült) várható munkaviszony hosszára jutó ismeretértéket aktiválni, amivel a kilépéskori rendkívüli leírások és így a tudásérték folyamatos felülbecslése elkerülhető volna.

4. ábra

A tacit tudás kumulatív értéke Turner és Jackson-Cox modelljében



Turner és Jackson-Cox (2002)

A tacit tudás értékbecslésénél még komolyabb fenntartásaink lehetnek. A tudásmegosztással töltött idő mérése igen nehéz lehet, hiszen nem tudni, mi számít pontosan tudásmegosztásnak. Ráadásul a tudáscsere szükségszerűen több alkalmazottat érint egyidejűleg. Miután azonban a tudás átadója nem növeli ismereteit, a modell számbavételi eljárását mindenképpen korrigálnunk kell. Ennek legegyszerűbb módja az, ha egy-egy tudáscsere kapott értékéből egy alkalmazott teljes tudáscsere időtartamra számított átlagbérét levonjuk.

Az előbbieken áttekintett modellek különféle becslési eljárásokat kínáltak az emberi erőforrás értékének meghatározására. Látnunk kell ugyanakkor, hogy ezek önmagukban nem elégségesek ahhoz, hogy egy konkrét cég értékéről, értékteremtéséről, emberi erőforrás menedzsmentjéről reális képet kapjunk. A bemutatott elvek ugyanis egy oldalról, vagyonelemként közelítik meg az alkalmazottakkal kötött szerződésekben rejlő értéket, noha azok kötelezettségvállalást is jelentenek.

Javaslat a konzisztens értékelésre: humán többletérték modell

Az emberi erőforrás értékelésről szóló szakirodalomban egyforma gyakorisággal találkozunk az emberi tőke (human capital) és az emberi eszköz (human asset) kifejezésekkel, s nem ritka szinonim használatuk sem, holott a kettő számvetelileg ellentétes megközelítést jelent. Ennek tisztázására a korábban bemutatott modellek és kritikáik alapján a következőkben egyfajta többletérték szemléletű modellt (Humán többletérték modell (HTM) – Human Added Value (HAV)) vázolok fel.

A számviteli szabályok szerint az emberi erőforrás kiadásait az éves eredménnyel szemben azonnal el kell számolni, aktiválásra nincs lehetőség. Ezzel szemben

általánosan elfogadott, hogy a munkaerővel kapcsolatos kiadások (költségek) révén részben olyan javak is létrejönnek (tudás, szervezet, kapcsolatok), amelyek hosszabb távon szolgálják a vállalat érdekeit. Ez a mérlegben egyfajta „humán eszköz” kimutatásának szükségességét veti fel. Ugyanakkor a számviteli rendszer átalakítása aligha lehet elsődleges szempont, hiszen annak nem a vállalati fair érték bemutatása a célja.

A folyókölségek „eszközzé alakítását” célzó értékelési korrekció koránt sem példátlan. A lízingelt termelőeszközöknél például igen gyakori eljárás, hogy a vállalat tényleges tőkehelyzetének bemutatása érdekében az egyébként folyókölséget „tőkésítve” mutatjuk be. A várható díjak fizetési kötelezettségként (hitelként) szerepelnek a korrigált mérlegben, míg vele szemben a megszerzett eszköz is bekerül a mérlegbe.

Ilyen módon eljárva elvileg megoldható lehet az alkalmazottak költségeinek mérlegbe emelése is. A forrás oldalon figyelembe kell vennünk valamennyi jelenlegi alkalmazottal kapcsolatosan a normál üzletmenet szerint várható fizetési kötelezettséget (bér, járulékok, adók). Ehhez szükség van a vállalatnál várhatóan munkaviszonyban eltöltött idő becslésére, amire az adott pozíciónál szokásos fluktuáció adhat támpontot. A diszkontráta meghatározásában segíthet, hogy a legtöbb országban a dolgozók követelésesei csőd vagy felszámolás esetén megelőzik a hitelezőket, így a vállalat hosszú távú (külön biztosítékkal nem védett) hiteleinél a bérek elvárt hozama nem lehet magasabb.

Az eszközök közé, humán eszköz címen – ha a munkaszerződéseket egyenlő értékek cseréjének fogadjuk el – elvileg ugyanezen összeg kell, hogy bekerüljön. Ebben az esetben a humán eszköz és a humán tőke megegyezik. Az eljárás feltételezi, hogy minden értékeléskor (vezetői díjazásnál például évente) a várható kötelezettségeket újra becslik.

Milyen esetekben használható értékelésre ez a megközelítés? Nyilván csak akkor, amikor kizárólag a források pontos számbavételére van szükségünk, mint ahogy az operatív lízinggel szerzett termelőeszközöknél is. A korrekció ugyanis azt feltételezi, hogy az adott eszköz a vállalat alaptervekenységéhez szükséges, amelynek értékét a jövőbeli jövedelmek alapján határozzuk meg, majd abból a kötelezettségeket (immár az ott szereplő lízing formájú hitelt is) levonva kapjuk meg a saját tőke értékét.

Amennyiben a felfogást az emberi tőkénél használjuk, az alkalmazottak a vállalat hitelezői lesznek. A vállalati értéket tehát úgy kell kiszámítani, hogy a

jövőbeli jövedelmekben az alkalmazottakhoz kapcsolódó kiadásokat nem vesszük figyelembe. Ezt követően a saját tőke értékeléséhez a vállalati értékből nemcsak a hiteleket, de a humán tőkét (fizetési kötelezettségeket) is le kell vonni, hiszen az nem a tulajdonosoké, hanem az alkalmazottakat illeti. Ebben a rendszerben elvileg pontosan ugyanazt az eredményt kell kapnunk, mint a korrekció nélkül, hiszen a jövedelemnövekmény értéke azonos a humán tőkénél mérhetővel. A módosítás tehát semmiképpen sem járna a vállalatok eladósodottsági mutatójának csökkenésével, sőt egy, a humán tőkét is a hagyományos idegen források közé soroló laikus szemlélő szemében még romlana is. Ebben a rendszerben tehát úgy volna biztosítható az emberi tőke kimutatása, hogy az a vállalati értékmérés eddigi módszertanával nem állna szemben (3. táblázat).

3. táblázat

**A humán eszköz és tőke megjelenítése
a vállalati mérlegben**

Eszközök	Források	
Forgóeszközök	Idegen tőke	Hagyományos mérleg
Befektetett eszközök	Saját tőke	
Humán eszközök értéke	Humán többletérték	Kiegészítések
	Humán tőke	

Amennyiben eszközalapú értékelést készítünk, a humán eszköz értékét nem becsülhetjük pusztán a várható költségek alapján. Ilyen esetben a lízinggel kapcsolatos értékelési korrekciók sem érnek véget a mérlegbe állítással, hiszen a lízing tárgyát önállóan értékelni kell, s a kimutatott és a tényleges érték különbségét a saját tőkével szemben el kell számolni. Jelen esetben tehát a humán eszköz értékelése a feladat. Az átértékelés eredményeként a humán tőkével szemben keletkező különbséget a saját tőkével szemben kell elszámolnunk, hiszen a tulajdonosok valójában az emberi erőforrás e többletértékével gazdagodnak.

