

HUMÁN ERŐFORRÁS HATÉKONYSÁGELEMZÉSE ÉS ÖSSZEHASONLÍTÁSA EGY MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ DISZKONTHÁLÓZATNÁL ÉS SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTNÁL*

HUMAN RESOURCE EFFICIENCY ANALYSIS AND COMPARISON AT FOOD RETAILER DISCOUNT STORE NETWORK AND SERVICE CENTER OPARATING IN HUNGARY

SÜTŐ DÁVID PhD-hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
Számviteli és Pénzügyi Intézet Kontrolling Tanszék

Abstract

The efficient use of resources in the ever-changing economic environment is top priority question of every economic organization. The key of the economic success at companies is the efficient and successful use of resources in the value process flow of products and services. The main role of the controlling in connection with the success of economic organizations is to help to reach the corporate goals. This is especially true for the human resource management-controlling, because in this case we are talking about suchlike factor, where the capacity is not predetermined, than in the case of production facilities. The purpose of the study is to analyse the HR efficiency of selected food retailer discount store network and service center based on financial statements in relation with gross production- net production value and added value. This enterprises have different assets, revenue level and sales channel. Because of the differences we can't compare this organisations within absolute numbers, but the derived relative indicators are useful for the comparison.

1. Bevezetés

A folyamatosan változó gazdasági környezetben az erőforrások hatékony felhasználása kardinális kérdés a gazdálkodó szervezetnél. A vállalatok gazdasági sikerének kulcsa, hogy mennyire hatékonyan és eredményesen használják fel a rendelkezésre álló erőforrásokat a termékek és szolgáltatások előállításakor. Ezzel kapcsolatosan a tényadatok rögzítése, és a folyamatok ellenőrzése kiemelt kérdések. A cél, hogy fény derüljön a gyakran előforduló különbségekre a terv adatokhoz képest.^{1,2,3}

Kiemelten igaz ez a humán erőforrással való gazdálkodásra, ugyanis ebben az esetben olyan tényezőről van szó a vállalkozásoknál, amelynek kapacitása nem előre definiált, mint az egyes, termelő berendezéseknél.

A tanulmány célja, hogy a számviteli beszámolók adataira építve megvizsgálja a kiválasztott kereskedelmi és szolgáltató vállalkozásnál hogyan alakul az élőmunka hatékony-



* „Az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült”.

ság az előállított bruttó-, nettó termelési-, és hozzáadott érték vonatkozásában. Mivel ezek a vállalkozások eltérő eszközállománnyal, árbevétel szinttel és értékesítési csatornákkal rendelkeznek így az abszolút számok alkalmasak lehetnek az egyes típusokon belüli összehasonlításra, de a két típus közötti élőmunka hatékonysági összehasonlításnál a származtatott relatív mutatószámok alkalmazása volt célszerű.

A controlling kiterjed a szervezet stratégiai és operatív szintjeire egyaránt. Az operatív controlling rendszer hálóként kapcsolódik az egyes operatív területekhez, így a humán erőforrás menedzsmenthez is.

Másképpen fogalmazva a HR controlling eszközök alkalmazása, és az erőforrás maximális teljesítménye operatív szinten hozzájárul az összvállalati stratégiai célok megvalósulásához.

Kérdésként felmerülhet, mikor van szükség egy vállalatnál controllingra és emberi erőforrás menedzsmentre? A választ a vállalati méret és az alkalmazottak száma adja meg számunkra.

Egyes irodalmi kutatások alapján már 15 fő fölött érdemes kialakítani az alapvető struktúrákat. Sajnálatos módon a vezetők rosszul értelmezett költségtakarékos céljaik miatt ezt másként látják. Véleményem szerint abban az esetben is érdemes alapvető HR és controlling eszközöket alkalmazni, ha a tulajdonos és a vezető személye nem különül el. A HR controlling eszközeinek alkalmazásával, mutatószámok generálásával és felhasználásával ugyanis bizonyítható a tényleges értékteremtés.⁴

Mivel a költséggazdálkodás színvonala a vállalkozás versenyhelyzetét alakító tényező, a munkaerő foglalkoztatásával kapcsolatos költségek alakulása ma már kiemelt figyelmet kap. Az a szervezet képes ugyanis tartós versenyelőnyre szert tenni, ahol a munkaerő foglalkoztatásával kapcsolatos fajlagos költségek kedvezőbbek, hosszabb távon kisebb ráfordítással tudnak piacépes terméket előállítani, illetve szolgáltatást nyújtani.⁵

A stratégiai HR controlling integráns részét képezi a humánstratégiának. Kiemelt szerepe van a humánbefektetések (az emberi tőkébe történő beruházások) megtérülésével, hatékonyságával kapcsolatos gazdaságossági számítások elvégzésének. Az operatív HR controlling szempontjából a teljesítmények és az operatív követelmények rendszerezett és részletes szembeállítás, a stratégiai-réselemzés, az eltérések visszacsatolása a stratégiához kiemelt fontosságú.⁶

