



# MÉRLEGEN AZ EMBER

Gósi Zsuzsanna

**88. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2007. december**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
Fővám tér 8.  
H-1093 Budapest  
Hungary

# Mérlegen az ember

## Összegzés

Az emberi erőforrás, az emberi tőke értékének meghatározása régóta foglalkoztatja a közgazdászokat. A vállalkozások, vállalatok részéről egyre nagyobb az igény, hogy képesek legyenek meghatározni a munkavállalók értékét, a munkavállalók képzésére fordított összegek megtérülését illetve az életminőséget javító tényezők gazdaságossági hasznosságát. A tanulmányban szerepelnek azok a módszerek, amelyek segítik ezen elemeknek a bemutatását.

**Kulcsszavak:** szellemi tőke, emberi tőke, humánerőforrás számvitel, képzés, képzések értékelése, rekreáció

## Summary

Human resources or determination of human values has been a problem for economists. There is an increasing demand on the side of the enterprises and firms to be able to determine the economic value of their employees, the covering of the expenses spent on their trainings. The question is also risen whether the performance of employees are increased by the recreational programmes sponsored by the firms or not. The essay presents those methods which help in demonstrating these factors.

**Key words:** mental capital, human capital, human resources, accountancy, training, evaluation of trainings, recreation

1	Bevezetés.....	4
2	Az emberi erőforrás értékelése.....	5
2.1	Emberi tőke – az emberi erőforrás fogalmának meghatározása.....	5
2.2	Szellemi tőke mérési rendszerei.....	6
2.3	Emberi erőforrás értékelmélete.....	7
2.4	Humántőke-megtérülési mutató.....	9
3	Emberi erőforrás a számvitelben.....	11
3.1	A mai számviteli rendszer.....	11
3.2	A számviteli mérés problémái.....	14
3.3	Humán erőforrás-számvitel.....	19
3.4	Humán tőke meghatározása a számvitelben.....	20
3.4.1	Kit is illet valójában a szellemi vagyon tulajdonjoga?.....	21
3.4.2	Elválaszthatók-e a szellemi vagyon egyes elemei a tulajdonosuktól?.....	21
3.5	Humán többletérték modell.....	23
3.6	Mutatószámok a számvitelben.....	24
3.7	Stock vagy flow.....	25
3.7.1	Hill képlete.....	26
3.7.2	Az amerikai modell.....	26
3.7.3	Az európai modell.....	27
3.7.4	A dán értékelési modell (ICS).....	27
3.8	A humán tőke értékcsökkenése.....	28
4	Az emberi erőforrás értékét növelő tényezők.....	29
4.1	A vállalati képzések értékelése.....	29
4.1.1	Kilépés a mérlegből.....	29
4.1.2	A képzési programok folyamata.....	30
4.1.3	A befektetési hozam elmélete, mint a vállalati szféra értékelésének lehetősége.....	31
4.1.4	A képzés értéke a számvitelben.....	32
4.2	Rekreáció értéke.....	34
4.2.1	Mit jelent a rekreáció.....	34
4.2.2	A rekreáció szerepe munkáltatók életében.....	35
4.2.3	Cafetéria rendszer.....	37
5	Összegzés.....	40

## 1 Bevezetés

Az emberi erőforrás, az emberi tőke értékének meghatározása régóta foglalkoztatja a közgazdászokat. A vállalkozások, vállalatok részéről egyre nagyobb az igény, hogy képesek legyenek meghatározni a munkavállalók értékét, a munkavállalók képzésére fordított összegek megtérülését illetve az életminőséget javító tényezők gazdaságossági hasznosságát. Mérhető-e egyáltalán az ember értéke, a képzések értéke? A válasz egyértelműen igen. A nehézséget az okozza, hogy ezek a módszerek még nem elterjedtek, nem mindennap használatosak, a gazdasági élet szereplői a döntési folyamatokban még nem alkalmazzák őket. A tanulmányban bemutatásra kerül, hogy milyen módszerek azok, amelyekkel meghatározható az emberi erőforrás gazdasági értéke. Mely tényezőket lehet számszerűsíteni, illetve szerepeltetni a vállalkozások számviteli beszámolójában. Összefoglalva, a tanulmányban olyan nemzetközi és hazai szerzők által ismertetett módszerek jelennek meg, amelyek segítik az emberi erőforrás számviteli rendszerébe történő beolvasztását. Kiemelten bemutatásra kerül még két olyan terület, amely segítségével a vállalkozások növelni tudják az alkalmazottaik értékét, illetve csökkenteni tudják adott szervezetnél az elégedetlenség, és ezzel együtt párhuzamosan a fluktuáció mértékét. Ez a két rész a képzés és a munkahelyi rekreáció. Ezeknek a részeknek a bemutatásakor elsősorban a szakirodalomban fellelhető módszerek kerülnek bemutatásra, kiegészítve azokkal a saját megfigyelésekkel, amelyet a téma kutatása közben gyűjtöttem. A két rész közül a képzés értékének meghatározás szinte a szellemi tőke értékének meghatározásával egy időben felvetődött. A rekreáció azonban csak napjainkban vált divatos kifejezéssé – hiszen ma már egyértelmű, hogy az emberi erőforrás teljesítőképességét napról-napra helyre kell állítani – és ebben segít sokat, ha vállalkozások felismerik, hogy a rekreáció segítségével, a szabadidő hasznos eltöltésének támogatásával növelik az alkalmazottaik munkavégző képességét. A két tényezőben jelen pillanatban közös, hogy mind a képzés, mind a rekreáció támogatása költségként jelenik meg a vállalkozások számviteli beszámolójában, annak ellenére, hogy mind két ráfordítás hosszú távon emeli az emberi erőforrás értékét.