Az eszközértékelési alapelveket követve azonnal látszik, hogy pusztán a jövőbeli bérek nem adhatnak helyes becslést. (Egyetlen eszköz értékét sem becsülhetjük jelen vagy jövőbeli működési költségeivel, a hasznokat teljesen figyelmen kívül hagyva.) Mint láttuk, három alapvető eszközértékelési eljárástípust különböztethetünk meg: a (1) költség-, a (2) piac- és a (3) jövedelemalapút. Ezek más-más feltételezésekkel élnek, amelyek jelentősége abban is áll, hogy a humán eszközökkel kapcsolatos költségek között mindazon

szellemi tőkeelemek fenntartásának költségeit is szerepeltetni kell, amelyek meglétét az adott becslési eljárás feltételezi.

Költségalapú eljárások

A *historikus költség* alapú eljárás esetünkben azt jelentené, hogy minden jelenlegi alkalmazott által teremtett értéket a munkaszerződés megkötésekor becsült valamennyi, értékeléskor még hátralévő jövőbeli kötelezettség jelenértékével becsülnénk. A módszer ugyanazon hibákat mutatja, mint a hagyományos könyv szerinti érték: nem veszi figyelembe az azóta megváltozott piaci helyzetet, illetve teljesen elszakad a tényleges értékváltozástól.

A *helyettesítési költség* alapú becslésnél az adott munkát elvégezni képes munkaerő felvételének költségeit kell megbecsülnünk. Kiemelten fontos, hogy nem a vállalati pozíciókat kell betöltenünk, hanem a ténylegesen elvégzett teljesítményt kell külső forrásból pótolni. Ehhez munkaerő-piaci adatokra és hasonló tevékenységet végző cégek benchmarkingjára is szükség van.

Ez a szemlélet komoly fejlesztési lehetőségeket tárhat fel, hiszen a munka jelenlegi felosztását, szervezését és hierarchiáját is megkérdőjelezi. A rendszer szigorúan bünteti a holtidőket, a túlfoglalkoztatást, a rossz szervezést és az indokolatlanul magas bérszintet. (Az erős szakszervezetek okozta többlet-bértömeget, mint negatív értékű eszközt, elkülönítve célszerű bemutatni.) Ugyanakkor a másutt szokásosnál hatékonyabban működő cégek humán eszköze jóval magasabb lehet a humán tőkénél.

A *Pótlási költség* koncepció lényegében a helyettesítési értékkel egyezne meg, azzal a kiegészítéssel, hogy ennél a felvétel, a betanítás, illetve a távozás miatti többletköltségeket is számszerűsíteni kellene. A megközelítés lényege annak meghatározása, hogy a vállalat számára mekkora költségnövekedést okozna, ha az adott munkát elvégzőtől valamiért meg kellene válnia.

Miután a felvételi és elbocsátási költségeket a várható munkaviszony alatt kell leírni, a megközelítés a lojalitás értékteremtésére is felhívja a figyelmet: a hűségesebb munkaerőt ritkábban kell pótolni, vagyis kisebb lesz az egy esztendőre jutó értékcsökkenés. Így a szervezeti vonzerő (nem pénzalapú juttatások, munkahelyi légkör, vezetési stílus) már ebben a megközelítésben is értéket teremt.

Amennyiben a költségalapú eljárásokat használjuk, a humán többletérték tartalmazza a vállalat alkal-

mazottainak termelékenységére ható valamennyi szervezeti szellemi tőkeelemet, hiszen az adott körülmények közötti munkaerőigényhez tartozó költséget mérjük fel. A kimutatott többletérték a ki nem használt szervezeti tudás (felismert, de meg nem valósított jobb munkaszervezés) okozta kár és a költségeket meghaladó (például jobb motivációs rendszerből, lojalitásból és nem pénzbeli juttatásokból adódó) hasznok egyenlegét adja.

Piaci alapú eljárások

A *realizálható érték* a humán eszközöknél csak igen korlátozottan használható értékbecslésre. Tulajdonképpen azon nettó pénzáramlás jelenértékét kellene itt szerepeltetnünk, amelyet a munkaerő alternatív hasznosításával érhetne el a cég. Erre becslést jelenthet például az alkalmazotti gárda bérbeadásával elérhető jövedelem. Ennek meghatározására azonban többnyire csak speciális szakmák esetén van lehetőség. Ilyenek lehetnek egyes szolgáltatások (könyvelés, vagyongépjármű-kezelés, karbantartás), illetve az erősen standardizált vagy szaktudást nem igénylő munkakörök. A becslés alkalmazhatóságát korlátozhatják a dolgozókkal kötött munkaszerződések egyes kitételei. (A zeneakadémia aligha kérheti tanárait arra, hogy esténként bárókban játszanak.)

A *kiszervezési értéket* vagy *outsorcingot* úgy kaphatjuk meg, hogy meghatározzuk, hogy külső vállalkozóktól milyen áron lehetne megvásárolni az alkalmazottak által elvégzett munkát. A becslésnél célszerű a felmerülő tranzakciós költségek figyelembevétele is. Ez a becslési eljárás gyakorlatilag ugyanazon munkáknál alkalmazható csak, mint a realizálható érték alapú becslés.

A piaci alapú értékbecslési rendszerek a munkaerő teremtette többletértéket nem az adott vállalat egyedi, munkaerőhöz kapcsolódó szellemi tőke elemeivel, hanem a piacon általánosan rendelkezésre álló szellemi tőke mellett határozzák meg.

Jövedelem alapú eljárás

Jövedelem alapú érték megközelítésében a vállalat saját adataiból kiindulva kell meghatároznunk, hogy a cégnek mekkora nettó jövedelme származik az adott alkalmazott munkájából. Ekkor az elért pénzáramlás (és így az érték) a vállalati munkaszervezéstől, irányítástól, vezetéstől és motivációtól is függ, vagyis ez a megközelítés öleli fel az értékteremtő hatások legszélesebb skáláját. Ugyanakkor ennek az eljárásnak a

legnagyobb az idő, információ és költségigénye is. (Nem szabad elfelejtenünk, hogy a piaci és a jövedelemalapú értékmeghatározási módszereknél a nettó jövedelmet úgy kell kiszámítani, hogy a bér jellegű költségeket nem szabad figyelembe venni, hiszen az a forrásoldalon kötelezettségként már szerepel.)

A vállalat számára termelt jövedelmet Becker modellje alapján az alkalmazott munkájának határtermékével is közelíthetjük. A gyakorlatban ez az egy plusz munkaóra (munkadarab) okozta vállalati jövedelemnövekedés számszerűsítésével történhet.

Mivel a jövedelemalapú eljárás a vállalat valamennyi humán eszközhöz kapcsolódó szellemi tőkeelemének hatását figyelembe veszi, a meghatározott többletérték tartalmazza azok értékét is. Emiatt a humán eszköz termelékenységére ható szellemi tőkeelemeket csak a meghatározott többletértéken belül értelmezhetjük.

