

Dr. Musinszki Zoltán¹ – Nagy Endre Zoltán^{2,3}

Kihívások és válaszok

A humán controlling fejlődése egy műanyagipari vállalatnál

ÖSSZEFOGLALÁS

Az esetleírás az Ongropack Műanyagfeldolgozó és Kereskedelmi Kft. elmúlt több mint egy évtizedének történetén keresztül mutatja be a külső környezet gyorsuló változásának vállalati humán controlling funkcióra gyakorolt hatását. Az esettanulmány valós vállalati adatokból építkezik fel. A tanulmány jól példázza, hogy a 2013-2022 közötti időszak makro dimenziójában lezajlott radikális környezeti változásaira (például 2015 – „arab tavasz”, 2020 – COVID, 2022 – orosz-ukrán háború, alapanyag- és energiaáremelkedés) a bázisvállalat (1) mikroökonómiai dimenzióban milyen menedzsment intézkedésekkel válaszolt illetve (2) a vizsgált időszak alatt a vállalati stratégiai szinten egyre hangsúlyosabbá váló HR területen a meghozott döntéseket milyen controlling mérési módszertannal készítette elő és támasztotta alá. Az elemzés célja a vállalati humán controlling rendszer fejlődésének és átalakulásának bemutatása egy piaci szereplő szemszögéből (vezetői riportigények, döntéshozatali fókuszok, KPI-ok, adatforrások változása; HR újrapozicionálása). A tanulmány segíti az alkalmazott HR-en belüli ismeretosztást, támogatja a Best Practice szemléleten alapuló tudástranszfert.

Kulcsszavak: humán controlling, mutatószámok, HR, környezeti változások, műanyagipar

JEL-kódok: L16, L65, M54

BEVEZETÉS

A szervezeti vezetők maguk is érzik és tudják: a szervezeti célok elérése leginkább a szervezet emberi erőforrásaitól függ. Nem a szervezetek működése teremt értéket, hanem az abban dolgozó emberek. Komm és társainak (2021) kutatásai következetesen megállapítják, hogy a vezérigazgatók világszerte azt tekintik a legnagyobb kihívásnak, hogyan bánjanak jól a rendelkezésükre álló humán tőkével; ugyanakkor a HR-t mégiscsak a kilencedik legfontosabb funkciónak látják a vállalatban belül.

Napjaink vállalatainak olyan folyamatosan változó, dinamikus környezetben kell sikeresen helyt állniuk, amelyben sok egymástól sokszor alapvetően eltérő, sajátos érték- és érdekrendszerrel bíró társadalmi csoport, szervezet vagy éppen egyén fogalmaz meg különböző elvárásokat a vállalati működés-

déssel kapcsolatban. Ennek okán Karoliny és Poór (2017) arra is felhívta a figyelmet, hogy a vállalatoknak a HR szakemberek értékteremtő véleményére nemcsak az üzleti stratégia megvalósításában, hanem annak formálásában is támaszkodniuk kell.

A vállalatokat érintő környezeti változások száma és intenzitása az elmúlt 10 évben jelentősen megnőtt az előző 20 évhez képest, ebből következően a menedzsmentnek lényegesen több váratlan döntési (kényszer) helyzettel kell szembenéznie. A döntéselőkészítés és döntéshozatal korábban jól működő, konszolidált kereteiből ki kell lépni, a kényelmi sávokat el kell hagyni és új szempontokat kell beemlíteni a döntéselőkészítésbe. A döntéshozatal változó mechanizmusai és adatigénye a vállalatban belül leginkább a controllingot erősíti meg. Egyes változások nagyobb hatással voltak a funkcionális HR controllingra, mint a többi funkcionális controlling területre, illetve a humán controlling funkció a vártnál magasabb szinten tudott megfelelni a változó vezetői igényeknek. A humán controlling szerepváltozása a teljes HR szervezetet „felemelte” a menedzsmenten belül a perifériáról a döntéshozatali magba (Lukic – Lazarevic – Jaganjac. 2021).

TRENDEK A HUMÁN CONTROLLINGBAN

A digitalizáció és a munkaerőpiac kapcsolata

A 21. század egyik meghatározó társadalmi és gazdasági folyamata a digitalizáció, amely átalakítja a munka világát, a gazdasági szerkezetet, valamint a munkavállalókkal szembeni elvárásokat. A munkaerőpiac globalizációja és a technológiai innovációk gyors térnyerése újfajta képességeket és alkalmazkodóképességet követel meg a munkavállalóktól. A digitalizáció hatására nemcsak új munkakörök jönnek létre, hanem számos hagyományos szakma is átalakul vagy eltűnik (Mélypataki – Lipták, 2020).