## 2 Az emberi erőforrás értékelése

### 2.1 Emberi tőke – az emberi erőforrás fogalmának meghatározása

Az emberi tőkével kapcsolatos kutatások a II. világháború után kaptak lendületet. Ennek oka az volt, hogy a közgazdaságtanban ekkora már lezajlott az ún. kvantitatív forradalom, amely előtérbe helyezte a számítások fontosságát, a kvalifikálhatóságot. Ekkora jöttek létre a nagy adatbázisok, illetve kezdett elterjedni a számítástechnika, és ezáltal kezelhetővé is váltak az adatok. Az emberi tőke fogalmát a közgazdaságtani szakirodalom használja elsődlegesen. Az emberi tőkét ebben az időben hasznos és értékes tudásállományként kezdték el kezelni, melyet oktatás, képzés révén halmoztak fel. (Samuelson-Nordhaus 1992, 875 old.); Emberi tőkének összességében azt a tanult tudást tekinthetjük, amivel az ember képes anyagi javakat és szolgáltatásokat előállítani, vagy értéküket növelni. A menedzsment irodalom az emberi erőforrás elnevezést használja elsősorban. Az emberi erőforrás meghatározásának, értékelésének célja az, hogy mérhető legyen mekkora értéket teremt a vállalat azáltal, hogy a dolgozóitól megvásárolt munkavégző képességet (beleértve a szellemi és fizikai képességek összességét), és az ezzel együtt megvásárolt munkaidőt az adott módon használja fel. Nem felejthetjük el a teljesítményértékelés egyik fő mondatát: „Amit mérünk, arra odafigyelünk”. Emiatt is elsődleges fontosságú számviteli, pénzügyi mutatókkal az emberi erőforrás értékének kimutatása, mert ezáltal válik a cég számára is nem csak „szlogenként”, hanem a valóságban is a legfontosabb termelési tényezővé. Az emberi erőforrás a vállalat számára egyszerre legalább kétféle erőforrást biztosít. Juhász (1) szerint: egyrészt a dolgozók fizikai munkavégző képességét, másrészt a tudásukat, kreativitásukat. Egyes alkalmazottaknál szélsőségesen túlsúlyba kerülhet az egyik vagy másik tényező, de jellemzően mindkettőnek fontos szerepe van. Az erőforrás mérése azonban nehézségekbe ütközik. A vállalatvezetők többsége a döntések meghozatala előtt pénzügyi, számviteli mutatókat vizsgál meg. Jelen pillanatban a magyar számviteli rendszerben az ember nem jelenik meg értéként az

---

1) Juhász Péter: Az emberi erőforrás értékelés kérdései – Vezetéstudomány 2005/1.szám 14 old

eszközoldalon, kizárólag költségként jeleníthetjük meg az eredmény-kimutatás bizonyos soraiban. Az egyetlen kivételt a profi sportolók jelentik, ahol a játékjog jelenik meg a mérleg eszköz oldalán, mint vagyonelem. Meg kell azonban jegyezni, hogy ez is csak a játékos eladása esetén jelent értékét, hiszen a saját nevelésű játékos játékjogának nincs a mérlegben kimutatható értéke. Igaz ugyan, hogy immateriális javak egy része is tulajdonképpen a szellemi tőke megjelenési formája, értve ezalatt a kutatás-kísérlet-fejlesztés és a szellemi termékek értékét. De a legtöbb vállalatvezető ezt mégsem a emberekhez, az alkalmazottakhoz kapcsolja. A pénzügyi mutatók számításánál jelentkezik egy másik probléma is. Az emberi erőforrásnál nem mérhető a maximális kapacitás, így soha nem tudunk olyan pontos értéket meghatározni, mint a gépek esetében. Ezáltal nehéz az alkalmazottak és a vezetés teljesítményének mérése. Az emberi erőforrás értékelése során azonban felmerültek olyan nézetek is (Sandfield-2002), hogy a befektetések hozta jövedelmen kívül valamennyi nyereséget az emberi erőforráshoz kell kapcsolnunk. Látnunk kell azonban azt, hogy ez túlságosan szélsőséges megközelítés, nem veszi figyelembe - többek között - a technikai fejlődés hatását.

## **2.2 Szellemi tőke mérési rendszerei**

Az emberi tőke és a szellemi tőke részben azonos jelentéssel rendelkeznek. Az emberi tőke mérési rendszerének kidolgozása esetén használhatjuk azokat az kidolgozott módszereket, amelyek a szellemi tőke mérések pontosságát segítik. Sharma (2001) szerint a szellemi tőke helyes méréséhez - történjék az bármilyen céllal, mértékegységgel és gyakorisággal - öt szabályt célszerű szem előtt tartani:

- A rendszerezett, összefogott mérés mindig célszerűbb, mint a szétszórt eredményközlés.
- A mutatókat a megfelelő üzleti környezetet leíró változókkal együtt kell elemezni, s külön figyelmet kell fordítani az egyes üzleti egységekre, illetve vállalati szinten használható ráták közötti különbségtételekre.
- Bár az újszerű mutatók sok egyedi sajátosságot megragadhatnak, nem szabad eltekinteni a hagyományos mércék alkalmazásától sem, mert azok sokkal áttekinthetőbbé teszik az üzleti egységek közötti viszonyokat.
- A mutatók időbeli változásának bemutatása sokkal hasznosabb, mint a mutató konkrét értékének ismertetése.

- Az egyedi mutatók alkalmazásánál jobb, ha más vállalatokkal összevethető mércéket határozunk meg.