Tudásformák kezelése

A jövedelemalapú megközelítésben a különféle tudásformák és a termelékenység kapcsolatának vizsgálata különösen hasznos lehet. A tudást érdemes ehhez négy részre felbontani.

Az (1) általános tudás mindennapi életben szükséges részét a dolgozó folyamatosan használja, frissíti, ezért az az idő múlásával aligha csökken. Ugyanakkor az alapismeretek szintje munkakörtől függően jelentős termelékenységbeli különbséget okozhat, vagy gyakorlatilag lényegtelen is lehet.

A (2) szakismeret az adott iparágtól függően a technikai fejlődéssel gyorsan amortizálódhat, ezért folyamatos továbbképzésre, ismeretbővítésre van szükség ahhoz, hogy a dolgozó szinten tartsa tudását. Ugyanakkor a technikai fejlődés rendszerint éppen a termelékenység növekedését hozza magával, így miközben a képzés elhanyagolása a termelésben alkalmazott gépek, technológiák lecserelődése miatt a termelékenység drasztikus csökkenését okozhatja, a folyamatos szinten tartás rendszerint némi hatékonyságjavulást is eredményez.

Az (3) iparág, szűkebb piac ismerete az adott területen eltöltött idővel emelkedik. Az alkalmazott kapcsolatokat épít, tapasztalatokat szerez, adatokat, eljárásokat, szabályokat tanul meg. Mivel az újabb ismeretek többnyire értékesebbek, mint a sok évvel korábbiak, az iparágon kívül eltöltött idő alatt elszenvedett tudáskiesés mindig nagyobb, mint az az alatt megszerezhető többletismeret.

A (4) vállalatspecifikus ismeret gyakorlatilag az iparági ismerethez hasonló sajátosságokat mutat, de csak az adott cégnél szerezhető meg, ezért érdemes az előbbtől különválasztanunk.

A 4. táblázat ezt szemléltetve egy lehetséges tudásértékelést mutat, amely a közelmúlt ismereteinek a jelenből távolodva csökkenő értéket tulajdonít, míg a régmúlt éveinek egyforma súlyt ad. A tudás egy lehetséges amortizációs folyamatát az 5. ábra mutatja.

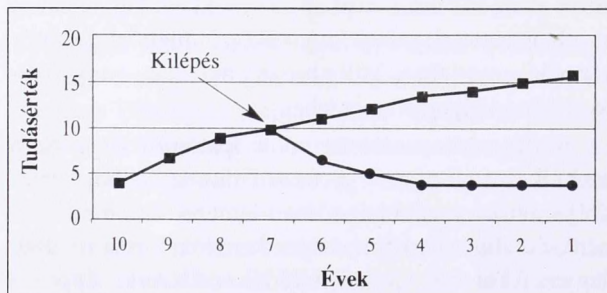
4. táblázat

Az iparági és vállalat specifikus tudásérték változása

Év (Ismeret értéke ma)	Folyamatos tanulás	Tanulás kihagyással
6 (1)	1	1
5 (1)	1	1
4 (1)	1	1
3 (2)	2	2
2 (3)	3	3
1 (4)	4	–
Összesen	12	8
Változás az utolsó 1 évben	+1	-3

5. ábra

Az iparági és vállalat specifikus tudásérték növekedése és amortizálódása



Az egyes tudástípusok termelékenységre gyakorolt összehatása (értéke) adja az emberi erőforrás értékét (6. ábra). Az összegzés azonban koránt sem egyszerű: az egyes ismerettípusok jelentősége ugyanis nemcsak iparáganként, vállalatokként, de különböző munkakörökben is igen eltérő lehet. (Az alkalmazotti tudás mennyiség tudásértékké konvertálása eltérő.)

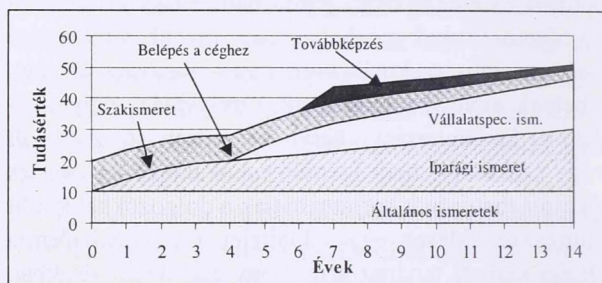
A vállalatspecifikus ismeret a bonyolult ügymenetben, illetve a cég sajátosságaira igazított termelési eljárásokban közreműködőknél lehet fontos. A betanított munkánál például csak az általános és a vállalatspecifikus ismeret számít, ám azok is csak igen kis mértékben, míg a nagy standardizáltágú szakmunkák-

nál a hangsúly a szaktudáson lehet. Egy speciális kutatásban részt vevő fejlesztőmérnöknel elsősorban szakmai ismeretei és vállalatspecifikus tudása (korábbi kutatási eredmények) lehet a döntő, míg a karbantartást felügyelő mérnök szaktudása mellett iparági ismereteit (gyártósor ismeret) hasznosítja.

A cégspecifikus ismeretek két szélsőséges megítélésére a jó példa, hogy míg sok FMCG ágazatban tevékenykedő multinacionális vállalatnál egyenesen hátránynak tartják a másutt szerzett vállalati ismereteket, más társaságok éppen versenytársaik ismereteinek átvétele érdekében igyekeznek munkavállalókat átcsábítani.

6. ábra

Alkalmazotti tudásérték a vállalat számára tudástípusonként



Amennyiben az értékelendő vállalatnál tevékenységi területenként meghatároztuk az egyes tudástípusok jelentőségét, a vállalati tudásvagyon részletes feltérképezésére nyílik lehetőség. A tudás imént ismertett megbontása rávilágít arra, hogy egy-egy munkatárs távozásakor a cég mekkora értéket veszít el. Új alkalmazott felvételekor ugyanis az alap és szakismereteket könnyebben, az iparág-specifikus ismereteket nehezebben, a vállalatspecifikus tudást pedig egyáltalán nem lehet pótolni.

Ebből következik, hogy a lojalitás értékteremtése kettős. Egyrészt a kisebb fluktuáció miatt ritkábban merülnek fel a pótlással kapcsolatos felvételi, betanítási kiadások, másrészt, az alkalmazotti hűségnek köszönhetően a vállalatnál szerzett tapasztalatból is kevesebb veszít el, ami az erre a tudástípusra épülő munkaköröknél tetemes előnyt jelenthet.