A digitalizáció leginkább a munkaerő-kereslet és munkaerő-kínálat szerkezetét befolyásolja. A hagyományos iparágakban tapasztalható munkaerő-igény csökkenését párhuzamosan ellensúlyozza az informatikai, mérnöki és egyéb digitális kompetenciákat igénylő szektorok növekedése. Ezzel együtt a munkaerőpiacon egyre inkább felértékelődnek a technológiai tudás mellett a „soft skill”-ek, például a problémamegoldás, a kritikus gondolkodás, az együttműködés és az alkalmazkodóképesség (Karácsony – Vasa – Bilan – Lipták, 2021).

A digitalizáció következtében a munkaerőpiaci elvárások jelentős átalakuláson mennek keresztül. A munkáltatók egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a digitális készségekre, amelyek ma már nemcsak az informatikai szakmákban, hanem szinte minden munkaterületen alapvető elvárássá váltak. A munkaadók elvárják a munkavállalóktól, hogy képesek legyenek a techno-

¹ Egyetemi docens, intézetigazgató, dékánhelyettes, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Intézet (zoltan.musinszki@uni-miskolc.hu);

² HR & kommunikációs menedzser, Ongropack Kft., (nagy.endre@ongropack.hu);

³ Phd hallgató, Miskolci Egyetem Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola, Miskolc, (nagy.endre@ongropack.hu)

lógiai újítások gyors elsajátítására, az önálló tanulásra, valamint az új kihívásokhoz való rugalmas alkalmazkodásra. Az új típusú elvárások következményeként az oktatási és szakképzési rendszereknek is reagálniuk kell, hogy releváns, a munkaerőpiaci igényekkel összhangban lévő tudást biztosítsanak. Az oktatási rendszereknek tehát a technikai és soft skill fejlesztésére is összpontosítaniuk kell, hogy felkészítsék a munkavállalókat a digitális gazdaság kihívásaira (Dieguez, 2024).

Trendek és kihívások

A humán controlling gyors fejlődése elsősorban a digitális átalakulásnak és a fejlett technológiák integrációjának köszönhető. A big data és a fejlett elemzések használata egyre hangsúlyosabbá válik a humán controllingban. Ezek a technológiák segítenek a hatékonyság javításában és az adatvezérelt döntések meghozatalában (Wilfinger – Brandstätter – Mitteregger, 2022, Fauzi – Kamaruzzaman – Abdul Rahman, 2023). A mesterséges intelligencia (AI) és gépi tanulás (ML) humán controllingba integrálásával olyan prediktív elemzések készíthetők, amelyek kulcsfontosságúak a munkaerő-tervezés és a HR-folyamatok optimalizálás szempontjából. Az Excel alapú riportálás, a manuális adatgyűjtés nem múlt idő, azonban egyre gyakoribbak a HR-elemző eszközök, a mesterséges intelligencia által vezérelt jelentési rendszerek vagy az SSBI. Ez optimális esetben adatvezérelt kultúra támogatását igényli a szervezetnél (Brito – Sousa, 2023).

Az adatalapúság hatást gyakorol az adatbiztonságra is (Zéman – Lentner, 2018). A digitális technológiák növekvő használatával egyre nagyobb hangsúlyt kap az adatvédelem és a biztonság (Malatyinszki – Zéman – Kálmán, 2025). Az adatvédelmi szabályozások új kihívások elé állítják a humán controllingot is. Feladatként jelentkezik az indokolt, szükséges adatok körének kijelölése, gyűjtése és kezelése, az adatok etikus kezelése (Sharma – Sengupta, 2024).

Korábban a humán controlling főként adminisztratív, operatív adatszolgáltatásra szorítkozott. Napjainkban a humán controlling egyre inkább stratégiai partner, amely támogatja a felsővezetés döntéseit a munkaerőt érintő kérdésekben. A HR részlegek egyre inkább részt vesznek a stratégiai döntéshozatali folyamatokban (Kramar, 2012). A szervezetek érezhetően nagyobb hangsúlyt fektetnek a HR tevékenységek hatékonyságának és a HR tevékenységek szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának mérésére (Reissová, 2010).

A változó munkavégzési formák, az új munkastílusok (atipikus munkavégzés, rugalmas munkaidő, távmunka, hibrid modellek, gig economy, stb.) is új controlling szemléletet és mutatókat kívánnak meg. Ezt a tendenciát csak megerősíti két tényező. A munka és a magánélet közötti egyensúly biztosítása, illetve a munkavállalói elégedettség javításának szükségessége. A lineáris HR ciklusok helyett érzékelhetők a rugalmas célkitűzések, értékelések. A humán controlling is igazodik az agilis működéshez (Minbaeva, 2021).