Ez alapján Sharma három csoportba osztja a szellemi tőke-mérési rendszereket:

- A közvetlen szellemi tőke (Direct Intellectual Capital – DIC) értékelésének módszerében a szellemi tőkét elemekre bontják, és a részeket külön-külön értékelik.
- Az eszközmegtérülési (Return on Assets – ROA) modellek a vállalat standard jövedelmét elosztják a materiális javak átlagos értékével, s ezt összevetik az iparági átlaggal, majd az átlag feletti hozamot tőkésítve tudnak becslést adni a teljes szellemi tőke értékére.
- A pontrendszeren alapuló rendszerek (Score-Card – SC) az egyes szellemi tőke elemek leírására külön mutatókat határoznak meg, s ezek változásán keresztül mutatják be a szellemi javak állományát. Megközelítésük hasonló a DIC rendszerekéhez, azzal lényeges különbséggel, hogy itt nem pénzbeli értéket határoznak meg.

### **2.3 Emberi erőforrás értékelmélete**

A szellemi tőkét tekinthetjük úgy, mint esélyt, lehetőséget akár a tulajdonosa, akár a használója számára. Az erőforrás (emberi erőforrás) a már kiaknázott lehetőséget jelöli. Ha rendelkezésre áll a megfelelő mennyiségben, összetételben, minőségben, akkor a vállalat erősségeit hordozza, ha viszont hiányzik, vagy nem használja a vállalat, akkor könnyen a működés gyenge pontjává válik. (Laáb Á. 2006) A szellemi vagyon bővítése, fejlesztése, karbantartása életre szóló tanulási feladat minden embernek. Mi motiválhat bennünket arra, hogy életünk során akarva-akaratlanul tanuljunk, sikereket, kudarcokat éljünk át, szakadatlanul tapasztalatokat szerezzünk? A motiváció valós forrását a megismerési vágy jelenti, amely saját életcéljának megfejtése, elérése. A mai kor emberében azonban, nagyon erős motivációként jelenik meg ezen kívül a munkahely megtartásának a vágya, illetve az egyre magasabb jövedelem elérése is.

Az emberi erőforrás értékelmélete szerint az egyén (vállalati) értéke függ azoknak a gazdasági szolgáltatásoknak az értékétől, amelyeket az egyén potenciálisan nyújtani tud és annak valószínűségétől, hogy az érintett szolgáltatásokat a vállalat realizálni

fogja. Az egyén potenciális értékét a vállalat számára várható feltételes értéknek nevezik. Ez a fogalom figyelmen kívül hagyja a fluktuáció lehetőségét, ezért azt a legmagasabb potenciális értéket mutatja, amit az egyén a vállalat számára jelenthet. Mivel a fluktuáció lehetősége mindig fennáll, az elvárt realizálható érték fogalmát is használjuk, ami azt az értéket mutatja, amire a szervezet számít a fluktuációt is figyelembe véve. Ha a felmondás lehetősége nagyobb, mint nulla, akkor a várható feltételes érték természetesen nagyobb az elvárt realizálható értéknél. Kérdés, hogy kiválasztás esetében mi alapján dönt a vezető. Másképp fogalmazva: a vállalatok az üres álláshelyre pályázók közül azt a személyt választják-e ki, aki a vállalat számára a várható legnagyobb potenciális értéket képviseli, figyelmen kívül hagyva annak a lehetőségét, hogy az illető elmegy a cégtől. Esetleg azt a személyt, aki kisebb potenciális értéket képvisel, de kevésbé valószínű, hogy elmegy a cégtől. Ezek a kritériumok használhatóak a személyügyi döntések esetében. A munkavállaló képzése és fejlesztése előtt érdemes felmérni, hogy mekkora valószínűsége van az adott munkavállaló távozásának, illetve a képzés–fejlesztés hatására mekkora lesz a várható feltételes érték a cég számára.

A szellemi tőke: a fizikai, érzelmi, lelki téren a tehetségben lappangó lehetőség, és az életút során megszerzett személyes kompetenciák összessége. Az egyéni kompetenciák összetevői (2):

- ismeretek, a tudás (knowledge): információk amellyel a személy rendelkezik
- készségek, jártasságok (skills): bizonyos fizikai és szellemi feladatok végrehajtásában megszerzett gyakorlat
- szociális szerepek, amelyek a személyes értékek mentén szerveződnek – mit tart fontosnak, követendő személy, én-kép, önértékelés
- személyiségvonások – karakter – viszonylag tartós pszichikai-fizikai jellemzők

---

<sup>2</sup> Spencer L. – McClelland D. – Spencer S.: Competency Assessment Methods. History and State of Arts. Boston, Hay/McBear Research Paper 1990



### Tehetség és kompetencia (3)

Tehetség	Kompetencia
Fizikai sík, amely a cselekvőképesség szintere (többek közt idetartozik a kitartás, az akaraterő, a versenyszellem)	A meglévő szakértelem, vagy gyakorlati intelligencia fokozása a begyakorlottság és tapasztalatszerzés révén, amely a szerzett kompetencia 1/6-át teszi ki.
Érzelmi sík, amely az érzelmi gazdaság szintere (ide tartozik az önismeret, az együttműködési készség, a konfliktuskezelés)	A meglévő EQ, Emotional Quotient gazdagítása, amely a szerzett kompetencia 4/6-át teszi ki.
Lelki sík, a tudás, a szellemi kiteljesedés szintere (általános műveltség, szakismeret, speciális vállalatismeret)	A meglévő IQ Intelligent Quotient fejlesztése, amely a szerzett kompetencia 1/6-át teszi ki.