Így a vállalatoknak valójában csak az alkalmazott másutt nem hasznosítható, cégspecifikus tudását éri meg feltétlenül fejleszteni, a más jellegű tudástípusoknál a fejlesztés előtt biztosítani kell, hogy a munkavállalót magasabb fizetéssel ne csábíthassák el a cégtől. Erre alapvetően három lehetőség kínálkozik. Az adminisztratív korlátozások (tanulmányi szerződés,

vállalat által adott hitelek törlesztési feltételei) a jog erejét hasznosítják, a nem pénzbeli juttatások a bér alkalmazotti (hasznosság alapú) értékét növelik, míg a vállalatspecifikus tudás és a hatékonyabb munkaerő-kihasználás értéke egyfajta puffert képez. A piaci erők önmagukban nem kényszerítik ki, hogy a csak az adott cégnél alkalmazható tudás értékét is megkapja az alkalmazott, hiszen az más vállalatnak értéktelen.

A puffer (és ezzel a bérprium) növelésére három út kínálkozik. Ha (1) a vállalatnak sikerül olyan szervezeti rendszert kiépíteni, amely révén alkalmazottai tudásának másoknál nagyobb részét hasznosítja (tudásmenedzsment), akkor ugyanazon alkalmazott a cégnek értékesebb lesz, mint másoknak. Emellett (2) javíthatja az alkalmazotti tudás kihasználásának hatékonyságát (jobb munkaszervezés), vagy termelésének jelentős részét vállalatspecifikus tudásra építheti (egyedi eljárások kifejlesztése és betanítása), amivel a dolgozóknak egyfajta kilépési korlátot képez, mivel azok a másik három típusba tartozó tudásukért másutt kevesebb bért kapnának. A puffer csökkenését eredményező gyakorlatok (nagy alkalmazotti tudás ki nem használása, nagy tudásúak alacsony ismeretigényű munkára alkalmazása, vállalatspecifikus ismeretek nem megfelelő elismerése) ugyanakkor az alkalmazott-megtartó képességet mérséklék.

A modell arra is ráirányítja a figyelmet, hogy a vállalatot akkor is veszteség éri, ha korábbi munkavállalóját azonos kvalitásúra sikerül lecserélnie, hiszen azonos tanulási sebesség esetén az utód sohasem érheti el azt a tapasztalati szintet, amellyel elődje rendelkezne, ha a cégnél marad. Ezért a jelentős vállalatspecifikus ismeret alkalmazását követelő munkakörökben a kilépő alkalmazottat csak jobb képességű (az adott munkakörben hasznos, más típusú tudásban őt meghaladó) dolgozó beállításával lehet úgy pótolni, hogy a humán eszköz és a vállalat értéke ne csökkenjen.

Az értékcsökkenés problémája

Bármilyen értékelési modellt alkalmazunk is a bemutatottak közül, az aktivált értéket fokozatosan csökkenteni, amortizálni kell, hiszen – ahogy Swann (1978) aláhúzza – az értékkel kapcsolatban mindössze annyi bizonyos, hogy minden munkavállaló egyszer elhagyja a szervezetet, s azt követően a vele kapcsolatban kimutatott értéknek nullának kell lennie.

Egyes vélemények szerint, ha már megbecsültük a munkaviszony várható időtartamát, egyszerű lineáris leírást kell alkalmaznunk. Mások szerint ez csupán az alapismeretekre igaz, s felvetik, hogy a tudás különbö-

ző részei (technológiaismeret, szakmai tudás, vállalati tacit tudás) eltérő ütemben avulnak el, így az egyes tudásnemek értékét külön-külön kellene nyilvántartani, és egyedi karakterisztika szerint amortizálni. Ebersberger (1981) ezt is kevesli. Szerinte az egyének olyannyira különbözőek lehetnek, hogy tudásuk „kopása” nem ragadható meg egységes amortizációs kulcsokkal, hanem azokat egyedileg kellene meghatározni.

Bármilyen kulcsot alkalmazunk is, mindenképpen megállapítható, hogy a folyamatos leírás helyett sokkal jobb volna, ha rendszeres időközönként, legalább évente a vállalatok újraértékelnék emberi erőforrásaikat. Ekkor előre megszabott értékcsökkenés helyett a kialakult tényleges értékkülönbséget szerepelne változásként.

A folyamatos amortizációt – Neuman és Segev (1978) elnevezését használva – különösen a nem „tömegmunkások” esetén célszerű alkalmazottanként lebontva, egyéni szinten kalkulálni. Az átlagos fluktuációs idő használata ugyanis komoly torzításokat okozhat, hiszen a különböző szakképzettségű és beosztású alkalmazottak közötti bérkülönbség folyamatosan növekszik, a csoport aligha tekinthető homogénnek.

Az értékcsökkenést tehát nem előre meghatározott arányok szerint érdemes mechanikusan kiszámolni, hanem rendszeresen (teljesítményértékelés esetében évente) korrigálni kell a várható kilépési időpontnak megfelelően. Így egy következő évre tetemes leépítést tervező társaság mérlegében kénytelen jókora humán eszköz és humán tőke csökkenést kimutatni. (Ezért, ha az elbocsátani kívánt alkalmazottak értéket teremtettek, a saját tőke értéke is csökkenhet.) Ugyanakkor a munkavállalói lojalitást növelni tudó cégek humán eszköze és tőkéje, illetve (ha az előállított érték meghaladja a költségeket) a vállalat saját tőkéje is növekedni fog, mivel a különböző eljárásokkal becsült hasznok várhatóan hosszabb ideig érvényesülnek.

A szervezetek által nyújtott nem pénzbeli juttatások tehát úgy teremtenek értéket, hogy (1) az alkalmazottak elvárt bérszintjét csökkentik (ugyanakkora haszon kisebb költséggel), (2) növelik a lojalitást, csökkentik a fluktuációt (a jövedelemtermelési időszak növekszik, ritkábban merül fel pótlási kiadás), illetve (3) emelik a hatékonyságot (nagyobb haszon ugyanakkora költséggel).

Ha az előbb látott módszerek valamelyikét nem egyének szintjén, hanem bizonyos jól elkülöníthető alkalmazotti csoportokra használjuk, egyfajta átlagos értéket kaphatunk. A megközelítés pontatlanabb, de kisebb információ- és időigénye miatt jóval gyorsabb és olcsóbb lehet, mint a részletes elemzés.

A kalkulált értéket elosztva az adott alkalmazotti körre jutó – szintén átlagos költség alapján becsült – kötelezettségekkel meghatározhatjuk a Giles és Robinson által javasolt, az érték és a bér viszonyát leíró *szorzószámokat*. Mivel ez az eljárás csak igen homogén alkalmazotti csoportnál jelenthet reális alternatívát, modelljünkkel ellentétben sokkal szerencsésebb lehet, ha egy-egy nagy létszámú azonos munkát végző, ugyanolyan képzettségű dolgozókból álló csoportokra (gépkocsivezetők, raktárosok, varrónők) képzünk mutatószámokat. (Aligha van tehát értelme a közép- és felső vezetők *átlagos* mutatószámainak.) A ráták megismerése abban segíthet, hogy a vállalat új munkatársak felvételekor azon tevékenységek fejlesztésére koncentráljon, ahol emberi erőforrásait a leghatékonyabban tudja alkalmazni.