A változás kimutatható a KPI-ok terén is. Az idő és költség alapú mutatók mellett megjelentek egyéb mutatószámok is (Tóth – Zéman, 2017). A korábbi fókuszpontok (létszám, fluktuáció, munkaidő, hiányzások, bér- és munkaerőköltség) áthelyeződtek a teljesítmény, az elkötelezettség, a toborzási hatékonyság (és részben az ESG) mérésére. A munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése magában foglalja a múltbeli és a jelenlegi teljesítmények és a jövőbeli potenciális teljesítmények értékelé-

sét. Ezekhez olyan KPI-ok kapcsolódhatnak, mint a munkahatékonyság, az alkalmazottak termelékenysége, a projektek befejezési aránya, a munka minősége és a csapat együttműködése mutatói (Sindhuja – Dunstan Rajkumar, 2025). Technológiai és pszichológia elemzési eszközökkel láthatunk kísérleteket a rugalmasság, az elkötelezettség, a szervezeti kultúra, a bizalom, az elégedettség, a dolgozói élmény index, a wellbeing mérésére (Strizhova – Evdokimenko, 2019). Basha és társai (2024) szerint a toborzási és megtartási KPI tartalmi finomhangolása mellett megfigyelhető, hogy ezen KPI-ok esetében a gépi tanulást használó prediktív modellek segíthetnek előre jelezni a fluktuációt és beazonosítani a kockázatos dolgozókat. Végezetül ne feledkezzünk meg a képzésről sem! A sokféle ROI adaptáció egyike a képzési beavatkozások sikerességét, hasznosságát és hatékonyságát értékeli. (Andreica – Szűcsné Markovics, 2024, Lipták – Szűcsné Markovics – Musinszki, 2021).

Az említett változások bevezetése természetesen nem megy gördülékenyen. Nem meglepő módon a szervezetek gyakran szembesülnek az alkalmazottak és a vezetők ellenállásával az új HR megoldások bevezetésekor. Félelem az újtól, félelem az ismeretlentől, a szervezeti kultúra és edukáció nem megfelelőssége mind-mind akadályozó tényező lehet. A korlátozott pénzügyi források illetve a szabályozási környezet szintén akadályozhatják az innovatív HR gyakorlatok bevezetését, elfogadását, meghonosodását. Kihívást jelent a technológia is.

Például a mesterséges intelligencia és a gépi tanulás bevezetése vagy a HR-adatok biztonságának biztosítása terén. Végezetül ne feledkezzünk meg a HR esetében sem a vezetői támogatásról. Az innovatív HR megoldások sikeres megvalósításához a felsővezetés valós támogatására van szükség. E támogatás nélkül a kezdeményezések valószínűleg stagnálni és/vagy elhalni fognak (Zenjari – Allouani – Zaki – Sidqui, 2024).

ESETTANULMÁNY: A KÖRNYEZETI VÁLTOZÁSOK HATÁSA AZ ONGROUP KFT. HUMÁN CONTROLLING RENDSZERÉRE 2013-2022 KÖZÖTT

Bázisvállaltunk az Ongroup Kft. székhelye és telephelye Miskolc mellett, Szirmabesenyőn található. A PVC alapú műanyagok feldolgozásával és kereskedelmével foglalkozó cég 1993-as alapítástól kezdve 2009-ig a BorsodChem leányvállalata volt, azóta 100%-ban magyar, családi tulajdonban van.

- Fő alapanyag a PVC, meghatározó piaci és termékei:
 - gyógyszeripar (kalanderes technológia): gyógyszerfólia,
 - építőipar (extrúziós technológia): műanyag síklemez - cladding, cover, profil,
 - reklámpipar (extrúziós, kalanderes technológia): műanyag haboslemez, grafikai fólia,
 - élelmiszeripar, csomagolóipar (fúvásos technológia): folpack-fólia.

Az értékesítés volumene a folyamatos növekedés mellett jelenleg közel 20.000 tonna, az árbevétel az elmúlt 15 évben 7 milliárd forintról 25 milliárd forint feletti értékre nőtt. Az árbevétel több mint 90%-a exportból származik. (EMEA, Közép-Ázsia, Korea, Ausztrália, Kanada)

„Östörténet” 1993-2009

A BorsodChem Zrt. I-II műanyagfeldolgozó üzeméből megalakult a BC-Ongroup Kft. nem rendelkező önálló vállalati HR részleggel. A controlling funkciókat szükség esetén az anyavállalat HR osztálya látta el. Ongroup specifikus HR control-

lingről nem beszélhetünk. Meghatározó volt a havi és év végi számviteli adatkérés (statisztikai létszám, teljes munkaerőköltség), A fő adatforrás a bérszámfejtés és a főkönyvi könyvelés volt.