#### 2.4 Humántőke-megtérülési mutató

A munkavállalókkal kapcsolatban létezik egy olyan ki nem mondott elvárás, hogy a munkavállalók a bérüket (fizetésüket és juttatásaikat) meghaladó mértékben növeljék a szervezet értékét. Az általános vélekedés szerint az egyéni munkavállaló általános szaktudása és szakmai tapasztalatai, a társasággal kapcsolatos ismeretei és jártasságai valamint a személyiségének és életpaszatának kombinációja az az egyedi érték, ami kapcsolatban áll a szervezet nyereségével. Ez viszont egy időben változó értéket jelent. A humántőke-megtérülési mutató, amelyet Bukowitz (4) használ, azonban megoldja ezt a problémát - bár ez a mutató sem fejezi ki a szervezet számára képviselt értéket - alapot teremt arra, hogy a humán erőforrásokkal kapcsolatos költségek tervezhetővé váljanak. A mutató a humán erőforrások meglévő számviteli elveire épül, ugyanakkor újszerű módon alkalmazza a biztosításmatematikai és közgazdasági értékelési technikákat. A humán-tőke

<sup>3</sup> Laáb Ágnes: Számviteli alapok – Typotex 2006 – 245 p.

<sup>4</sup> Bukowitz W.R. – Williams R. L. \_ Mactas E. S. – Human Capital measurement. – Research Technology Management 47.k 3 sz. 2004/m-j 43-49 old

megtérülési mutató a szervezet nyereségéhez történő minimálisan várható hozzájárulásként fejezi ki azt, hogy az egyén milyen értéket képvisel a szervezet számára. Mivel a mutató egy konkrét személyhez kapcsolódik, alkalmas annak meghatározására, hogy a szervezeten belül hol keletkezik érték, és azt is ki tudja mutatni, hogy milyen különbség van az egyén jövőbeni hozzájárulásának jelen értéke és jövőbeni költsége között. Az egyén hozzájárulásának becslésekor azt kell először tisztázni, hogy a munkavállaló bérét költségnek vagy az egyén által képviselt érték tükröződésének tekintjük. A mutató mindkét nézetet magába foglalja. A becsült hozzájárulás kiszámításakor a munkabért a piaccal folytatott interakciók során meghatározott érték tükröződéseként kezeli. A mutató két alapfeltevéssel dolgozik. Egyrészt azt mondja ki hogy a munkavállaló bére (díjazása, pótlékai, képzési és fejlesztési juttatásai) alkalmas annak a minimális értéknek a meghatározására, amellyel egy adott munkavállaló a szervezet teljesítményéhez hozzájárul. Másrészt figyelembe veszi azt, hogy az emberek hozzájárulása meghaladja a bérüket, azaz a szervezet számára nyereséget termelnek. A kérdés hogy vajon mekkora ennek a hozzájárulásnak a mértéke. Ezt a kérdést úgyis fel lehet tenni, hogy hol van az a pont, ahonnan egy szervezet számára már közömbössé válik, hogy egy jól képzett, bevált és termelékeny munkavállalóját tovább foglalkoztatja, vagy egy új, hasonló szakképesítéssel rendelkező, új munkaerőt alkalmaz. Ehhez a következő pontokat kell figyelembe venni (Bukovitz 2004) :

- ❖ Tényként kell elfogadni, hogy a meglévő munkavállalók értéket jelentenek, mivel a szervezetnek nem kell felvenni őket, azaz nem kell hirdetések feladni, állásinterjúkat folytatni stb., ugyanakkor nem kell az elbocsátás költségeit (végkielégítés, kilépő dolgozó tudásának rögzítése) fedeznie. Ezen értékek egy része közvetlenül kiszámolható, egy másik része közvetetten, a rájuk fordított idő alapján számszerűsíthető. (felvételi és elbocsátási költségek)
- ❖ A meglévő munkavállalók azért is értéket képviselnek a szervezet számára, mert betöltik az egyébként üres álláshelyeket. Ez az érték azoknak a napoknak a számában fejezhető ki, amennyi egy megüresedett állás betöltéséhez szükséges. (üresedési költség).
- ❖ A meglévő alkalmazottak kétféleképpen is értéket képviselnek a szervezet számára az ott eltöltött idejük alapján:
  - Ismerik a szervezet működési rendjét; tudják, kihez kell fordulniuk az adott problémával, hogyan kezelhetik a szervezeti bürokráciát, tudják, hogy

melyek a lényeges kérdések és melyek nem, már túljutottak a társasággal kapcsolatos tanulási görbén (betanulási költség)

- Egy bizonyos ponton túl a szolgálati idő hosszával arányosan csökken annak a kockázata, hogy adott munkavállaló távozzon a szervezettől – tehát az állandóság is jelentős értéket képvisel. (felmondási kockázat költsége)

A humántőke-megtérülési mutató az egyén illetve a munkakör szempontjából lényeges, különféle faktorok ötvözésével képes arra, hogy egyénre szabott képet alkothasson az egyes munkavállalók hozzájárulásáról a társaság értékéhez.

### **3 Emberi erőforrás a számvitelben**

#### **3.1 A mai számviteli rendszer**

Miért éppen a számviteli rendszerben keressük a választ? Számviteli információs rendszert minden cégnek törvény által előírt módon kell kialakítani és működtetni, ezért ez nem jelent a vállalkozások számára sem többlet költséget, sem többletmunka ráfordítást. A magyar vállalati számviteli szabályozás - hasonlóan az Európai Unió szabályozáshoz - a humán erőforrással kapcsolatos ráfordítások elemei közül jelenleg csak a folyamatos munkavégzéssel kapcsolatban felmerülő költségeket kíséri figyelemmel. Az éves beszámolóban a munkavállalókkal kapcsolatban kizárólag a költség oldal jelenik meg az eredménykimutatás személyi jellegű költségeinek sorában. (Az adóhivatal felé küldendő beszámolóban ezen kívül a foglalkoztatottak összlétszámát kell jelenteni.) A számviteli törvény 2001. január 1.-én életbelépett változtatása elősegítette, hogy ezek a ráfordítások pontosabban meghatározhatók legyenek. Az emberi erőforrással kapcsolatos ráfordítások többsége azóta a személyi jellegű ráfordítások között szerepel, bár még mindig van néhány elem az anyagjellegű ráfordítások és az értékcsökkenési leírás tételei között is. (Pl.: Az oktatás és továbbképzés költségei, amelyek az igénybevett anyagjellegű szolgáltatások értékét növelik, vagy a vállalati üdülőre elszámolt értékcsökkenés, amely egybeolvad a többi tárgyi eszköz értékcsökkenésével.)