A controlling szervezet folyamatosan ellenőrzi a vállalat működését, és az ellenőrzés eredményét visszacsatolja a felső vezetésnek. Ehhez kialakít egy megfelelő teljesítmény-mérési rendszert, és ennek segítségével számol be a felső vezetésnek a különböző időtávú tervek teljesítéséről - azon elv alapján, hogy a módszertani és szervezési felelősség az övé, a tartalmi felelősség pedig az érintett szakterületek (marketing, pénzügy, HR stb.) vezetőire tartozik.⁷

A teljesítményértékelés az emberi erőforrás menedzsment területén a terv-tény összehasonlítás eszköze. Az értékelés alapján meghatározhatjuk a szervezeti teljesítményhez való hozzájárulás mértékét, a szükséges képzési és fejlesztési igényeket, valamint a jövő időszak követelményeit. A hagyományos controlling módszerek olyan mutatók felhasználására építenek, amelyek az egyes gazdasági eseményekkel kapcsolatos költség adatokra, a tevékenységek mérhető eredményeire, pénzügyi adatokra építenek.⁸

Bár a humán erőforrás hatékonyságvizsgálata során sok olyan faktor van jelen, ami főként szubjektív módszerekkel mérhető, a tanulmány a pénzügyi beszámolókat adatra építve számszerűsíti az élőmunka hatékonyság klasszikus mutatóit. Ezek a mutatók főként a stratégiai vezetés számára nyújtanak információt az élőmunka hatékonysággal kapcsolatban. Mivel döntési jogkörök általában ezen a szervezeti szinten összpontosulnak, így a költség-

szerkezet átalakítással, költségcsökkentéssel, kapacitás kihasználással kapcsolatos utasítások is a stratégiai szintről származnak. Az operatív vezetés képviselői már a szubjektív hatásokat figyelembe véve igyekeznek elérni az operatív célok teljesülése által az össz-vállalati célt.

2. Anyag és módszer

A mutatók olyan számok, amelyek mérhető, gazdasági szempontból releváns adatokat tömörítenek, és helyeznek a probléma megoldásának szempontjából megfelelő megvilágításba. Mutatószámok segítségével képesek lehetünk a vállalkozásunkat értékelni, munkánk eredményét más időszakokkal (például a múlt évivel vagy a következő évre tervezettel) összemérni vagy akár más vállalkozások eredményével és egyéb jellemzőivel összehasonlítani.⁹

A pénzügyi kimutatásokból számítható ráták, mutatószámok segítségével feltárhatóak az összefüggések, kiemelhetőek a változások, felhívható a figyelem a hiányosságokra, problémákra, és észlelhetőek bizonyos tünetek a vállalati működést illetően. A kellő körültekintéssel, megfelelő szakértelemmel képzett mutatószámokkal azonban sikerülhet akár egy komplexebb, többdimenziós térképet is elkészíteni az adott vállalkozásról.¹⁰

Az élőmunka hatékonyság mérésének egyik eszköze a számviteli beszámolók adataiból meghatározható bruttó-, nettó termelési és hozzáadott értékből, és alkalmazottak számából származtatható. A bruttó- és nettó termelési értéket az árbevételből vezetjük le. A bruttó termelési érték tartalmazza a vállalat által előállított, de piacra nem került javakat, a saját termelésű eszközök aktivált értékét, és a saját termelésű készletek állományváltozását, de nem tartalmazza az eladott áruk beszerzési értékét, és az eladott szolgáltatások értékét. A nettó termelési érték a bruttó termelési értékhez képest nem tartalmazza az anyagköltséget és az anyagjellegű szolgáltatásokat. A hozzáadott érték a személyi jellegű ráfordítások, az adózás előtti eredmény és az értékcsökkenési leírás összegeként állapítható meg.

A vállalatok HR teljesítményének összehasonlításában ágazati szinten, továbbá a belső teljesítménymérés tekintetében az abszolút mutatóknál több információt hordoznak a származtatott relatív mutatók.

Az élőmunka hatékonyság mérésére leggyakrabban az egy főre jutó bruttó-, nettó termelési-, és hozzáadott érték mutatókat alkalmazzák. Mivel az egyes vállalatok, vállalatípusok eltérő eszközállománnyal, kapacitással, és értékesítési csatornákkal rendelkeznek, így az abszolút számok alkalmasak lehetnek az egyes típusokon belüli összehasonlításra, de a két típus közötti termelékenységi és hatékonysági összehasonlításnál a származtatott relatív mutatószámok alkalmazása volt célszerű.

Az elemzés adatbázisa a www.e-beszamolo.im.gov.hu elektronikus beszámoló portálról származó adatokból került összeállításra. Az adatállományba a 2010–2015 közötti évekre vonatkozóan lezárt üzleti évvel, és beszámolóval rendelkező vállalkozások kerültek be. A vizsgálat tárgyát képező két vállalkozás az Aldi diszkontháálózat és az IT Services Hungary szolgáltató központ. Az elemzés során felhasznált adatforrások a vállalkozások mérlegei, eredménykimutatásai és kiegészítő mellékletei. A vállalkozások összköltség típusú eredménykimutatást készítenek.