„Középkor” 2009-2013

A 2008-as hitelpiaci, pénzügyi válság következtében a cég is stagnált, a cég üzleti értéke csökkent. A BC-Ongropack Kft.-t az anyavállalat értékesítette a BC korábbi vezérigazgatójának. Az anyavállalatot jelentő BorsodChemből történő 2009-es kivásárlást illetve tulajdonosváltást követően az Ongropack Kft. növekedési pályára állt és évi 15-20%-os növekedési rátát produkált. A növekedés kulcsa (1) a több évtizedes menedzsment tapasztalat alapján meghozott szervezeti és működési folyamatok átalakítása, (2) a szerződéses értékesítési ügynöki rendszer helyett létrehozott önálló „Értékesítés” szervezeti egység professzionális piackutatási és értékesítési munkája illetve (3) a hatékonyságnövelő és kapacitásbővítő beruházások melletti folyamatos elkötelezettség volt. Ekkor lett alkalmazott vállalati szlogen: „OP – növekedési pályán”.

Önálló vállalati HR menedzser pozíció jön létre (egyszemélyes HR), önálló humán controlling feladatellátás nem alakul ki, a HR funkciók nem profiltiszták. A bérszámfejtést a volt anyavállalat végzi.

Nincs külön humán controlling funkció. Az ad hoc humán adatkéréseket a volt anyavállalat HR osztálya teljesíti. Új elemként jelenik meg az „egyszemélyes HR” által feldolgozott adatokból (létszám, munkaerőköltség üzem, életkor, iskolai végzettség szerint) készült – rendszeresnek még nem nevezhető – riport.

Az első 5 évben (2009-2013) radikális környezeti hatás nem befolyásolta az általános világgazdasági konjunktúrába ágyazott vállalati fejlődést. A 2014-2024 közötti időszak azonban kihívásokkal teli éveket hozott.

„Modern kor” 2014-2017

A jelzett időszakban két fő hatás érte a céget. Egy új telephely kialakítása, és az „arab tavasz”.

A vállalat növekedésének 2013-ra már gátját jelentette a BorsodChem Ipari Parkban bérelt telephely, ezért a vállalatvezetés azt a döntést hozta, hogy önálló zöldmezős telephelyet alakít ki egy új lokációban, az M30-as autópálya csatlakozás közelében, Miskolc közvetlen határában. A megvalósításra három ütemben került sor: tervezés 2014-2016, kivitelezés 2016-2018, költözés 2017-2021 között, szakaszosan.

A „Modern korban” az Ongropack dinamikus növekedési szakaszt fut, évi 15-20%-kal növekszik (értékesítés, EBITDA, létszám). A termékminőség fokozatosan egyenletesebbé válik, a vállalat munkaszervezete, a működési és döntéshozatali gyakorlata jelentős mértékben átalakul. Például igazgatóságok alakulnak ki, heti sávós időgazdálkodás bevezetése, a döntéshozatali mechanizmus alaplogikája termelés-központúvá vált, a vezetőségi értekezletek első két napi rendi pontja helyet cserél: 1. Értékesítés, 2. Termelés.

A HR területén fontos változás, hogy a bérszámfejtés a volt anyagvállalat helyett humán erőforrás-szolgáltató céghez kerül. Megváltozott a HR menedzser személye, ám továbbra is ma-

1. táblázat: Humán controlling riportok és KPI-ok fejlődése 2014-2017 között

| Dátum | Változások a KPI-okban és riportokban |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015. január | Állandó heti riportálás: tematikus (létszám, toborzás, munkaügy), de folyó írással írt riport, havi munkaerőköltség riport |
| 2015. november | Adatközpontú riportálásra váltás: tematikus, de már csak az adatokat szerepelteti, nincs fölösleges szó |
| 2016. január – 2020. december | Időarányos fluktuációs ráta mérése (OP innováció: saját akarattukból kilépők száma/aktuális törtévi statisztikai létszám/ 52*aktuális hét száma), + előző 12 havi statisztikai létszám |
| 2016. január | Toborzás_Nyitott pozíciók száma |
| 2016. február | Toborzás_Melyik üzembe toborzunk? |
| 2016. április | Riport_Toborzás 2. önálló pont lesz (leválik a létszámporirportról) |
| 2016. május | Munkaügy_Kulcsember („know-how részvényesek”) fluktuációs ráta |
| 2016. augusztus | Munkaügy_Betegség miatti hiányzás száma |
| 2016. október | Riport_Kulcsadatok aláhúzással vizualizálva |

Forrás: a vállalat adatai alapján saját szerkesztés

rad az egyszemélyes HR. Profiltisztítás történik, és a klasszikus hármas feladatellátás (toborzás, munkaügy, képzés) alakul ki. A HR területe humán erőforrás oldalról is elkezd fejlődni: HR gyakornok (2016. október), munkaügyi adminisztrátor (2017. március). Kialakul a front office, back office megoldás.

A cégvezetéssel történt őszinte és részletes egyeztetések folyamánaként meghatározhatóak lettek a vezetői információs igények. Megjelent az önálló humán controlling feladatellátás. Kialakulnak a KPI-ok és riportálási struktúra, a HR menedzser munkaköri leírásába bekerül feladatként a rendszeres riportálás, KPI és riportmátrix épül ki. 2015. januárjától fix heti menedzsment riport készül. (Lásd 1. táblázat.)