A vázolt humán többletérték-megközelítés akkor is eredményesen használható, ha a mérlegben nem kívánjuk az alkalmazottakat a forrás oldalon is feltüntetni. Ebben az esetben a kimutatások a hagyományos logika szerint csak a többi forrásbiztosítónak jutó részt tartalmazhatják, ezért az eszközoldalon csak a fent ismertetett módon kiszámított *eszköz- és forrásérték különbözetét*, a *humán többletértéket* szabad szerepeltetni. Ez az eltérés abból adódik, hogy a vállalat számára alkalmazottai nagyobb értéket termelnek, mint a velük kapcsolatban felmerülő költségek. A logika az értékteremtési koncepcióval teljesen összhangban van, hiszen ez a különbözet az, ami ténylegesen növeli a saját tőke (piaci) értékét.

A koncepciót alkalmazva a szakirodalomban korábban javasolt modellek többségével ellentétben elkerülhető, hogy pusztán munkaerő-felvétellel növelni lehessen a vállalat (vagy eszközeinek) értékét. A megközelítésben az értékteremtés egyetlen forrása, ha az emberi erőforrással kapcsolatos kiadások a kapcsolódó várható bevételek (hasznok) alatt maradnak. Ez nemcsak a költségek csökkentésével (béralku, nem pénzbeli ösztönzők, lojalitás növelése), de a termelt bevételek emelésével (jobb motiváció, munkaszervezés, irányítás, információáramlás, tudáskihasználás, termelékenység javító munkakörülmények) is elérhető.

A vezetők értékelésének sajátosságai

A szakirodalomban sokféle álláspontot találunk arra nézve, hogy a kalkulált többletértéket hogyan osztsuk meg az alkalmazottak és a vezetők között. Gyakori érvelés, hogy a vezetők érdeme valamennyi többletérték, hiszen ők azok, akik a megfelelő termelési

tényezőket (jelen esetben a munkát és tőkét) úgy kombinálják, hogy azzal a vállalattal az erőforrások ára és átalakítási költségeik felett többletet termeljen. Ugyanakkor a gondolatmenetet továbbbővíve: a vezetőket a tulajdonosok választják, vagyis ők kombinálják a szervezési erőforrást a többi tényezővel, ezért a tulajdonosoknak jár minden többletérték. Ebből következik, hogy a munkaerőhöz kapcsolható többletértékére (is) a tulajdonosi érték-növekményeként kell tekinteniük.

Mivel az értékelés célja a vállalati vagy a tulajdonosi érték meghatározása, a vezetők és beosztottak közötti értékfelosztás másodlagos jelentőségű. Ez inkább a motivációs, illetve teljesítménymérési céllal készített felméréseknél lehet fontos, ahol viszont a kvalitatív szempontok bevonásának lehetősége miatt a számszerű érték meghatározása nem elsődleges, így az előzőekben bemutatottnál sokkal összetettebb (például ScoreCard vagy interjú jellegű) eljárásokkal feltehetően pontosabb eredmény kapható, amely alapján szükség esetén az adott alkalmazotti csoport pénzben mért többletértéke is felhasználható.

A hagyományos értékelési megközelítésben a vezetői folytonosság és a menedzsmentben rejlő különféle kockázatok komoly súllyal esnek a latba. Ezek feltérképezése a cég kilátásai, jövőjének tervezhetősége szempontjából döntő lehet. Néhány szerző más megközelítésben azt igyekszik számszerűsíteni, hogy a vállalati érték mekkora része származik a vezetőktől, vagyis azok elvesztése, cseréje milyen hatással lehet az üzleti értékre. A következőkben e két problémakört tekintem át.

Bosma et al., (2002) ezer új alapítású holland vállalkozást kérdeztek meg 1994 és 1997 között reprezentatív vizsgálatukban. Ezek alapján kimutatták, hogy a sikerességhez, amelyet három különböző módon (túlélés, nyereségesség, munkahelyteremtés) is mértek, az emberi tőkén belül az általános jellegű képzettség mellett nagyban hozzájárult az iparág-specifikus tudás (tapasztalat) és a vállalkozás elindításban, irányításában szerzett jártasság is. Mindezek mellett jelentős a szerepe a szociális (kapcsolati) tőkének.

Amennyiben tehát a menedzsmentet igyekszünk értékelni, jórészt ezen képességek összességét kell tekinteniük, miközben az alkalmazottnál csak az általános ismeretek és a releváns tapasztalat jelent legtöbbször értéket a vállalatnak. Brealey és Myers (1999, II. kötet, p. 456-457.) a pénzügy tíz megoldatlan problémája között felteveli, hogy a vállalat vezetése a mérlegben nem szereplő értékbecsélyesítő tételt jelenthet. Ez lehetne szerintük a magyarázat arra, miként lehetséges, hogy egyes cégek könyv szerinti eszközértékük alatt forognak a

tőzsdén. (Figyelembe véve, hogy a számvitel az óvatosság elve alapján a piachoz képest általában alulértékel.) Elképzelhető ugyanis, hogy ekkor a piac szerint a vezetőség jövőbeli döntései negatív nettó jelenértékűek, így a növekedési lehetőségek értéke is negatív.

A menedzsment vállalati értékre gyakorolt döntő hatását mutatja, hogy az elégtelen vezetés – a piacok elvesztése után – a második leggyakrabban idézett bukási ok. (Black et al., 2001, p. 167-168.) Ez a kategória igen széles problémakört ölel fel a túlzott optimizmustól a szükséges képességek hiányán át egészen a nem megfelelő információk alapján hozott döntésekig.

Kaplan (1997) szerint az amerikai vállalatvezetési rendszer előnye a némettel és japánnal szemben abban áll, hogy magasabb, jórészt opciókra épülő ösztönzőivel a jól teljesítő vállalatok vezetőit is folyamatos javításra sarkallja, míg a másik két rendszer a rosszul működő cégek vezetésének lecserélésében tűnik gyorsabbnak. Hall (1997) ugyanakkor megmutatta, hogy a szokásos opciós ösztönzési rendszer csak akkor igazán hatékony, ha az átadott opciók a kibocsátáskori árfolyamon értéktelenek.

Többen felvetik, hogy a bizonyos növekedéshez kötött ösztönzőket relatív mutatókkal kellene felváltani, mert egy növekvő piacon az átlagosnál gyengébb teljesítmény is prémiumhoz juttathatja a vezetőket, ha például a rajtuk kívülálló okok miatt javultak a növekedési kilátások. Ráadásul az opciók révén szerzett részvények sokszor egyáltalán nem erősítik a vezetők hosszú távú tulajdonosi szemléletét, mert a papírok megtartására gyakran semmilyen előírás sincs. Volt példa arra is, hogy „tekintettel a rossz piaci helyzetre” a vállalatok utólag leszállították az opciók kötési árfolyamát (Master, 2002). Ezek a gyakorlatok jelentősen gyengítik az eredeti motivációs szándékot.