3. Eredmények

3.1. Átlagos statisztikai létszám alakulása

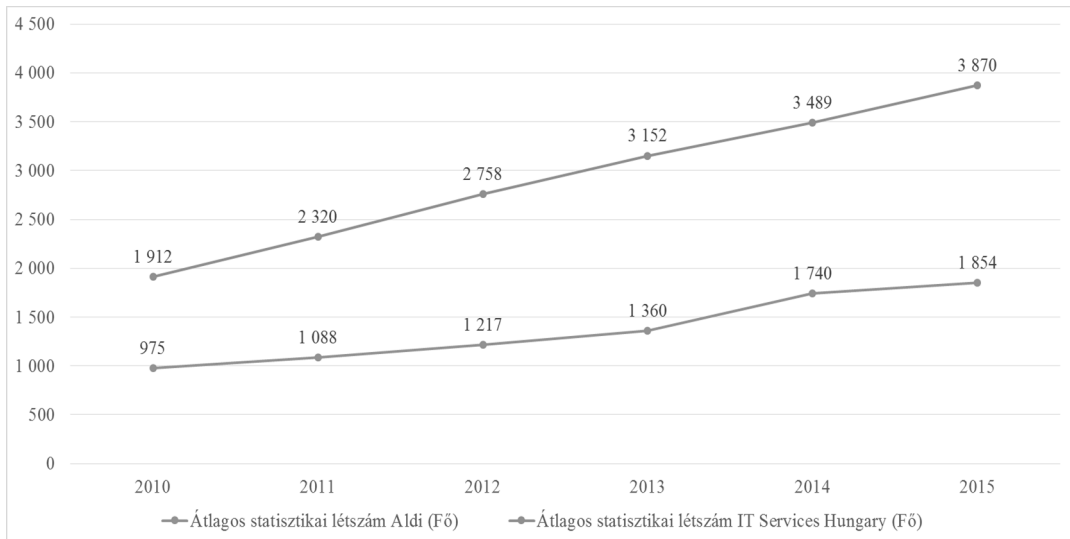
Az elsődleges kérdés a vizsgálat elvégzéséhez: „Hogyan alakult a vállalatok átlagos statisztikai létszáma a vizsgált időszakban?” A szükséges információkat a vállalatok kiegészítő melléklete szolgáltatja. A vállalatok az átlagos statisztikai létszámának számításakor az átlagolást havonta kell elvégezni az adott hónap naptári napjainak figyelembevételével. A naponkénti állományi létszámok összegét el kell osztani a hónap napjainak számával. A vállalatnál a meghatározott pihenőnapokra és ünnepnapokra az azt megelőző munkanap létszámát kell figyelembe venni.

A vizsgált időszakban lineáris növekedési trend figyelhető meg az Aldi-nál és a IT Services Hungarnál is. A 2010–2015 időszakban az Aldi 975 főről 1854 főre növelte a létszámot, az IT Services Hungary pedig 1912 főről 3870 főre (1. ábra). A diszkonthálózatnál ez 90,1%-os míg a szolgáltató központnál 102,4%-os növekedést jelentett, így mind a két vállalkozás hasonló ütemben és mértékben növelte az alkalmazottainak átlagos létszámát. Erre kiemelt figyelmet kell fordítani az élőmunka hatékonyságot jellemző mutatók elemzésénél.

A másik kiemelt szempont, hogy az alkalmazottak átlagos statisztikai létszáma mellett hogyan a vizsgált vállalatok eszközállománya, illetve árbevétele.

1. ábra: Az Aldi és az IT Services Hungary átlagos statisztikai létszáma 2010–2015 (fő)

Figure 2.: Average statistical headcount of IT Services and Aldi 2010–2015 (capita)



Forrás: Saját szerkesztés

3.2. A vizsgált vállalatok eszközállománya és árbevétele

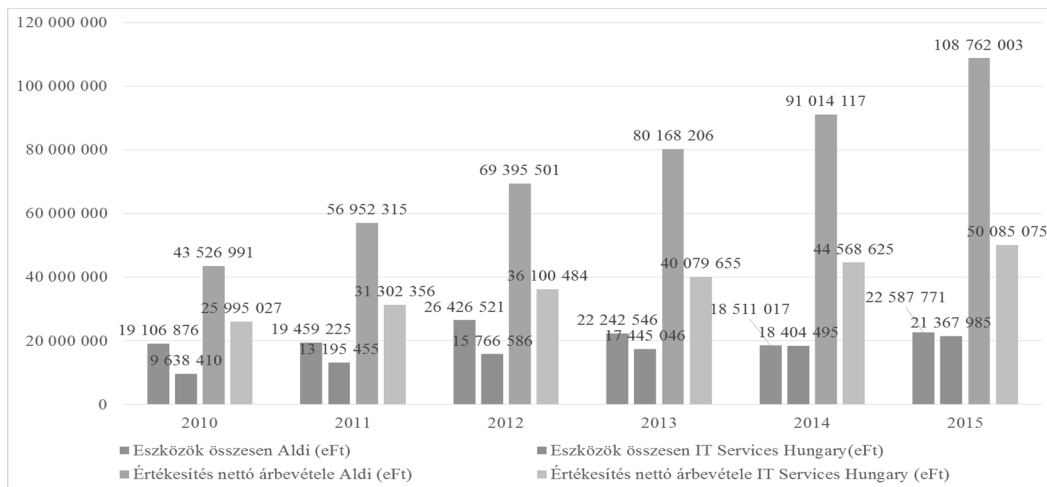
A vállalatok árbevétel változásának üteme mind a két esetben nagyban függ az alkalmazottak statisztikai létszámának változásától és az eszközállományban bekövetkezett változásoktól a belső tényezőket figyelembe véve.