Az adatok fő forrása a kiszervezett bérszámfejtés volt. Fokozatosan alakult ki, hogy az adatszolgáltatásra a HR által megadott adatstruktúrában került sor.

Az „arab tavasz” során a közel-keleti és az észak-afrikai államrendek felbomlanak, átalakulnak. Tömeges emigráció vette kezdetét, fokozódott az EU határvédelme.

Az „arab tavasz” következtében módosult a vállalat értékesítési és fuvarszervezési területe. A cég piacainak 15%-a a Balkánon volt. Ez értékesítési és logisztikai problémákat vont maga után. A fuvarszervezés biztonsága csökkent, fokozódott és időben elhúzódott a schengeni határellenőrzés, az erősödő biztonsági problémák miatt a vevőkapcsolatok személyes ápolása elmaradt. Az észak-afrikai (Marokkó, Tunézia, Egyiptom) piaci növekedés, majd jelenlét megszűnt. Mindez azonban kimutatható hatással nem volt a HR tevékenységre, és a humán controllingra.

„Kortárs kor” 2017-

A „Kortárs kor” a radikális környezeti változások korszaka. Átköltözés az új telephelyre (2017-2021), COVID (2020-2022), nyersanyag-infláció (2021-), orosz-ukrán háború és energiaárremelkedések (2022-).

Az új telephelyre költözésre szakaszosan, 2017-2021 között került sor. Ekkor párhuzamosan két telephelyen működött a termelés. Folyamatos feladat volt a két telephely közötti kommunikáció, IT összeköttetés és logisztika (alapanyag, félkész és késztermék szállítás). Az egyedire fejlesztett technológiai és el-

2. táblázat: Humán contolling riportok és KPI-ok fejlődése 2017-2019 között

| Dátum | Változások a KPI-okban és riportokban |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2018. január | Riport: dashboard (HR KONTROLLING riport) Létszám_statistikai létszám, személyi forgalom („turnover”) Atipikus foglalkoztatás, külön bontott riportot kap: nyugdíjas szövetkezet, kölcsönzöttek Toborzás_aktív nyitott pozíciók száma Toborzás_múlt heti sikeres toborzások száma Munkaügy_betegráta |
| 2018. január | Munkaügy előző évi statisztikai létszám Létszám_külön rehabos bontás (támogatás miatti vezető igények) |
| 2018. április – 2022. április | Munkaügy_Saját telephelyen foglalkoztatottak száma/ régi telephelyen foglalkoztatottak száma |
| 2018. november | Toborzás_nyitott pozíciók változása hét elején és végén, betöltött pozíciók száma |
| 2019. február | Toborzás_ajánlatadás státsza: jelölt elfogadta, elutasította, egyeztetés alatt |
| 2019. március | Munkaügy_statistikai létszám előző havi |
| 2019. június | Létszám_bontás: iskolaszövetkezet (gyakornok és diákmunka bontás) |

Forrás: a vállalat adatai alapján saját szerkesztés

látási lánc következtében a technológiai és karbantartási járulékos költségek jelentősen csökkentek. A költözéssel párhuzamosan a korábbi telephely bérleti díjai is jelentősen mérséklődtek. A két telephely ügyviteli feladatai, a telephelyek koordinálása és irányítása ugyanakkor átmeneti többletlétszám foglalkoztatását, új funkciók és munkakörök megjelenése okozta.

A HR kulcsszerepet kapott a változások menedzselésében. A HR kiemelt feladata volt (1) a belső kommunikáció (dolgozói vélemény- és igényfelmérések), (2) a költözéssel együtt járó konfliktuskezelés, (3) az új szokások és új vállalati kultúra kialakítása (Etikai Szabályzat), (4) vállalati szerződéses buszjárat kialakítása, (5) a régi telephelyen HR Ügyfelfogadási rendszer üzemeltetése (mindkét telephelyen „házhoz megy” a HR). Változás történt a szervezeti felépítésben is. A HR közvetlenül a tulajdonos és az ügyvezető alá került, megszűnt a fizikai „távolság”, a bizalom elmélyült. Változások történtek a HR munkaszervezetben is. HR gyakornokok kerültek főállásba (2019. szeptember), duális képzési gyakornokok jelentek meg. A teljes HR létszám öt főre emelkedett. A vállalati növekvő fluktuáció következtében a toborzási és munkaügyi feladatok négyeszerződtek. Racionalizálási és HR karriertervezési célok miatt megkezdődött a kiszervezett bérszámfejtés megszüntetésének előkészítése.