Shapiro és Balbier (2000, p. 373.) arra hívja fel a figyelmet, hogy a menedzsment szerződések elengedhetetlen része az „arany ejtőernyő”, azaz a munkahelyük elvesztése esetén kínált kompenzáció, e nélkül ugyanis a vezetők megakadályoznák a részvényeseknek előnyös felvásárlásokat, s jóval kisebb lenne a kockázatvállalási hajlandóságuk is. Ugyanakkor a túlzott kompenzáció az áron aluli felvásárlások támogatására ösztönözhet.

Értékelési módszerek

A menedzsment az emberi erőforrás része, így attól elkülönítve csak nagyon nehezen értékelhető. Az érték meghatározásához használható eljárások a korábban ismertetettekkel lényegében megegyeznek, ezért itt csak az egyes értékelési sajátosságokat ismertetem.

Béralapú megközelítés. A bérek és a teremtetett érték nagysága között szoros kapcsolatot sejtve felmerülhet, hogy a vezetőket egyszerűen juttatásaik alapján értékkeljük. Érvelésük szerint itt jóval kisebb az alulfizettség, mivel a piaci erőviszonyok kiegyenlítettebbek, erős a verseny. A reális fizetések kialakítását szolgálja az igazgatóság tagjainak személyes érdekeltsége is: az előállított értéknél aligha lennének hajlandóak többet fizetni egy vezetőnek, hiszen azzal saját juttatásaikat csökkentenék.

Master (2002) interjúi alapján azonban a menedzserek piacának hatékonysága még az Egyesült Államokban sem mindig teljesül. Kutatásai szerint az egyes vezetők kiválasztásánál rendszerint valamelyik fejedelmű cég szolgáltatásait veszik igénybe, amely a gyors sikerben érdekelt. Ennek megfelelően hiába találnak akár négy-öt potenciálisan alkalmas jelöltet is, csak a legjobbnak mondottat mutatják be az igazgatóságnak. Miután a jelölt valóban megfelel minden előzetes kritériumnak, a vállalatvezetés sokszor csak rábólint a fejedelmű döntésére, s a céget bízza meg a juttatások megfelelő kialakításával is. Ez a gyakorlat azonban a piaci verseny megszűnéséhez vezet: a kiválasztott menedzser már monopol pozícióból tárgyal, a bérek megállapításánál tényleges verseny nincs.

Ezt a gyakorlatot csak konzerválja, hogy a vezetői juttatások felülvizsgálatakor a cégek gyakran benchmarkinghoz folyamodnak a tényleges teljesítmény-mérése helyett. Mivel azonban az összehasonlítási csoportban minden társaság hasonlóan jár el, az alsó negyedbe tartozók mindig felfelé korrigálnak, ami miatt mások kerülnek a lista végére, s így bérspirál alakulhat ki (Master, 2002).

Egy Knight (1998, p. 219-221.) által idézett vizsgálat szerint az egyesült államokbeli vezérigazgatók 1994 és 1996 között felvett fizetése és a vállalati értékteljesítés között gyakorlatilag nem volt kapcsolat. Ennek kapcsán két kérdés is felmerül: egyrészt a jövedelmek megfelelően kötődnek-e a teljesítményhez, illetve a teljesítményalapú juttatások elég nagyok-e ahhoz, hogy éreztessék az értékteljesítésben mutatott különbséget. A vezérigazgatói és az alkalmazotti átlagfizetések aránya az 1960-as évek 41-ről napjainkra 411-re emelkedett az Egyesült Államokban (Master, 2002), ami sokak szerint nem (csak) az előállított érték gyarapodását tükrözi, ráadásul komoly szervezeti feszültségekhez vezet, ha a vállalat legrosszabbul és legjobban fizetett alkalmazottjának bére között tízszeresnél nagyobb az eltérés. (Az átlagbérek különbsége Japánban és Németországban mindössze negyedakkora, mint az USA-

ban, amit a közösségi és csapatszellemre, illetve a munkavállalók (és szakszervezetek) nagyobb alkuerejére vezetnek vissza.)

Hozamalapú megközelítés. Strassman (1990, p. 88-89.) azt javasolja, hogy a tulajdonosok által elvárt hozam és a tényleges hozam közötti különbséget tekintsük a menedzsment által előállított értéknek. Bár koncepcióját részletesen nem fejti ki, ennek nyilván csak akkor van értelme, ha készpénz-jövedelemmel és a befektetett tőke piaci értékével számolunk. Ebben az esetben viszont gyakorlatilag a vállalat által teremtett teljes többletértéket a vezetőknek (a felhasznált tényező-kombináció meghatározóinak) tulajdonítjuk.

Ez a szemlélet alapvetően eltér az értéket az egyes felhasznált termelési tényezőkhöz kötni akaró eszköz-alapú megközelítéstől. Ráadásul, mivel az adott vezetést a tulajdonosok választották ki, a logika szerint mondhatnánk, hogy a többletérték a részvényeseknek tulajdonítható.

Gondot jelenthet az is, hogy általában a menedzserek képességeit nem optimista terveik (cash-flow előrejelzéseik), hanem csak múltbeli teljesítményük alapján lehet reálisan megítélni. Másrészt a javasolt elképzelés például az ingatlanok vagy a hitelek piaci értékváltozását (illetve a mérés jellegétől függően annak realizálását) is a menedzsmentnek tudná be, ami aligha elfogadható.

A személyi függés értékelése

Sok esetben egy-egy cég vagy üzlet értékét alapvetően befolyásolja egy konkrét személy közreműködése. Orvosi és jogi praxisok, egy híres szakács nevére alapozó étterem vagy jó kapcsolati rendszerrel bíró vezető szakértő köré szerveződő üzleti tanácsadó szolgáltatás értéke döntő részt a kulcsszemélyek munkájától függ. Hasonló a helyzet a legtöbb olyan bizalmi szolgáltatásnál is, mint az adótanácsadás, a fodrászat vagy akár a háztartásoknak végzett lakatosmunkák.

Ilyen helyzetben elsőként azt kell megítélnünk, hogy mi az értékelés konkrét célja. Felszámolás esetén a fenti hatás lényegtelen, s kisebb a jelentősége akkor is, ha változatlan üzletmenet mellett kell értéket meghatározni, például prémium fizetéséhez vagy öröklés esetén. Amennyiben tulajdonoscsereről van szó, célszerű két értékelést készíteni, vagyis a változatlan üzletmenet mellett érdemes megbecsülni a kulcsszemély távozását esetén elérhető teljesítményt is.

Az értékelési bizonytalanság csökkentésére több módszer is kínálkozik. Egyrészt a kulcsszeméllyel még a tranzakció előtt meg lehet állapodni a további

együttműködésről, másrészt előírhatjuk a megfelelő utánpótlás képzését, betanítását is. A harmadik eszköz annak kikötése a szerződésben, hogy a korábbi kulcsszemély ne kezdhesen hasonló üzleti vállalkozásba a belátható jövőben.