A 2. ábra tartalmazza a két vállalkozás összes eszközét és az értékesítés nettó árbevételét a vizsgált időszakban. Az értékesítés nettó árbevételét tekintve (az érték tartalmazza az egyéb bevételeket is) hasonlóképpen az alkalmazottak statisztikai létszámához lineáris

növekedés volt jelent minden évben. Az Aldi diszkonthálozat 2010-ben 43 526 991 ezer Ft árbevételt ért el, ezzel szemben 2015-ben 108 762 003 ezer Ft volt az árbevétele. Az IT Services Hungary, mint szolgáltató központ 2010-ben 25 995 027 ezer Ft árbevételt realizált, 2016-ben viszont már 50 085 075 ezer Ft a realizált árbevétele. Az Aldinál a vizsgált időszakban a 149,8%, míg az IT Services Hungary szolgáltató központnál 92,6%-os volt árbevétel növekedés.

2. ábra: A vizsgált vállalatok eszközállománya és árbevétele 2010–2017 (ezer Ft)

Figure 1.: The assets and price incomes of examined companies 2010–2017 (thousand Ft)



Forrás: Saját szerkesztés

Szintén a 2. ábra tartalmazza a két vállalkozás eszközállományát. A diszkonthálozatnál 18 404 495 és 26 426 521 ezer Ft között változott az eszközállomány, és nem jelenthető ki, hogy a növekvő árbevétel szint mellé növekvő eszközállomány társult. A szolgáltató központ tekintetében viszont folyamatos növekedés mellett a 2010-es 9 638 410 ezer Ft-os eszközállomány 121,6%-al 21 367 985 ezer Ft-ra növekedett (2. ábra).

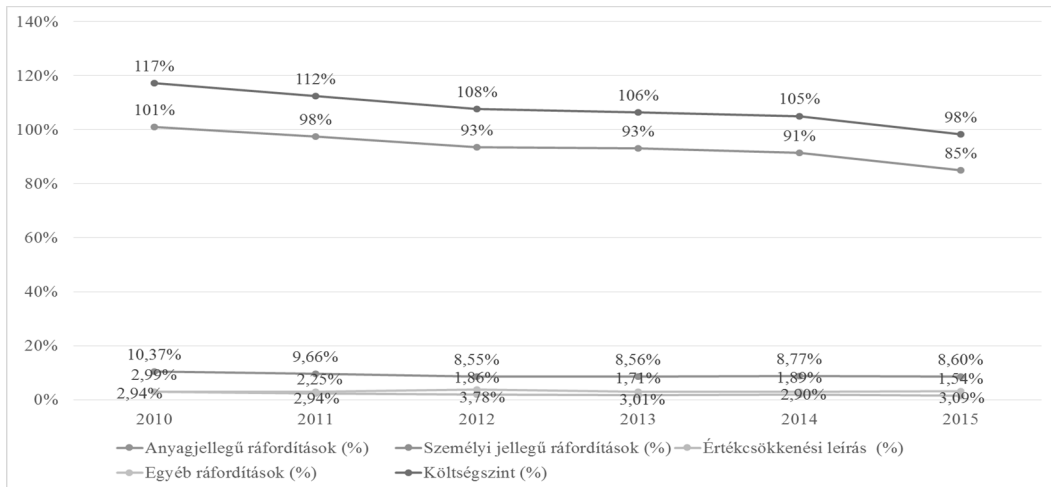
Együttesen figyelembe véve az átlagos statisztikai létszám és az eszközállomány változási ütemét kijelenthető, hogy a szolgáltató központ tekintetében az árbevétel növelés mértékét tekintve hasonló ütemű változásra volt szükség az eszközállomány és az alkalmazottak létszámát tekintve. Ezzel szemben a diszkonthálozat úgy tudta 2,5-szeresére növelni az árbevételt, hogy az alkalmazottak létszámának növekedési üteme jóval alulmaradt az árbevétel növekedési ütemétől, és az eszközállományban nem történt jelentősebb, időben folyamatos trendszerű változás. A rendelkezésre álló információk alapján arra következtethetünk, hogy az diszkonthálozatnál kedvezőbb élőmunka hatékonysági mutatókkal találkozunk majd.

3.3. Költséghányad és költségszint mutatók

A költséghányad mutatók számításakor az elemzés szempontjából kedvezőbb, ha a vizsgált vállalatok összköltség típusú eredménykimutatást készítenek, mivel így az egyes költségnemek árbevételre vetítése után meghatározhatók a költséghányad mutatók. Forgalmi típusú eredménykimutatás esetén a közvetlen és közvetett költségek szerinti bontásban először a vállalkozások összeg költségének megállapítására van szükség, ezt követően pedig szükség van az egyes költségnemek összes költségen belüli megoszlására. A költségszint mutatók a költséghányad mutatók összegeként állapítható meg.