Mindez hogyan hatott a humán controllingra? 2018. januárjától megjelenik a HR controlling Dashboard riport. A riport heti keresztmetszeti képet ad vizualizált formában. A változásmenthez kapcsolódóan ad hoc riportok jelennek meg: létszámkimutatás telephelyenként (2018. április – 2022. április), elmúlt 12 havi fluktuációs ráta (a trendvizsgálat miatt), nyugdíjas szövetkezetben dolgozók száma, lakhely, Volán menetrendi illeszkedés, műszakváltás rendje, „át nem jövők” listája, regionális bér benchmark riport, betegráta. A telephely kialakítása részben támogatásból történt. A támogatási feltételeknek való megfelelés miatt külön riportok és KPI-ok kerültek bevezetésre. Ilyenek voltak a statisztikai

létszám riport, a diplomások száma riport, a munkaerőköltség riport, a toborzások státusza riport (mennyi a kiadott ajánlat, ebből mennyi az elfogadott és mennyi az elutasított), duális képzésű hallgatók száma. (Lásd 2. táblázat.)

Ma már közhely, hogy az egyének és szervezetek életét hogyan hatotta át a COVID. Esetünkben mi történt? Jogszabályok korlátozó hatása, karatén, határlezárás: beszerzési, logisztikai és fuvarszervezési probléma, kiszámíthatatlanság, fuvardíjak jelentős növekedése, humán erőforrás kapacitáskiesés a termelésben, inaktivitási ráta növekedése és annak finanszírozása, 30%-os piacvesztés a 2020. március-május időszakban, félelem-faktor.

A HR a „fedélzetten marad”, a HR szempontok figyelembe vétele hangsúlyosabbá vált a menedzsment döntésekben. Egyre többször kapott a HR 1. napirendi pontot a vezetőségi értekezleteken. Szoros napi munkakapcsolat alakult ki az ügyvezetés és a HR között, a napi belső kommunikációt a HR irányította. Kiemelt feladat lett a

know-how-t hordozó kulcsemberek megőrzése, a minőségi cse-reidőszak menedzselése, az egészségügyi költségek kezelése, a home office és a távmunka kereteinek kialakítása és szabályozása, a munkahelyvédelmi akcióterv teljes menedzselése. Sikerek és kudarcok váltották egymást. Például a betegség miatti kapacitáskiesést menedzselő „Készenléti jellegű munkakör” bevezetése a munkavállalói ellenálláson megbukott. A „Belső képzési rendszer felépítése_2021” projekt (Vállalati Felnőttképzési Tanács felállítása, Train the trainer, Onboarding, belső tréner kiválasztása, képzése) a költségmegtakarítás áldozatává vált.

A kezdeti időszakban (2020. március-április) az ügyvezető 24 ad hoc riportot illetve elemzést kért. A COVID főprojektben belül több (al)projektet indított a cég: létszámracionalizálás, szabadság- és munkaidőmenedzsment, home office / távmunka, Kurzarbeit, Kutatás-Fejlesztés- Innováció bértámogatás. Ezekhez KPI-ok kerültek kidolgozásra. A riportálás napi rendszerességű volt, a riportok prezentálására a „vállalati operatív törzs” ülésein került sor. (Lásd 3. táblázat.)

A 2022-ben kezdődött orosz-ukrán háború kezdetén a cég a piacainak 10%-át egy napon belül elvesztette. A piaci hatások ekkor azonban nem jelentek meg közvetlenül a HR tevékenységben és a humán controllingban. A háború azonban kihatott az alapanyagok és az energiahordozók áraira. Nem várt mér-

3. táblázat: Humán contolling riportok és KPI-ok fejlődése 2020-tól

| Dátum | Változások a KPI-okban és riportokban |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2020.február | Létszám_bontás: duális képzésű hallgatók száma |
| 2020. március 23. – 2020. december 31. | Munkaügy_koronavírus beteg:0/ kórházi kezelés:0/ hatósági otthoni karantén:0/ gyanú:3/ önkéntes otthoni karantén:5/ munkából hazaküldve:2., Home Office-ban |
| 2020. október | Létszám_bontás: duális hallgatók száma (középfok / felsőfok bontás) |
| 2022. augusztus | Munkaügy_fluktuációs mutatón belül: 60 napon belüli fluktuáció száma, aránya |
| 2022. szeptember | Toborzás_státuszriport logikai váltás: kiadott ajánlatok követése, ajánlatot elfogadta: x jelölt, elutasította: y jelölt, egyeztetés alatt: z jelölt |

Forrás: a vállalat adatai alapján saját szerkesztés

tekben drágultak a segéd-, csomagoló- és színezőanyagok, a gáz, a villamosenergia. A társaság erőteljes zöldítésbe kezdett. Naperómű park kialakítása, hőszivattyú telepítése, zöld alapanyagok preferálása (például faforgács, kókuszolaj, pálmaolaj, környezetben gyorsabban lebomló fólia). A kőolaj-etilén-PVC terméklánc helyzete kiszámíthatatlanná vált. A cég építőipari és bútorigipari megrendelése 50-70%-kal csökkentek. Egy „bedőlt” magyar cég gépparkjának felvásárlása menekülési utat és egyben új piacot (pöndörítés – csőhéj szigetelés) jelentett.

