

Az emberi erőforrás pénzbeli értékelésének lehetőségei

Juhász Péter*

Az emberi erőforrás vállalati értéktérítésben betöltött szerepe az elmúlt években látványosan nőtt. Bár az utóbbi évtizedekben több értékelési módszer és modell is megjelent a szakirodalomban, ám azok sokszor ellentmondásosak, és nehezen illeszthetők a számviteli előírások elvárásaihoz. Így az emberi erőforrás értékét csak kevés cég méri, ami miatt sem a vezetők, sem a tulajdonosok nem tudnak hatékony döntéseket hozni.

A különféle megközelítéseket összefogva egy lehetséges konzisztens értékelési modellt mutatok be, amely szemlélteti, hogyan lehet – az alapvető szemléletet megőrizve – a ma alkalmazott számviteli mérleget az emberi erőforrásra vonatkozó adatokkal kiegészíteni. A javasolt módszer eltérő értékelési szemléletet javasol az emberi erőforrással kapcsolatos kötelezettségek, illetve vagyon számszerűsítéséhez. Ezek különbözőzetéből származik a vállalat értékét növelő humán többletérték.

Kulcsszavak: emberi erőforrás, értékelés

1. Bevezetés

Napjainkra az emberi erőforrás a vállalatok számára a termelési tényezők egyik legfontosabbja lett. Egy egyesült államokbeli felmérésben résztvevő 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. A következőkben az teljes emberi erőforrás együttes, pénzbeli mérésének lehetőségeit tekintem át. (Az egyedi értékelésről, az elméleti hátérrel és a nem pénzbeli mérés lehetőségeiről részletesen lásd Juhász, 2004a.)

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-Villardell – 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 kulcsberekre köthető élet- és balesetbiztosítások mellett semmilyen más biztosítási terméket sem kínálnak nekik.

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, 56. o.) felvetette, hogy az alkalmazottak jelentette érték meghatározásakor figyelembe kell venni a sürgősen 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 vezérigazgatóktól megkövetelt hosszabb vállalati tapasztalat egyaránt javította a vállalatok részvényeinek megtérülését.

A skandináv eredetű, nem pénz alapú 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 szituációs szempontok kezelése is. Végkövetkezésként kétségbe vonja, hogy lehet-e egyáltalán koherens modell 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, fodrászok) lehet jelentős elem.

Az American Society for Training and Development (ASTD) 2000-ben készült vizsgálatát Oliver (2001) idézi. Eszerint a több mint 500 megkérdezett egyesült államokbeli vállalat közül az alkalmazottak képzésére az átlagnál többet költők a piaci átlagnál 46, az átlag alatt költőknél 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.

2. 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 sültek rá az értéket, amely ráadásul idővel amortizálódik is, és az ember elértéktelenedésének látszatát kelti.

* Juhász Péter, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék (Budapest)

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 büntetesként csökkenthetik a dolgozó értékét, vagy áthelyezhetik az embereket az év végén, hogy a számok előnyösebbnek tűnjenek. Az alkalmazottak (és a szakszervezetek) követelni kezdhetheték, hogy tudásuk értékének megfelelően fizessék meg őket, ami például az egyetemeken komoly káoszt okozna. A dolgozó alkuerejét mindenképpen jelentősen megváltoztathatja, ha vállalatnak termelt értékük azonosíthatóvá válik. Így a mérési folyamat eredménye közvetlenül visszahathat magára az értékre.

3. Az értékelés célja

Mind ezek tükrében különösen fontos kiemelni, hogy az emberi erőforrás értékelése során nem az alkalmazottakat értékeljük, ami eleve nonszensz volna, hiszen az élet pénzübeli értékelése aligha megvalósítható.

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 lecserelése. 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 vállalatától (menedzsmenttől), nem pedig az alkalmazotttól függ. Ugyanakkor 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.

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 realisabb bemutatását érzi, amely „melléktermékeként” az alkalmazottak képzésére fordított összegek is igazolást nyernek. Ez a szemlélet ugyanis valójában valamilyen naív, könyv szerinti értékre épülő szemléletet feltételez a befektetőkről, amelyet – 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.