3. ábra: Költséghányad és költségszint mutatók alakulása Aldi 2010–2015 (%)

Figure 3.: Cost ratio and cost level at Aldi in 2010–2015 (%)



Forrás: Saját szerkesztés

A 3. ábra tartalmazza a kereskedelmi vállalkozás költséghányad és költségszint mutatóit, továbbá a költségszintet. Elsőként a költségszintet megvizsgálva jól látható, hogy 2015-ig folyamatosan 100% fölött van a mutató értéke, ebből egyértelműen levonható a következtetés, miszerint a diszkonthálózat veszteségesen működött az utolsó vizsgált évig. A költségek nagy hányadát az anyagjellegű ráfordítások teszik, ez persze nem meglepő. A kereskedelmi vállalkozások anyagjellegű ráfordításainak jelentős része ugyanis az ELÁBÉ. Az anyagjellegű ráfordításokon kívül az elemzés szempontjából fontos a személyi jellegű ráfordítások hányada, amely a vizsgált időszakban 8,55% és 10,37% között alakult (3. ábra). Az egyéb ráfordítások és az értékcsökkenési leírás elenyésző részét képezi az árbevételnek. A 3. ábrán jól látható, hogy az anyagjellegű és a személyi jellegű ráfordítások együtt mozogtak a vállalat költségszintjével.

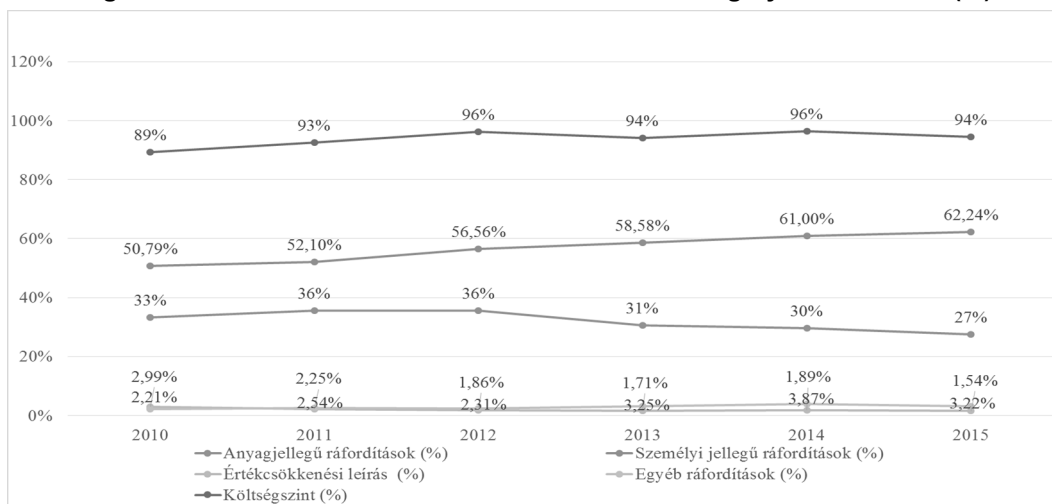
A 4. ábra a vizsgált szolgáltató vállalkozásra vonatkozóan tartalmazza az egyes költséghányadokat és költségszintet. A szolgáltató vállalkozásokra jellemzően, a személyi jellegű ráfordítások hányada a legmagasabb az árbevételben, de az anyagjellegű ráfordítások aránya is jelentős mértékű. Az ÉCS és az egyéb ráfordítások aránya a szolgáltató vállalkozásnál is elenyésző.

A személyi jellegű ráfordítások aránya lineárisan növekedett a vizsgált időszakban, a 2010-es 50,79%-ról 2015-re 62,24%-ra, bár közel sem akkora mértékben, mint alkalmazottak statisztikai létszáma. Az anyagjellegű ráfordítások ezzel ellentétben a 2015-ös évben 27%-ra csökkentek, míg az ezt megelőző évek mindegyikében 30% fölötti volt az arányuk az árbevételben.

A 4. ábrán jól láthatjuk, hogy az IT Services Hungary költségszintje minden vizsgált évben 100% alatt van, ami az üzemi üzleti tevékenység eredményének pozitív voltára, és jövedelmező működésre enged következtetni. A jövedelmező működés pedig nem valósítható meg hatékony és termelékeny működés nélkül.