2022-től a HR pozíciója tovább erősödött. A HR vezető „szakértővé” és a „szűk döntéshozó kabinet” tagjává válik. A bérügyi szolgáltatás kiszervezése megszűnik. Az outsourcing megszüntetésével keletkezett megtakarítás 40%-át a HR bérfejlesztésre fordíthatja. Tovább bővül a HR részleg létszáma, immár 7 főre. A hét kolléga közül 3 fő atipikus foglalkoztatott. A munkaszervezet kialakult, egyszemélyes HR-ből hőt fős HR részleg lett. A feladatellátás differenciált lett, értelmet és tartalmat nyert a Business Partner típusú feladatellátás.

A bérszámfejtés és ezzel a full-scale HR adatbázis három éves előkészítő munka után, 2022-ban a vállalaton belülré kerül. Ez a helyzet új minőséget jelent immár a humán controllingban. Az ad hoc riportok gyorsabban elkészülnek, a HR reakcióidő és feladatellátási sebesség 2,5x-re nő. A humán controlling munkaszervezetben is változás történt. A HR menedzser mellett a bérügyekkel foglalkozó HR munkatárs is bevonásra került a humán controlling feladatellátásba. Így egy kvázi HR Controlling Csoport alakult ki. A bérügyviteli adatbázis – mint egy hatalmas szűretlen adatvagyon – házon belülré került. A szoftver betanulásával a stáb speciális adatkinyerési lehetőségeket tudott elsajátítani. A HR controlling riport folyamatosan fejlesztése nem állt meg. Továbbra is a cégvezetés információs igényei jelölik ki a fejlesztési utakat. Két új riport került bevezetésre. A 60 napon belüli fluktuáció, illetve a Kiadott ajánlatok státusza riport.

KÖVETKEZTETÉSEK

A környezeti változások jelentősen gyorsultak 2013-2024 között. A környezeti változások gyorsulása maga után vonta a vállalati döntéshozatali mechanizmusok gyorsulását. Felértékelődött az adatszolgáltatások gyorsasága, relevanciája és pontossága iránti cégvezetői igény. Ebben a belső versenyben a HR jól teljesített.

Minden új környezeti hatás újrendezte a humán controlling KPI-ok fókuszát, spektrumát és hierarchiáját. A környezeti változásokra kényszerből adott vállalati reakciók előkészítése és mérése a humán controlling rendszer szakmai színvonalának fejlődésére kedvező hatást gyakorolt. A humán controlling feladatellátás szakmai sztenderjének folyamatos és gyors emelkedése, az ügyvezetők gyorsan változó riportigényének az elvártnál magasabb szintű kielégítése a teljes HR tevékenység megítélését magasabb szintre pozícionálta. A HR a menedzsment perifériájáról a legbelső döntéshozói kabinetbe került.

A hektikus környezet, a gazdasági és gazdálkodási nehézségek mind-mind a szakmai fejlődés, a szervezeti tudás és a HR presztízsnövekedését generálták. A változás – megfelelő attitűddel szemlélve – jó. Minden változás lehetőséget teremt az előre lépésre a kiválóság útján.

IRODALMI FELDOLGOZÁS

ANDREICA, SZ. – SZŰCSNÉ MARKOVICS, K. (2024): Some management indicators of apiaries. In: Musinszki, Z. – Hor-

váth, Á. – Szűcsné Markovics, K. (szerk.) Business and Challenges in 2024: MTA MAB Gazdálkodástudományi Munkabizottság (2024). pp. 6-13. , 8 p. ISBN: 9786156448583

BASHA, M.S.A. – VARIKUNTA, O. – UMA DEVI, A. – RAJA, S. (2024): Machine Learning in HR Analytics: A Comparative Study on the Predictive Accuracy of Attrition Models. Proceedings - 2nd IEEE International Conference on Device Intelligence, Computing and Communication Technologies, DICCT pp. 475-480. , 6 p.

BRITO, A. – SOUSA, M. (2023): HR Analytics in the Commercial Aviation Sector: A Literature Review. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance, pp. 512-519. , 8 p.

DIEGUEZ, TERESA (2024): Understanding Gen Z to Innovate in Industry 4.0. In: Machado, J., et al. Innovations in Industrial Engineering III. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-61582-5_28

FAUZI, M. A. – KAMARUZZAMAN, Z. A. – RAHMAN, H. A. (2023): Bibliometric review on human resources management and big data analytics. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER* 44 : (7) pp. 1307-1327. , 21 p. ISSN 1307-1327 <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2022-0247>

KARÁCSONY, P. – VASA, L. – BILAN, Y. – LIPTÁK, K. (2021): Hungarian Experiences of the Transition from Traditional Work to Telework. *TRANSFORMATIONS IN BUSINESS & ECONOMICS* 20 : (3) pp. 168-182. , 15 p. (2021)

KAROLINY, M. – POÓR, J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások 6. átdolgozott kiadás. Compley Wolters Kluwer Csoport. ISBN: 978-963-295-648-0 610 p.