A személyi jellegű ráfordítások köre az eredmény-kimutatásban három részre osztható:

- A bérköltségekben szerepel a munkavállalókat, tagokat megillető - bérként, munkadíjként - elszámolt járandóság.
- A személyi jellegű egyéb kifizetések közé tartoznak a természetes személyek részére nem bérköltségként és nem vállalkozási díjként kifizetett összegek. Ide tartozik többek között a betegszabadság díjazása, a munkáltatót terhelő táppénz összege, a magánnyugdíj pénztárba befizetett munkáltatói tagdíj kiegészítés, találmányi díj, újítási díj, a reprezentáció költségei, a szerzői jogdíj, a munkába járás költségei, az étkezési térítés.<sup>5</sup>
- A bérjárulékok között szerepel minden járulék, illetve adó, amelyet a személyi jellegű ráfordítások vagy a foglalkoztatottak száma alapján határoznak meg.

A törvényi keret lehetőségein belül azonban pontosabban is meghatározhatók lennének az emberi erőforrással kapcsolatos költségek. Ehhez arra lenne szükség, hogy a vállalkozások ne csak a kötelező pénzügyi számvitel területével foglalkozzanak, hanem kialakítsák a saját vezetői számvitelüket is. Több szempont alapján is megkülönböztethető egymástól a pénzügyi és vezetői számvitel. A téma szempontjából lényegi különbség, hogy a pénzügyi számvitel nem képes kezelni az emberi tényezővel kapcsolatos, utóbbi évtizedben jelentőssé vált kategóriák nagy részét. A pénzügyi számvitel szerint a könyvekbe (a könyvvezetésbe) csak az kerülhet bele, amiről számlával rendelkezik a vállalat. Ezek a munkabér (pontosabban a kompenzációs csomag), a munkabérrel kapcsolatos járulékok, illetve az emberi tényezővel kapcsolatos egyéb költségek (például tréningek,

---

<sup>5</sup> Azok a természetes személyek részére teljesített kifizetések, elszámolt összegek, amelyeket a kifizető a természetes személy részére jogszabályi előírás vagy saját elhatározása alapján teljesít, és nem tartoznak a bérköltség, illetve a vállalkozási díj fogalmába. Ilyenek különösen a szerzői jogdíj, a lakhatási költségtérítés, a lakásépítésre nyújtott támogatás (ideértve az átvállalt kamatot és kezelési költséget is), az étkezési térítés, a munkabajárással kapcsolatos költségtérítés, a jubileumi jutalom, a dolgozó kötelezettség-vállalásának térítése, a bányászati keresetkiegészítés, a tárgyjutalmak, az egyéb természetbeni munkajövedelmek, a megváltozott munkaképességű munkavállalók kereset-kiegészítése, a betegszabadság díjazása, a munkáltatót terhelő táppénz, táppénz-kiegészítés, a munkavállaló részére kötött, de a munkáltató által fizetett baleset-, élet- és nyugdíjbiztosítás díja, az önkéntes pénztárba befizetett munkáltatói tagdíjhozjárulás, a magánnyugdíjpénztárba befizetett munkáltatói tagdíj-kiegészítés, a munkáltatót terhelő, illetve általa átvállalt személyi jövedelemadó, a jóléti és kulturális költségek, a végkielégítés, a munkáltatói hozzájárulás a korengedményes nyugdíj igénybeviteléhez, továbbá az alkalmazottakat, munkavállalókat megillető kifizetések, mint a napidíj, a különélési pótlék, a jogszabály alapján fizetett költségtérítések, a sorkatonai vagy polgári szolgálat teljesítését követően fizetett személyi alaphé, a találmányi díj, a szabadalom vételára és hasznosítási díja, az újítási díj, az ezekkel kapcsolatosan fizetett közreműködői díj, valamint nem a munkaviszonnyal összefüggésben fizetett szerzői, írói és más szerzői jogvédelmet élvező munkák díjai, az azokkal kapcsolatos közreműködői díjak, a mezőgazdaságban részesmunkát végzők díjazása, a természetben adott juttatások, a reprezentáció költségei, és minden egyéb, a statisztikai előírások szerint egyéb munkajövedelemnek, szociális költségeknek minősített összegek. (2000. évi C törvény a számvitelről)