Pratt (2001, p. 224-236.) arra figyelmeztet, hogy a néhány kulcsszemélytől függő cégnél nemcsak az elvándorlás, de a halál vagy megrokkánás is kockázatot jelent. Ez különösen a kisebb, technológia-központú vállalkozásoknál vagy azon cégeknél lehet tetemes, ahol az értékesítés a személyes kapcsolatoktól függ, vagy a fejlesztés egy kutató körül összpontosul. Pratt szerint a potenciális veszteségek a következő kategóriákba foghatók össze (im., p. 224.):

1. szállítókhoz fűződő kapcsolat,
2. vevőkhöz fűződő kapcsolat,
3. alkalmazottak konkrét személyhez kötődő lojalitása,
4. egyedi piaci szemlélet, ismeret, képesség,
5. egyedi technológiai vagy termékinnovációs képesség,
6. különleges vezetői és leadership képesség,
7. pénzügyi erősség (hitel vagy saját tőkeszerző képesség, személyes garancia).

Miután ezek a hatások az egész vállalatra kihatnak, a kulcsszemély fontosságát a cég értékének függvényében lehet meghatározni. Pratt idézi Bolten és Wang elemzését, amelyben 101 vállalati felső vezető távozásának hatását elemezték. A kisebb vállalatoknál átlagosan 8,65, nagyobbaknál 4,83 százalékos árfolyamcsökést tapasztaltak. (im., p. 225.) Ott, ahol a menedzsment kevesebb, mint hat főből állt, a visszaesés átlagosan 9,43 százalékos volt, míg a 16 fő feletti vezetőségénél csupán 2,65 százalék. Úgy tapasztalták, hogy a váratlan távozások (halálestek) az átlagnál jóval magasabb, 10 százalék feletti visszaesést eredményeztek. A kulcsszemélytől való függés miatt érvényesítendő diszkont meghatározásához a következőket kell mérlegelnünk:

1. a kulcsszemély által biztosított szolgáltatások és a szolgáltatások függése az adott személytől,
2. a személy elvesztésének valószínűsége,
3. a vállalatvezetés minősége,
4. potenciális helyettesítők elérhetősége és rátermettségük,
5. a kulcsszemély jövedelme és az esetleges helyettesítő jövedelemigénye,
6. elvesztett és helyreállíthatatlan tényezők értéke (fontos vevő- és szállítókapcsolatok, piacismeret,

elismertség, vezetői stílussal teremtett szervezeti összhang),

7. a váltás és az új vezetés beállításának kockázatai,
8. elvesztett hitelfelvételi képesség.

Az előbbiek miatt az érvényesíthető diszkont minden esetben egyedi, és azt nem vállalatonként, hanem vezetőnként kell számszerűsíteni. A Pratt által összegyűjtött esetekben az Egyesült Államok különböző bíróságai 10–25 százalékos diszkontot tartottak méltányosnak.

Az egy konkrét személyhez kötődő praxisokat vizsgálva Pratt (1992, p. 297-307.) úgy találta, hogy azok értéke nagyban függ az érintett szakember személyes szakmai goodwilljétől. Ezalatt a specialisták hírnevét, klienseit, referenciáit, az ügyfelek iránta táplált bizalmát érti. Véleménye szerint ez az érték nehezen ugyan, de (például az ügyfelek személyes meggyőzésével) átadható a praxis új működtetőinek.

A személyi függés jelentőségét mutatja a Synegron Informatikai Rt. esete. 2001. június 14-én a társaság elnök-vezérigazgatója és a hatfős igazgatóság további három tagja repülőgép-balesetben életét veszítette. A hosszabb ideje mélyrepülésben lévő részvény a megelőző napon még 1,5 százalékkal drágult, ám a feltételezett tragédiáról szóló bejelentést követő 24 órában 2 százalékos veszítést értékéből. (A hír akkori bizonytalanságára jellemző, hogy a kereskedést mindössze másfél órára függesztették fel.) Egy hét múltán, amikor az áldozatok azonosítása befejeződött és a halálhír hivatalossá vált, a papír már tíz százalékkal kevesebbet ért.

Az emberi tőke értékelésének tanulságai

Az emberi erőforrás vállalati értékteremtésben játszott szerepe az utóbbi időben lényegesen növekedett. A tudásalapú társadalomban a termékek hozzáadott értéke egyre magasabb, s ezzel együtt a cégek a fizikai munkaerő helyett egyre inkább alkalmazottaik tudását hasznosítják működésük során.

Miközben a vállalatvezetők mindenütt az emberi erőforrás értékét hangsúlyozzák, annak mérésére általában semmilyen rendszert sem használnak. Az elmélet is adós még a minden tekintetben megfelelő eszköztárral, ugyanakkor számos megközelítés létezik már. Ezek jellemzően csak az emberi erőforrás értékének mérésére koncentrálnak, s nem építenek a vállalatértékelés lényegesen jobban megalapozott és kidolgozott eszköztárára. A megközelítések integrálására készítettem a humán többletérték modellt, amely immár konzisztens a tulajdonosi érték mérésére szolgáló rendszerekkel.

A szakirodalom áttekintésének két különösen fontos tanulsága van. Egyrészt az, hogy mindennemű emberi erőforrás értékelésnél hangsúlyoznunk és tudatosítanunk kell, hogy a cél nem az, hogy az emberekhez értéket rendeljünk. A feladat annak meghatározása, hogy a vállalat mekkora értéket teremt annak révén, hogy alkalmazottaitól munkavégző képességet, illetve rendelkezésre állást (munkaidőt) vásárol, és azt valamilyen módon felhasználja.

Másrészt lényeges tanulság, hogy az emberi erőforrást nem kell szükségszerűbben pénzben mérni. Mivel a humán eszköz önállóan nem értékesíthető, a mérőeszköz megválasztása másodlagos jelentőségű. Az emberi erőforrás menedzsment teljesítményének (értékteremtésének) nyomon követéséhez megfelelnek a jóval könnyebben testre szabható és kevesebb speciális adatot igénylő ScoreCard rendszerek is.

Rendkívül lényeges volna azonban, hogy bármilyen módon történik is a mérés, az folyamatos legyen, eredményeit használják fel a vállalati döntéshozatalban, s a nyert információkat a szükséges mértékben osszák meg a tulajdonosokkal is, hogy azok kellő megalapozottságú befektetési döntéseket hozhassanak. Ez a szemléletváltás döntően hozzájárulhat a vállalatvezetési kultúra átalakulásához, és ezen keresztül az értékteremtés növekedéséhez is.