KOMM, A. – POLLNER, F. – SCHANINGER, B. – SIKKA, S. (2021): The new possible: How HR can help build the organization of the future. McKinsey & Company Online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future#/>

KRAMAR, ROBIN (2012): Trends in Australian human resource management: What next? *JOURNAL OF HUMAN RESOURCES* 50 : (2) pp.133-150. , 18 p. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00009.x>

LIPTÁK, K. – SZŰCSNÉ MARKOVICS, K. – MUSINSZKI, Z. (2021): Innovative financial indicators - from ROI to human capital ROI. In: Jarmila, ŠEBESTOVÁ; Roman, ŠPERKA; Petr, SUCHÁNEK; Šárka, ČEMERKOVÁ; Žaneta, RYLKOVÁ; Kateřina, MATUŠÍNSKÁ; Radka, BAUEROVÁ; Jiří, MAZUREK; Radim, DOLÁK (szerk.) 3rd International conference on Decision making for Small and Medium-Sized Enterprises. Conference Proceedings, Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná (2021) pp. 352-361. , 10 p. ISBN: 9788075104564

LUKIĆ NIKOLIĆ, J. – LAZAREVIĆ, S. – JAGANJAC, J. (2022): Leadership role of the human resources department in crisis situations: The case of COVID-19 pandemic. *STRATEGIC MANAGEMENT* 27 : (3) pp. 17-25. , 9 p. (2022) <https://doi.org/10.5937/StraMan2200012L>.

MALATYINSZKI, SZ – ZÉMAN, Z. – KÁLMÁN, B. D. (2025): Resource Productivity and Sustainability. *HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS* 12 : (1). doi:10.1057/s41599-025-04428-4.

- MINBAEVA, DANA (2021). Disrupted HR?, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW* 31 : (4) 100820, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100820>.
- MÉLYPATAKI, G. – LIPTÁK, K. (2020): Munkajogi és gazdasági kihívások a jövő munkaerőpiacán. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCES / MŰSZAKI ÉS MENEDZSMENT TUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK* 5 : (1) pp. 120-134. , 15 p. (2020)
- REISSOVÁ, ALICE (2010): Personnel evaluation as a controlling tool of the management of the work efficiency. *EKONOMIA MANAGEMENT* 13 : (1) pp. 91-102. , 12 p.
- SHARMA, S. – SENGUPTA, S. (2024): AI-Driven HR Practices: Recent Trends in Digital HR Tools and Their Perceived Benefits. In: Illés, Z., Verma, C., Gonçalves, P.J.S., Singh, P.K. (eds) Proceedings of International Conference on Recent Innovations in Computing. ICRIC 2023. Lecture Notes in Electrical Engineering, vol 1195. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-3442-9_15
- SINDHUJA, A. – DUNSTAN RAJKUMAR, A. (2025): Data-Driven HR: Measuring The Impact of Analytics on Employee Performance. *BANGLADESH JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC RESEARCH* 10: (3) pp. 1-15. , 15 p. ISSN 2687-8518 <https://doi.org/10.46281/bjmsr.v10i3.2435>
- STRIZHOVA, E.A. – EVDOKIMENKO, A.S. (2019): The use of wearable technologies in the practice of performance management in financial sector. *ORGANIZATSIONNAYA PSIKHOLOGIYA*, 9 : (1) pp. 34-56. , 23 p. ISSN 2312-5942
- TÓTH, A. – ZÉMAN, Z. (2017): Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment. Akadémia Kiadó, Budapest, ISBN 210 p.
- WILFINGER, D. – BRANDSTÄTTER, C. – MITTEREGGER, J. (2022): Implications of the Digitalization on Human-Resource-Controlling. *TEHNIČKI GLASNIK* 16 : (3) pp. 438-443. , 6 p. (2022) ISSN 1848-5588 <https://doi.org/10.31803/tg-20220505202915>
- ZENJARI, A. – ALLOUANI, S. A. – ZAKI, A. – SIDQUI, O. (2024): Technological Innovation and Human Resources Management (HRM) in the Era of Industry 5.0: Navigating Impacts and Opportunities. In: Studies in Systems, Decision and Control Industry 5.0 and Emerging Technologies, pp. 371-391. , 21p. Springer Nature Switzerland, DOI: 10.1007/978-3-031-70996-8_18
- ZÉMAN, Z. – LENTNER, CS. (2018): The changing role of going concern assumption supporting management decisions after financial crisis. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES* 18 : 1 pp. 428-441. , 14 p.