4. 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 csak az átfogó elméleteket tárgyalom.

Becker (1962)¹ (idézi: Bouillon és Doran 1995) modelljében határhaszon elven magyarázza az emberi erőforrás értékét. Egyetlen dolgozó sem kap magasabb bért, mint munkájának határterméke, amelyet képzettségének összetétele (és az alkalmazó cég lehetőségei) határozza meg. A piac kikényszeríti, hogy a más cégek számára is hasznosítható képzés termelékenység növekményét teljes egészében megkapja a munkavállaló, míg a vállalat specifikus képzésnél a cégnek úgy kell optimalizálnia, hogy az alkalmazottnak ne érje meg távozni, ám az át nem adott termelékenységtöbblet fedezze a képzés költségeit.

Likert (1967, 115. o.) szerint 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. A másik hátránya a hatalmas adatgyűjtési költség, amelyet Likert mintavételezéssel javasol csökkenteni.

Giles és Robinson 1972-ben publikált modelljében² (idézi: Swann, 1978) minden alkalmazott értékét megadott szorzószám segítségével kell meghatározni. (1. táblázat). A szorzószám azt mutatja, hogy (éves) fizetése hányszorosát éri az adott alkalmazott a vállalatnak.

1. táblázat Giles és Robinson szorzószámai

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

Forrás: 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.

Pène (1979, 259–262. o.) több értékelési megközelítést is felvázol. (1) Elképzelhető lenne valamennyi munkaerő megszerzésével és fejlesztésével kapcsolatos költség aktiválására

¹ Becker, G. S. (1962): Investment in human capital: A theoretical analysis, *The Journal of Political Economy*, Oktober 1962, 9–49. o.

² Giles, W. J. – Robinson, D. (1972): Human asset accounting, IPM – ICMA, London.

és fokozatos leírására. (2) Elvileg végrehajtható volna a 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 személycsere 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. (3) A harmadik megközelítés szerint a munkaerő értékét a jövőben általa előállított érték adná. Ennek becslésére Pène két eljárást ajánl: közelíthető az érték a bérekkel vagy az ellátott tevékenységért kiszereződéskor (outsourcing), vagy külső vállalkozás bevonásakor fizetendő díjjal. Ez utóbbi azonban nem csak a külső ajánlatok hiánya miatt lehet nehézkes, hanem azért is, mert egyes tevékenységeket nem lehet kiszervezni.³

Turner és Jackson-Cox (2002) azt javasolja, hogy az alkalmazottak tudását két részre bontva értékeljük. Gyakorlatilag Becker modelljének továbbfejlesztésével 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 megszerzésük felmerülő költségek jelenértékeként, annuitásként határozzák meg. A felsőfokú szakismereteknél a cég számára hasznos hátralévő alkalmazási idő fogyása mellett a szakismeretek avulása is folyamatosan csökkentti a tudás értékét. Ennek megfelelően a szerzők a megtanult ismeretek várható elavulásának ideje alapján számolnak el az értékcsökkenést.

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

³ A vállalat nevében például csak alkalmazottja járhat el, így ha valamilyen pozíció a cég munkavállalóinak utasításával vagy ellenőrzésével jár, azt rendszerint nem lehet külső vállalkozásnak adni.

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, amihez az adott pozíciónál szokásos fluktuáció adhat támpontot. A diszkontráta meghatározásában segíthet, hogy a legtöbb országban a dolgozók követelése 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.

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 nem csak 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 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. (1. ábra)

1. ábra. A humán eszköz és tőke megjelenítése a vállalati mérlegben

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

Forrás: Saját szerkesztés

Amennyiben eszköz alapú 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 tárgyat önállóan értékelni kell, s a kimutatott és a tényleges érték különbségét a saját tőkével szemben el kell számolni. Ekkor 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 működtetési költségeivel, a hasznokat teljesen figyelmen kívül hagyva.)