továbbképzések díja). Azonban ez a kategória mára lényegesen kiszélesedett. A pénzügyi számvitel a régebbi gyakorlatban teljes mértékben a törvényi szabályozás alapján szolgáltatott információt. A vállalatvezetéshez szükséges eltérő szemlélet alapján alakult ki a vezetői számvitel. A döntéshozók információigényének kielégítésre alkalmas, átfogó rendszerek jelentek meg, melyek változó mértékben ismertek, s elterjedtek. A vezetői számvitel keretében kínálkozik lehetőség arra, hogy a munkaerővel, az emberi tényezővel kapcsolatos teljes fogalomkört megragadjuk. Ennek a része többek közt: a motiváció, a kommunikáció, a szervezeti tanulás. A vezetői számvitel a teljesítmény fogalma kapcsán leginkább a business performance (vállalati szintű teljesítmény) a kiindulási pont, míg a magatartástudományban inkább az emberi tényező felől közelít: „a teljesítmény a feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll” (Bakacsi 1996. pp. 19) A pénzügyi és a vezetői számvitelt úgyis megkülönböztethetjük, hogy a pénzügyi számvitel elsődleges feladata, hogy a cég informálja a külső partnereit a vagyoni, jövedelmi és pénzügyi állapotáról illetve az azokban bekövetkezett változásokról. A vezetői számvitel viszont akkor töltheti be jól a feladatát, ha a vezetők döntéshozatalához tud időben, megfelelően részletezett releváns információkat szolgáltatni. A vezetői számvitel a pénzügyi és nem pénzügyi információkat tartalmazó információs rendszer kialakításának és működtetésének értéket teremtő folyamata, mely támogatja a vezetők tevékenységét, cselekvésre ösztönöz, segíti a szervezet stratégiai, taktikai és működési céljainak elérését. (Atkinson és munkatársai – 2001)

Ezeket azonban még nagyon kevés vállalkozás alkalmazza. Az alábbiakban bemutatásra kerül néhány olyan lehetőség, amelyeket a vállalkozások könnyen, minden többlet költség nélkül megvalósíthatnának, a pénzügyi számvitel keretén belül is:

- Az igénybe vett szolgáltatások között szereplő hirdetési, reklám és propaganda költségek esetében külön alszámlán lehetne vezetni a munkaerő-felvétellel kapcsolatos költségeket.
- A toborzással és kiválasztással kapcsolatos személyi jellegű ráfordítások kalkuláció alapján elkülöníthetők. Könnyű ennek az értéknek az elkülönítése, ha egy fejtámasz céget, vagy munkaerő közvetítő céget bízunk meg a kiválasztással. Nagyobb cégek esetében szintén lehetőség van rá, hogy a humán erőforrás osztály költségeit elkülönülten vegyék figyelembe. Kisebb

cégek esetében, viszont nem választható el élesen a humán funkció az egyéb területektől – hiszen a vállalkozás egyéb vezetői önmaguk végzik a kiválasztást, toborzást, teljesítményértékelést – szinte megfoghatatlan ez a fajta költség.

- Szintén el lehetne különíteni a jóléti és szociális szolgáltatás érdekében használt befektetett eszközök értékcsökkenését is. Igaz ugyan, hogy egyre kevesebb vállalkozás rendelkezik önálló üdülővel, sportolásra alkalmas helyiséggel. Azonban fokozatosan előtérbe kerül az ún. work-life balance, vagyis a fizetett munka és a munkán kívüli élet egyensúlya. Ez pedig várhatóan arra fogja ösztönözni a cégeket, hogy a rekreációs tevékenységeket is egyre fokozottabb mértékben támogassák – és megfordulnak a kedvezőtlen folyamatok.
- Érdemes lenne külön számlán kimutatni a végkielégítések összegét, a próbaidő alatt fizetett bért, valamint a betanítási költséget. Ezek jelentik ugyanis a fluktuáció miatt felmerülő ráfordításokat.

### **3.2 A számviteli mérés problémái**

A pénzügyi számvitel tehát sok problémát hordoz magában. A következő részben végigvesszük, hogy ezek közül melyek azok a legfontosabb tételek, amelyek az emberi erőforrás értékének meghatározását is nehezítik. A mérleg a mai formájában képtelen meghatározni pontosan a legtöbb eszköz aktuális piaci értékét, különösen a befektetett eszközök értékelése kétséges (Buda Sz. 2002), mert

- pillanatnyi állapotot rögzít, ami az immateriális javak és pénzügyi eszközök esetében igen gyorsan megváltozhat külső hatásokra. (tőzsdei események, negatív reklám és a márka összeomlik)
- hiányozhatnak belőle olyan kötelezettségek vagy jövőbeli követelések, amelyekre nem történt még pénzügyi tranzakció, illetve számla kiállítása, de szerződést már kötöttek
- a szellemi erőforrások egyáltalán nincsenek benne – a munkavállalók értékét a számvitel egyáltalán nem jeleníti meg
- a tárgyi eszközök értékelésének kiinduló alapja a beszerzési érték, ami semmi utalást nem tartalmaz arra nézve, hogy a vállalati stratégiában milyen szerepe van, az adott eszköznek és milyen eredményt hozhat.

A cash-flow kimutatás ugyan valóságos végeredményt közöl, azonban annak egyes sorai (különösen, ha indirekt módszerrel vannak előállítva) nehezen értelmezhetők. Ezen kívül ennek tagolása a magyar számvitelben elő van ugyan írva, de ez másutt nem, illetve sok esetben nem is eléggé kifejező. Egyébként a több évszázados fejlődés minden bizonnyal megőrzött olyan elemeket is, amelyekre nem tudjuk kristálytiszta a magyarázatot.<sup>(6)</sup> A számvitel előírásai a maguk évszázados alapelveire támaszkodnak, jelentőségeiben nem változott. Így viszont nem felelnek meg a modern kor követelményeinek:

A számviteli törvény 15. §-a szerint például:

*(2) A gazdálkodónak könyvelnie kell mindazon gazdasági eseményeket, amelyeknek az eszközökre és a forrásokra, illetve a tárgyévi eredményre gyakorolt hatását a beszámolóban ki kell mutatni, .....(a teljesség elve)."*