4. ábra: Költséghányad és költségszint mutatók alakulása IT Services Hungary 2010–2015 (%)

Figure 4.: Cost ratio and cost level at IT Services Hungary in 2010–2015 (%)



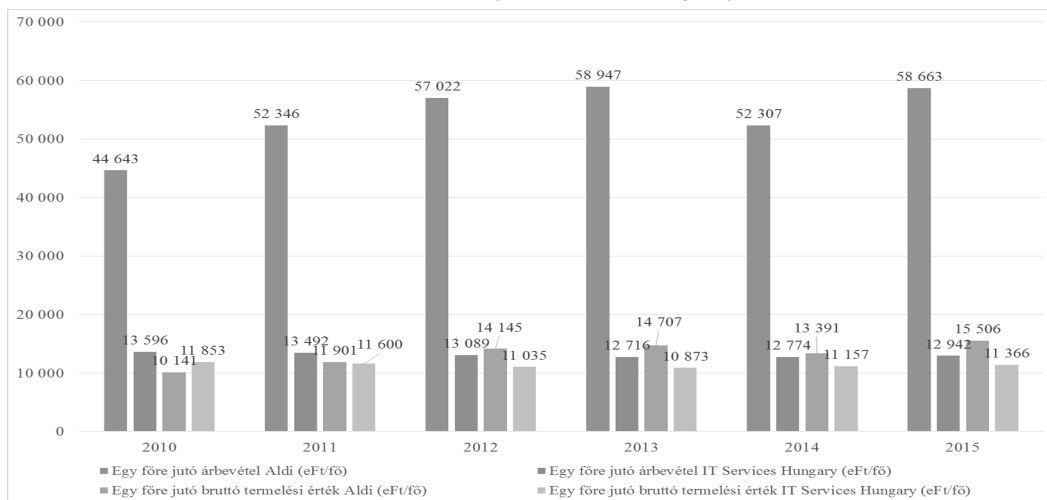
Forrás: Saját szerkesztés

3.4. Egy főre jutó árbevétel, bruttó-, nettó termelési érték és hozzáadott érték

Az élőmunka hatékonyságot a termelési érték mutatók alapján és az átlagos statisztikai létszám alapján állapíthatók meg. A termelési érték mutatókat a vizsgált vállalatok eredménykimutatásai alapján vezettem le. Fontos megjegyezni, hogy a költségszerkezet alakulásának kiemelt szerepe van a mutatók alakulásánál.

5. ábra: Egy főre jutó árbevétel és bruttó termelési érték a vizsgált vállalkozásoknál 2010–2015 (ezer Ft/fő)

Figure 5.: Revenue per capita and gross production value per capita at examined companies in 2010–2015 (thousand Ft/capita)



Forrás: Saját szerkesztés

Az 5. ábra tartalmazza az egy főre jutó árbevételt és a bruttó termelési értéket. A bruttó termelési értékről érdemes megjegyezni, hogy tartalmazza a vállalatok által előállított, de piacra nem került javakat. Egy főre jutó árbevétel tekintetében a diszkonthálózat egyér-

telmően jobban teljesít minden évben, továbbá a mutató értéke a 2010-es 44 643 ezer Ft/főről 58 663 ezer Ft/főre javult az Aldinál. Ezzel szemben az IT Serices Hungary minden évben hasonló eredményeket produkált. Az egy főre jutó bruttó termelési mutató tekintetében a két vállalatnál kiegyenlítettebb képet láthatunk a, de a 2010-es évek kivéve még mindig a diszkonthálózatnál magasabbak a mutató értékei.

A termelési érték mutatók nettósítása során az árbevételről a nettó termelési értékig haladva változó az indikátor információtartalma, így az elemzés szempontrendszere határozza meg a relevanciát.

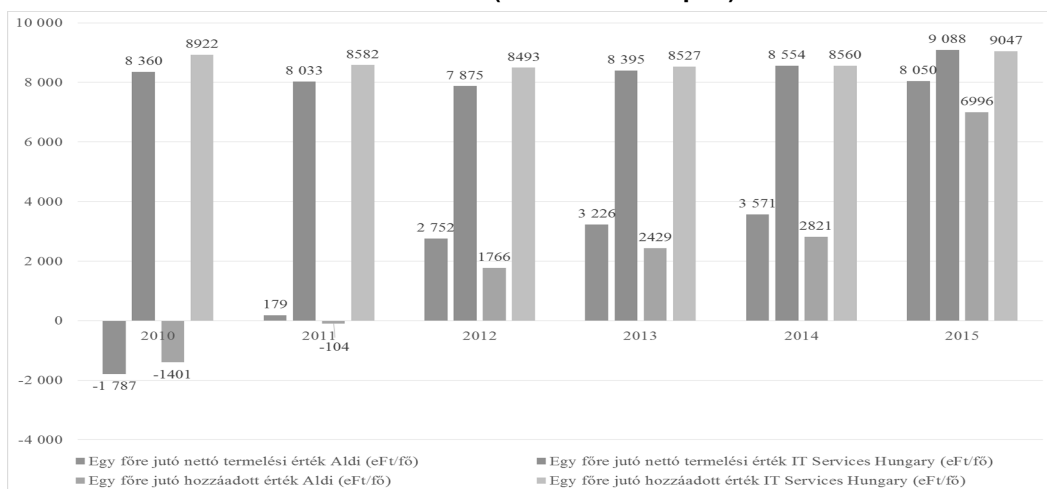
A 6. ábra tartalmazza az egy főre jutó nettó termelési értéket és hozzáadott értéket mind a két vállalkozás tekintetében. A nettó termelési érték a vállalatok nemzeti jövedelemhez való hozzájárulását mutatja meg, míg a hozzáadott érték a GDP vállalati szintű megfelelője. Itt már egy teljesen ellentétes képet láthatunk, mint az

Az IT Services Hungary, mint szolgáltató központ nettó termelési értéke és hozzáadott értéke minden évben többszöröse a diszkonthálózaténak (kivéve a 2015-ös évet), továbbá a mutatók értéke a nettó termelési érték tekintetében 8 493 ezer Ft/fő és 9 047 ezer Ft/fő között mozgott, a nettó termelési érték tekintetében pedig 8 033 ezer Ft/fő és 9088 ezer Ft/fő között.