A szakirodalom alapján három alapvető eszközértékelési eljárástípust különböztethetünk meg: a (1) költség-, a (2) piac- és a (3) jövedelemalapút. (A negyedikként felbukkanó ScoreCard rendszerek nem pénzben mérnek, ezért itt azokat nem mutatom be.) Ezek más-más feltételezésekkel élnek, amelyek jelentősége abban is áll, hogy a humán eszközökkel kapcsolatos költségek között mindazon szellemi tőke elemek fenntartásának költségeit is szerepeltetni kell, amelyek meglétét az adott becslési eljárás feltételezi.

5.1. Költség alapú eljárások

1-a. 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 hibája, hogy nem veszi figyelembe az azóta megváltozott piaci helyzetet, illetve teljesen elszakad a tényleges értékváltozástól.

1-b. 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.

1-c. *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 valamilyen meg kellene válnia. 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 költség alapú eljárásokat használjuk, a humán többletérték tartalmazza a vállalat alkalmazottainak termelékenységére ható valamennyi szervezeti szellemi tőke elemet, hiszen az adott körülmények közötti munkaerőigényhez tartozó költséget mérjük fel. A kimutatott többletérték a ki nem használt szervezeti tudás (felismert, de meg nem valószínűsített jobb munkaszervezés) okozta kár és a költségeket meghaladó (például jobb motivációs rendszerből, lojalitásból és nem pénzbeli juttatásokból adódó) hasznok egyenlege adja.

5.2. Piaci alapú eljárások

2-a. 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 szakmáknál van lehetőség. Ilyenek lehetnek egyes szolgáltatások (könyvelés, vagyoni védelem, 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.)

2b. Az outsourcing, vagy *kiszervezési értéket* úgy kaphatjuk, hogy meghatározzuk, hogy külső vállalkozóktól milyen áron lehetne megvásárolni az alkalmazottak által elvégzett munkát. A becslésnél célszerű a felmerülő tranzakciós költségek figyelembe vétele 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.

5.3. Jövedelem alapú eljárás

3. *Jövedelem alapú érték* megközelítésben 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 jövedelem alapú értékmeghatározási módszereknél a generált nettó jövedelmet úgy kell kiszámítani, hogy a bér jellegű költségeket nem szabad figyelembe venni, hiszen az a forrás oldalon 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 jövedelem alapú eljárás a vállalat valamennyi humán eszközhöz kapcsolódó szellemi tőke elemének hatását figyelembe veszi, a meghatározott többletérték tartalmazza azok értékét is. Emiatt a humán eszköz termelékenységére ható szellemi tőke elemeket csak a meghatározott többletértéken belül értelmezhetjük.

6. 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 erőforrás mérését nem kell szükség-szerűen pénzben végezni. 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, J. M. – Milkovich, G. T. – Hannon, J. M. 1989: *The effects of human resource management decisions on shareholder value*. National Bureau of Economic Research, Inc., Cambridge, MA
- Barcons-Vilardell, C. – Moya-Gutierrez, S. 1999: Human resource accounting. *International Advances in Economic Research*, August 1999, 386–394. o.
- Barker, R. 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, 9–49. o.
- Black, A. – Wright, P. – Davies, J. 2001: *In search of shareholder value, Managing the drivers of performance*. 2nd ed., PricewaterhouseCoopers – Pearson Education, London
- Boon, M. 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, 259–272. o.
- Bosma, N. – van Praag, M. – Thurik, R. – de Wit, G. 2002: *The value of human and social capital investments for the business performance of start-ups*. Tinbergen Institute, Amsterdam
- Bouillon, M. L. – Doran, B. M. 1995: Human capital investment effects on firm returns. *Journal of Applied Business Research*, Winter 1995–1996, 30–41. o.
- Brealey, R. – Myers, S. C. 1999: *Modern vállalati pénzügyek*. McGraw-Hill Companies, Inc. – Panem Könyvkiadó Kft., 2. kiadás, Budapest
- Doeringer, P. – Piore, M. 1971: *Internal labor markets and manpower analysis*. Heath
- Ebersberger, S. A. 1981: Human resources accounting: Can we afford it? *Training and Development Journal*, August 1981, 37–40. o.
- Ehrbar, A. (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, P. 2002: *Valuation methods and shareholder value creation*. Academic Press, Amsterdam
- Giles, W. J. – Robinson, D. 1972: *Human asset accounting*. IPM – ICMA, London