Ezt a számviteli elvet csak a saját tulajdonban lévő eszközök tekintetében érvényesítik. A változó világban viszont az a jellemző, hogy szétválik a tulajdon és a használat. Emiatt jelentős értéke van, illetve lehet azoknak a szerződéseknek, amelyeket már megkötöttek, szükségesek a vállalkozások működéséhez, de a számlát még nem állították ki róla - ilyen például a tevékenység folytatásához szükséges eszközök bérlete. Ezért a 24. § (6) szerint:

*„Az immateriális javak között vagyoni értékű jogként azokat a megszerzett jogokat kell kimutatni, amelyek nem kapcsolódnak ingatlanhoz. Ilyenek különösen: a bérleti jog, a használati jog, a vagyonkezelői jog, a szellemi termékek felhasználási joga, a márkanév, a licencek, továbbá a koncessziós jog, a játékjog, valamint az ingatlanhoz nem kapcsolódó egyéb jogok.”*

A felsorolásban azonban nem jelennek meg azok a munkaszerződések a jogosultságok között, amelyek az alkalmazottak munkaviszonyát szabályozzák, és amelyek szerint az alkalmazottak meghatározott ellenérték fejében kötelezően a vállalkozás rendelkezésére kell, hogy álljanak. A munkavállalókkal kötött szerződések, a számviteli törvény jelen szabályozása szerint egyáltalán nem jelenhetnek meg eszközként. Az előírások mellett valójában tehát sérül az az alapelv,

---

<sup>6</sup> A XV. század végén egy velencei kereskedő, akit Luca Paccioli néven hívtak, megalkotta a számvitel alapelveit és "ősi gyakorlatát". Ez az üzletember saját jól felfogott gazdasági érdeke miatt alakította ki nyilvántartási, elszámolási megoldását úgy, hogy mások ha bele is látnak, ne értsék meg azt. Ne lehessen egyszerűen kiolvasni sem az üzletmenet, sem a vagyoni helyzet információit. A világ sok mindenben változott azóta és a számvitel is több irányba fejlődött. Kialakult a vezetői számvitel is, amely ma már a controlling-rendszer része. Többnyire azonos a "profit- és/vagy költség-controllinggal" – Véry Z. „Vezetői információs-rendszerek az agrárgazdaságban” c. cikkéből

hogy a mérlegnek valóságos és a tényleges viszonyoknak megfelelő helyzetképet kell adnia a vállalkozásról.

Az elmúlt évtizedekben pedig egyre erősödik az folyamat hogy a vállalkozások piaci értéke eltér a számviteli értékétől. Az Egyesült Államokban 1978-ban a vállalatok könyv szerinti értéke átlagosan a piaci értékük 95%-át tette ki. A 2000-es évek elején ez a mutató 20% alá került.(7)

A vállalati eszközök könyv szerinti és fair értéke közötti eltérések eredete(8)

Ok	Magyarázat
Az eszközök vásárlása nem a közelmúltban történt	Nagyobb az eltérés a historikus és az aktuális érték között
Az eszközök nagyobb része befektetett eszköz	Nagy hatása van a szubjektív és a tényleges értékcsökkenés eltérésének.
Az eszközök nagy része immateriális jószág	Kisebb a valószínűsége, hogy az eszközök szerepelnek a kimutatásokban
Komoly értékkel bíró mérlegen kívüli tételek	A mérleg alulbecsli a befektetett tőkét és az eszközállományt
A működési ciklusok hosszúak	Nagyobb teret kap a szubjektivitás az éves teljesítmény megítélésében, különösen az eszközértéken és tartalékképzésen keresztül

Ezeket a problémákat látva felvetődik a kérdés, hogy miért használjuk mégis a számviteli rendszert az értékek meghatározására. Ennek a következő indokai lehetnek:

- A vállalkozások nem érdekeltek a befektetéseik és költségeik helyes szétválasztásában, mert a költségként elszámolt beruházások adócsökkentést eredményeznek. (Különösen igaz ez a humán tőkébe történő beruházások esetén.) Ha a számviteli szakemberek választhatnak, hogy valamilyen tényezőt beruházásként vagy költségként számoljanak el, akkor biztos, hogy a költségként való elszámolást választják – hiszen rövid távon ezzel csökkenthetik az adófizetési kötelezettségüket – a beruházásként való elszámolás a

<sup>7</sup> Personal Today 2002

<sup>8</sup> Barker, Richard (2001): Determining value, Valuation models and financial statements, Financial Times – Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England



hosszú távú stratégia része, amelyet nehezebben kezel a számviteli rendszer.

- Egy konkrét eszközzel kapcsolatban felmerült költségek nyilvántartása és a kimutatások ellenőrzése sokkal egyszerűbb, mint a jövőbeni jövedelmek becslése. A számvitelnek az egyik legfontosabb jellemzője, hogy a múltban bekövetkezett változásokat egységes szemléletben dolgozza fel. Ahhoz hogy a jövőben bekövetkező változásokat is kezelni tudja, a számviteli előírásokat alapjaiban kéne megváltoztatni.
- Az olyan kockázatos eszközök, mint például a kutatás-fejlesztési projektek később értéktelennek bizonyulhatnak. Ha valamilyen értéken korábban már szerepeltek a kimutatásokban, rendkívüli leírásuk esetén a vezetőknek magyarázkodniuk kell. Fordított esetben azonban csak akkor kell a nyilvánosság elé állniuk, ha valamely fejlesztés sikerrel járt.
- A kimutatott eszközérték változása jövedelemnek minősül.
- A nyilvántartások vezetése esetén elsődleges szempont, hogy az adótörvényekkel összhangban legyen.
- A döntéshozók ismerik a számviteli rendszer hiányosságait, és ennek függvényében hoznak döntéseket.

A vezetői számvitel segítségével, azonban használhatnák a vállalatok bemutatásakor un. korrigált mérleget is. Az alábbi táblázat egy ilyen korrigált mérleget mutat be.