Szintén a 6. ábrán érdemes figyelmet fordítani a kiugró értékekre a diszkonthálózat tekintetében. 2010-ben mind a nettó termelési mind pedig a hozzáadott érték negatív. Erre magyarázatot a költségszint mutató ad. A diszkonthálózat jelenlegi működési konstrukcióban nem képes hozzájárulni a nemzeti jövedelemhez, ezáltal új értéket létrehozni, továbbá a Magyar GDP-hez sem járult hozzá az adott évben. A 2011-es évet tekintve hasonló a helyzet. 2012-től, a költségszerkezet átalakulásával folyamatosan javul az Aldi élől munka hatékonysága, és 2015-ben megközelíti a szolgáltató központét.

6. ábra: Egy főre jutó nettó termelési és hozzáadott érték a vizsgált vállalatoknál 2010–2015 (ezer Ft/fő)

Figure 6.: Net production value per capita and added value per capita at examined companies in 2010–2015 (thousand Ft/capita)



Forrás: Saját szerkesztés

3.5. Bérhatékonyság és személyi jellegű ráfordítások reagálási foka

A bérhatékonyság megállapításához szükséges a vállalatok nettó termelési értéke és a személyi jellegű ráfordítások. A két állomány hányadosa adja a bérhatékonyság mértékét az adott évben. A 7. ábra tartalmazza a két vállalkozás bérhatékonyságát, ahol jól látható, hogy a szolgáltató központ bérhatékonysága 109% és 118% között mozog. A mutató értéke minden évben kiegyensúlyozott, szórása alacsony. Ezzel szemben a diszkonthálózatnál folyamatosan és dinamikusan növekszik a bérhatékonyság, és 2015-ben meghaladja a szolgáltató központét.

7. ábra: A vizsgált vállalatok bérhatékonysága 2010–2015 (%)

Figure 7.: Human resource efficiency of examined companies at 2010–2015 (%)



Forrás: Saját szerkesztés

A szakirodalomban általánosan elvárt hozamráta a bérhatékonyság tekintetében 180%, ezt alátámasztja a komplex hatékonysági mutató is. Másképpen fogalmazva a nettó termelési értéknek 80%-kal kell meghaladnia a vállalatok személyi jellegű ráfordításait.

4. Következtetések, javaslatok, összefoglalás

A vállalatok árbevétel változásának üteme mind a két esetben nagyban függ az alkalmazottak statisztikai létszámának változásától és az eszközállományban bekövetkezett változásoktól a belső tényezőket figyelembe véve.

Együttesen figyelembe véve az átlagos statisztikai létszám és az eszközállomány változási ütemét kijelenthető, hogy a szolgáltató központ tekintetében az árbevétel növelés mértékét tekintve hasonló ütemű változásra volt szükség az eszközállomány és az alkalmazottak létszámát tekintve. Ezzel szemben a diszkonthálózat úgy tudta 2,5-szeresére növelni az árbevételét, hogy az alkalmazottak létszámának növekedési üteme jóval alulmaradt az árbevétel növekedési ütemétől, és az eszközállományban nem történt jelentősebb, időben folyamatos trendszerű változás. A rendelkezésre álló információk alapján arra következtethetnénk, hogy az diszkonthálózatnál kedvezőbb élőmunka hatékonysági mutatókkal találkozunk majd.

Mind a két vállalkozás hasonló ütemben és mértékben növelte az alkalmazottainak átlagos létszámát. Erre kiemelt figyelmet kell fordítani az élőmunka hatékonyságot jellemző mutatók elemzésénél. Az összes eszközben történő változást tekintve a szolgáltató központ-

nál hasonló ütemben megkétszereződött az állomány. Ezekkel párhuzamosan az értékesítés nettó árbevétele közel megkétszereződött. A bérhatékonyság és az élómunka hatékonysági mutató értékei szintén minden évben hasonló értéket vettek fel, továbbá a költségszerkezet is stabilnak tekinthető. Ezek alapján levonható az a következtetés, hogy a szolgáltató vállalkozás alacsonyabb kockázatú tevékenységet folytat, és az eszközeinek, emberi erőforrás állományának volumen növekedésével, proporcionálisan növekszik az árbevétele.

A diszkonthálozatnál a magas működési költségek lehetetlenné tették a hatékony működést, és a volumen növekedésével a költségek nagyobb mértékben növekedtek, mint az árbevétel. A diszkonthálozat a 2010-es működési konstrukcióban nem volt képes hozzájárulni a nemzeti jövedelemhez, ezáltal új értéket létrehozni. Véleményem szerint szükség lenne arra, hogy humán erőforrás gazdálkodás kiemelt szerepet kapjon, ugyanis a vállalatok komplex hatékonysága kiemelten függ az emberi erőforrás hatékonyságától.