- Gochman, I. – Luss, R. 2002: Building the business case for HR in today's climate. *Strategic HR Review*, May–Jun 2002, 26–29. o.
- Hall, B. J. 1997: A better way to pay CEOs? In: Carpenter, J. – Yermack, D. (szerk.) (1999): *Executive compensation and shareholder value: theory and evidence*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 35–46. o.
- Hekimian, J. S. – Jones, C. H. 1967: Put people on your balance sheet. *Harvard Business Review*, January–February 1967, 107–113. o.
- Johanson, U. 1999: Why the concept of human resource costing and accounting does not work. *Personnel Review*, 1/2, 91–107. o.
- Juhász P. 2003: *Az üzleti és a könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái*. doktori (PhD) tézisztervezet, 2003. június
- Juhász P. 2004a: *Az emberi erőforrás értékelési kérdései*. BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék 36 sz. műhelytanulmány, 2004. február
- Juhász P. 2004b: Iránytű nélkül – Információs válságban a pénzügyi döntéshozatal. *Vezetéstudomány*, 7–8., 30–41. o.
- Kaplan, S. N. 1997: Top executives in Germany, Japan and the USA: a comparison. In: Carpenter, J. – Yermack, D. (szerk.) (1999): *Executive compensation and shareholder value: theory and evidence*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 3–12. o.
- Knight, J. A. 1998: *Value based management, Developing a systematic approach to creating shareholder value*. McGraw-Hill, New York
- Lewis, J. 2002: Measuring company assets. *Personnel Today*, 28, 5, 18–19. o.
- Likert, R. 1967: *The human organization: its management and value*. McGraw-Hill, New York, NY
- Lynn, B. 1998: Intellectual capital. *CMA Magazine*, February 1998, 10–15. o.
- Lynn, B. E. 2000: Intellectual capital. *Ivey Business Journal*, January–February 2000, 48–52. o.
- Madden, B. J. 1999: *CFROI valuation, A total system approach to valuing the firm*. Butterworth-Heinemann, Oxford
- Master, M. 2002: How much should a CEO make? *Across the Board*, November–December 2002, 16–23. o.
- Neumann, S. – Segev, E. 1978: Human capital and risk management: A proposal for a new insurance product. *Journal of Risk and Insurance*, September 1978, 522–530. o.
- O'Reilly, C. A. – Pfeffer, J. 2000: *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Oliver, R. W. 2001: *The return on human capital*. Journal of Business Strategy, July–August 2001, 7–10. o.
- Pène, D. 1979: *Valuer et regroupements des entreprises: méthodes et pratiques*. Dalloz, Paris
- Personnel Today 2002: Getting the measure of human capital. *Personnel Today*, 24, 9, 26–30. o.
- Pratt, S. P. 2001: *Business valuation – Discounts and premiums*. John Wiley & Sons, Inc., New York
- Reichheld, F. F. – Teal, T. 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, A. C. – Balbirer, S. D. 2000: *Modern corporate finance: a multidisciplinary approach to value creation*. Prentice Hall, Upper Saddle River

- Standfield, K. 2002: *Intangible management: tools for solving the accounting and management crisis*. Academic Press, Boston
- Stewart III, G. B. 1991: *The quest for value: the EVA management guide*. Harper Business, New York, N. Y.
- Stewart, T. A. 1994: Your company's most valuable asset: Intellectual capital. *Fortune*, 10, 3, 68–73. o.
- Strassman, P. 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, 301–314. o.
- Turner, G. – Jackson-Cox, J. 2002: If management requires measurement how may we cope with knowledge? *Singapore Management Review*, 2002 Special Issue, 101–111. o.