Felhasznált irodalom

- Abowd, John M. – Milkovich, George T. – Hannon, John M.* (1989): The effects of human resource management decisions on shareholder value, National Bureau of Economic Research, Inc., Cambridge, MA
- Bakacsi Gyula* (1999): Szervezeti magatartás és vezetés, 3. kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Barcons-Villardell, Carme – Moya-Gutierrez, Soledad* (1999): Human resource accounting, International Advances in Economic Research, August 1999, p. 386-394.
- Barker, Richard* (2001): Determining value, Valuation models and financial statements, Financial Times – Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England
- Becker, G. S.* (1962): Investment in human capital: A theoretical analysis, The Journal of Political Economy, October 1962, p. 9-49.
- Black, Andrew – Wright, Philip – Davies, John* (2001): In search of shareholder value, Managing the drivers of performance, 2nd ed., PricewaterhouseCoopers – Pearson Education, London
- Boon, Martin* (1999): Human capital stock and productivity: The case of Dutch manufacturing firms, in: Buigues, Pierre – Jacquemin, Alexis – Marchipont, Jean-François (2000): Competitiveness and the value of intangible assets, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, p. 259-272.
- Bosma, Niels – van Praag, Mirjam – Thurik, Roy – de Wit, Gerrit* (2002): The value of human and social capital investments for the business performance of start-ups, Tinbergen Institute, Amsterdam

- Bouillon, Marvin L. – Doran, B. Michael* (1995): Human capital investment effects on firm returns, *Journal of Applied Business Research*, Winter 1995-1996, p. 30-41.
- Brealey, R. – Myers S. C.* (1999): Modern vállalati pénzügyek, McGraw-Hill Companies, Inc. – Panem Könyvkiadó Kft., 2. kiadás, Budapest
- Chikán Attila* (2003a): A kettős értékteremtés és a vállalat alapvető célja, *Vezetéstudomány*, 2003, 5. szám, p. 10-12.
- Chikán Attila* (2003b): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
- Doeringer, P. – Piore, M.* (1971): Internal labor markets and manpower analysis, Heath
- Ebersberger, Sue A.* (1981): Human resources accounting: Can we afford it?, *Training and Development Journal*, August 1981, p. 37-40.
- Ehrbar, Al* (2000): EVA – Gazdasági hozzáadott érték, Kulcs az értékteremtéshez, (Stern Stewart & Co.) Panem Kiadó – John Wiley & Sons, Inc., Budapest
- Eurostat* (2003): Labour cost in the EU, News Release 23/2003, 3th March 2003.
- Fernández, Pablo* (2002): Valuation methods and shareholder value creation, Academic Press, Amsterdam
- Giles, W. J. – Robinson, D.* (1972): Human asset accounting, IPM – ICMA, London
- Gochman, Ilene – Luss, Richard* (2002): Building the business case for HR in today's climate, *Strategic HR Review*, May-Jun 2002, p. 26-29.
- Hall, Brian J.* (1997): A better way to pay CEOs?, in: Carpenter, Jennifer – Yermack, David (ed.) (1999): Executive compensation and shareholder value: theory and evidence, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, p. 35-46.
- Hekimian, James S. – Jones, Curtis H.* (1967): Put people on your balance sheet, *Harvard Business Review*, January-February 1967, p. 107-113.
- Johanson, Ulf* (1999): Why the concept of human resource costing and accounting does not work, *Personnel Review*, 1999, No. 1/2, p. 91-107.
- Kaplan, Steven N.* (1997): Top executives in Germany, Japan and the USA: a comparison, in: Carpenter, Jennifer – Yermack, David (ed.) (1999): Executive compensation and shareholder value: theory and evidence, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, p. 3-12.
- Knight, James A.* (1998): Value based management, Developing a systematic approach to creating shareholder value, McGraw-Hill, New York
- Lewis, Jane* (2002): Measuring company assets, *Personnel Today*, 28th May 2002, p. 18-19.
- Likert, Rensis* (1967): The human organization: its management and value, McGraw-Hill, New York, NY
- Lynn, Bernadette* (1998): Intellectual capital, *CMA Magazine*, February 1998, pp. 10-15.
- Lynn, Bernadette E.* (2000): Intellectual capital, *Ivey Business Journal*, January-February 2000, p. 48-52.
- Madden, Bartley J.* (1999): CFROI valuation, A total system approach to valuing the firm, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Master, Melissa* (2002): How much should a CEO make? Across the Board, November-December 2002, p. 16-23.
- Neumann, Seev – Segev, Eli* (1978): Human capital and risk management: A proposal for a new insurance product, *Journal of Risk and Insurance*, September 1978, p. 522-530.
- O'Reilly III, Charles A. – Pfeffer, Jeffrey* (2000): Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Oliver, Richard W.* (2001): The return on human capital, *Journal of Business Strategy*, July-August 2001, p. 7-10.
- Pène, Didier* (1979): Valuer et regroupements des entreprises: méthodes et pratiques, Dalloz, Paris
- Personnel Today* (2002): Getting the measure of human capital, *Personnel Today*, 24th September 2002, p. 26-30.
- Pratt, Shannon P.* (2001): Business valuation – Discounts and premiums, John Wiley & Sons, Inc., New York
- Reichheld, Frederick F. – Teal, Thomas* (1996): The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Ripoll, V. – Labatut, G.* (1994): La contabilidad de gestión y los costes de recursos humanos: implicaciones contables y fiscales de su activación, *Técnica Contable*, January 1994 alapján.
- Shapiro, Alan C. – Balbirer, Shelton D.* (2000): Modern corporate finance: a multidisciplinary approach to value creation, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Standfield, Ken* (2002): Intangible management: tools for solving the accounting and management crisis, Academic Press, Boston
- Stewart III, G. Bennett* (1991): The quest for value: the EVA management guide, Harper Business, New York, N. Y.
- Stewart, Thomas A.* (1994): Your company's most valuable asset: Intellectual capital, *Fortune*, 10th March 1994, p. 68-73.
- Strassman, Paul A.* (1990): The business value of computers: an executive's guide, Information Economics Press, New Canaan
- Sutherland, B. W.* (1985): Principles of share valuation for fiscal purposes, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London
- Swann, H. V.* (1978): Human resource accounting: some aspects which require psychologists' attention, *Journal of Occupational Psychology*, December 1978, p. 301-314.
- Turner, Geoff – Jackson-Cox, Jacky* (2002): If management requires measurement how may we cope with knowledge?, *Singapore Management Review*, 2002 Special Issue, p. 101-111.

Kapcsolódó publikációk

- Juhász Péter* (2003): Az üzleti és a könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái, doktori (PhD) tézistervezet, 2003. június
- Juhász Péter* (2002b): Tanúsítási rendszerek terjedése a világban és Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2002, 12. szám, p. 47-58.
- Dorgai Ilona – Juhász Péter* (2002a): A Budapesti Értéktőzsdé jegyzett vállalatok 1996 és 1999 közötti pénzügyi teljesítményének elemzése, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék 22 sz. műhelytanulmány, 2002. március
- Juhász Péter* (2001b): A magyar vállalatok pénzügyi teljesítményének elemzése 1995 és 1998 között, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék 8 sz. műhelytanulmány, 2001. szeptember
- Juhász Péter* (2001a): Tanúsítási rendszerek terjedése a világban és Magyarországon, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék 2 sz. műhelytanulmány, 2001. május
- Csányi Tamás – Juhász Péter – Megyik László* (1997b): A hiánygazdaságtól a gazdaság hiányáig, *Élet és Irodalom*, 1997. november 28., p. 5-6.
- Juhász Péter – Megyik László – Csányi Tamás* (1997a): Információáramlás szerepe a versenyképességben, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék „Versenyben a világgal” kutatási projekt Z15. zárótanulmány