A humán erőforrás hatékonyság és termelékenység vizsgálata kiemelt fontosságú, főként a munkaerő igényes ágazatokban, ahol a hozzáadott új értéket a humán erőforrás állítja elő.

A számviteli beszámolók adataira építve jól jellemezhető a vállalatok élómunka hatékonysága, a származtatott indikátorok segítségével pedig összehasonlíthatóak a különböző ágazatok vállalatai is. Az eredmények alapján látható, hogy a bruttó és nettó típusú mutatók eltérő információtartalommal bírnak. A fentiek alapján levonható az a következtetés, hogy az abszolút teljesítményt tekintve az árbevétel tekintetében jobb teljesítményt nyújt az Aldi diszkonthálozat, viszont a nettó típusú mutatóknál és a bérhatékonyság tekintetében az IT Services Hungary eredményei kedvezőbbek, a jövedelmező működés pedig nem valósítható meg hatékony és termelékeny működés nélkül és humán erőforrás gazdálkodás nélkül.

Jegyzetek

1. Hágen I. Zs (2009): The benefits of applying controlling in Hungarian small and medium enterprises *Gazdálkodás folyóirat* 2009. 53. évf. 23. sz. különkiadása, ISSN 0046-5518, 64–70. old.
2. Hágen I. Zs.–Méhesné B. Sz. (2014): A vállalati kontrolling alkalmazásának jelentősége. *Controller Info* 2014 ISSN: 2063-9309 II. évf. 1 szám 2014. I. negyedév 33–38. old.
3. Fenyves V.–Dajnoki K. (2015): Controlling opportunities in area of the human resources management *Annals Of The Oradea University Fascicle of Management and Technological Engineering Issue N1* 137–140. old.
4. Bittner P.–Kara N. (2013): Miként lehet a HR a kv-k sikertényezője? *Tudás Menedzsment A Pécsi Tudományegyetem TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetének periodikája XIV. évfolyam 1. különszám* 33–41. old.
5. Lindner S.–Dihen L. (2002): A vezetést szolgáló személyügyi controlling *Tudás Menedzsment A Pécsi Tudományegyetem TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetének periodikája III. évf./ 2. szám* 53. old.
6. Szűcs Á. (2017): A HR controlling szerepe a tudatos emberi erőforrás menedzsmentben *Doktori Értekezés Szécsényi István Gazdálkodás- és Szervezetéstudományok Doktori Iskola Nyugatmagyarországi Egyetem* 55–58. old.
7. Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan* Aula Kiadó Budapest, 362 old.
8. Maczó K.–Horváth E. (2001): *Controlling a gyakorlatban* Verlag Dashöfer Szakkönyv Kft. Budapest 270. old.
9. Kemény G. (2010): A controlling eszköztára a humán erőforrás menedzsment szolgáltatásban – a *Tableau de Bord Humán Innovációs Szemle* 2010. 1–2. szám 73–82. old.
10. Bács Z.–Lukács J.–Túróczy I.–Zéman Z. (2016): A pénzügyi kimutatásokból számítható mutatószámok korlátai *Controller Info* IV. évf. 2016. 2. szám 97. old.

Felhasznált irodalom

- Bács Z.–Lukács J.–Túróczy I.–Zéman Z. (2016): A pénzügyi kimutatásokból számítható mutatószámok korlátai Controller Info IV. évf. 2016. 2. szám 97. old.
- Bittner P.–Kara N. (2013): Miként lehet a HR a kkv-k sikertényezője? Tudás Menedzsment A Pécsi Tudományegyetem TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetének periodikája XIV. évfolyam 1. különszám 33–41. old.
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest, 362 old.
- Fenyves V.–Dajnok K. (2015): Controlling opportunities in area of the human resources management Annals Of The Oradea University Fascicle of Management and Technological Engineering Issue N1 137–140. old.
- Hágen I. Zs (2009): The benefits of applying controlling in Hungarian small and medium enterprises Gazdálkodás folyóirat 2009. 53. évf. 23. sz. különkiadása, ISSN 0046-5518, 64–70. old.
- Hágen I. Zs.–Méhesné B. Sz. (2014): A vállalati controlling alkalmazásának jelentősége. Controller Info 2014 ISSN: 2063-9309 II. évf. 1 szám 2014. I. negyedév 33–38. old.
- Kemény G. (2010): A controlling eszköztára a humán erőforrás menedzsment szolgálatában – a Tableau de Bord Humán Innovációs Szemle 2010. 1–2. szám 73–82. old.
- Lindner S.–Dihen L. (2002): A vezetést szolgáló személyügyi controlling Tudás Menedzsment A Pécsi Tudományegyetem TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetének periodikája III. évf./ 2. szám 53. old.
- Maczó K.–Horváth E. (2001): Controlling a gyakorlatban Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft. Budapest 270. old.
- Szűcs Á. (2017): A HR controlling szerepe a tudatos emberi erőforrás menedzsmentben Doktori Értekezés Szécsényi István Gazdálkodás- és Szervezetéstudományok Doktori Iskola Nyugat-magyarországi Egyetem 55–58. old.