Az immateriális eszközökkel kiegészített – korrigált mérleg<sup>9</sup>

<b>Eszközök</b>	<b>Források</b>
<p><b>Forgóeszközök</b> Készpénz, bankbetét Piacképes értékpapírok Vevők Egyéb követelések Készletek</p> <p><b>Befektetett eszközök</b> Föld Épületek Gépek, berendezések Befektetett pénzügyi eszközök Goodwill</p>	<p><b>Rövid lejáratú kötelezettségek</b> Szállítók Rövid lejáratú hitelek Garanciális kötelezettségek</p> <p><b>Hosszú lejáratú kötelezettségek</b> Hosszú lejáratú hitelek Kötelezettségek nyugdíjalapokból Halasztott adók Lízing</p> <p><b>Saját tőke</b> Bevétel részvényeladásból Saját tőke</p>
<p><b>Immateriális eszközök</b> Védjegyek és szabadalmak Értékesítési hálózat Lojális és képzett munkaerő Ügyfél lojalitás Tanúsítványok Márkanév</p>	<p>Ki nem mutatott eredmény</p> <p><b>Immateriális kötelezettségek</b> Folyamatban lévő perek Tartós foglalkoztatási politika Termék és szolgáltatásminőség iránti elkötelezettség Népszerűsítési, hirdetési kényszer</p>

A vállalati többletérték tehát olyan tényezőkből ered, amelyek szorosan kötődnek a vállalathoz, ám önállóan nem értékesíthetők. Legalább két oka lehet annak, hogy egy tényezőt ebbe a csoportba sorolunk:

- az adott tényező nem a vállalat tulajdona, így az nem értékesíthető (menedzsment, alkalmazottak),
- az adott tényező elválaszthatatlan a vállalattól így önmagában nem értékesíthető (stratégia, növekedési lehetőségek, szervezeti rendszer).

A szellemi tőke az OECD 1999-s ajánlása szerint két részből áll: a szervezeti rendszerhez kötődő értékből (structural capital) és az emberi erőforrás értékéből (human capital). A szellemi tőkét már sokan sokféleképpen felosztották – ezt mutatja a következő táblázat.

<sup>9</sup> Shapiro és Balbirer 2000 (Shapiro Alan C. – Balbirer, Shelton: Modern corporate finance: a multidisciplinary approach to value creation, Prentice Hall, Upper Saddle River

### A szellemi tőke különféle felosztásai (10)

OECD, Sharma, Botis, Fernández	Mayo, Dzinkowski	Brooking	Oliver
Szervezeti rendszer	Szervezeti tőke	Infrastrukturális eszközök	Közkapcsolati vagyon
Emberi erőforrás	Ügyféltőke	Piaci eszközök	Ügyfélvagyon
	Emberi tőke	Szellemi tulajdonhoz kötődő eszközök	Márkavagyon
		Humán eszközök	Alkalmazotti vagyon

### 3.3 Humánerőforrás-számvitel

A humánerőforrás-számvitel összefoglalóan a következőt jelenti: számadás az emberekről, mint szervezeti erőforrásokról. Operatív szinten azt jelentheti, hogy mérjük az emberek, mint szervezeti erőforrások költségét, helyettesítési költségét és gazdasági értékét a humánerőforrás-menedzsment, a döntéshozatal és a költségellenőrzés előmozdítása érdekében, továbbá a pénzügyi beszámolók összeállításához szükséges, humán tőkére vonatkozó adatszolgáltatás miatt. A humánerőforrás-számvitelt (HRA- Human Resource Accounting) kettős szemlélet jellemzi: tényleges megmérjük (származtatott adatok segítségével) az egyes emberek bekerülési költségét, helyettesítési költségét és gazdasági értékét, és a HRA mérési módszereit használjuk nagytőlencseként a HR-menedzsment tervezési és döntési folyamatához. HRA kialakulása az 1960-as évekre tehető. Az ösztönzés több területről érkezett. Rensis Likert szervezeti pszichológus szerint ha nem mérjük a vállalati emberi erőforrások értékében beálló változásokat, akkor a vezetők hajlamosak – rövid távú előnyök érdekében – indokolatlan terheket rakni az emberekre és ezzel tönkretenni a láthatatlan humánvagyon. A teoretikusok közül George Odiorne a személyzeti adminisztráció olyan gazdasági megközelítése mellett

<sup>10</sup> Juhász Péter: Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái – Doktori disszertáció – Budapesti Corvinus Egyetem – 2004 szeptember – 82 old.

kezdett el érvelni, amely tartalmazná a költségek és az értékek kiszámítását is. Ugyanezt a hiányosságot tárta fel Theodore Schultz, aki a humántőke gazdasági elméletének kidolgozása mellett érvelt.

### **3.4 Humán tőke meghatározása a számvitelben**

A szellemi tőke felosztásával az előző részben találkoztunk. Szűkítsük most kicsit a szellemi tőkét, és értelmezzük annak egyik részét, a humántőkét. A humántőke meghatározására a gazdasági szakirodalomban többféle megközelítést is találhatunk. Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy egy cég humántőkéje jellemzően három összetevőből állhat

- a munkaerőnek, a munkavállalóknak az egyéni szaktudásban és ismeretekben megtestesülő értéke
- igazi csapatként vagy hagyományos csoportként dolgozó emberek eltérő teljesítménye
- az erős vállalati kultúra gazdasági értéke.

Jelenleg azonban még csak ott tartunk, hogy a humánerőforrás számvitele ugyan beszél arról, hogy az emberek fontos erőforrások, de az emberi erőforrások értékének összetevőit még nem vizsgáljuk. Illetve a három összetevőből leginkább az elsőnek a mérésére történnek próbálkozások, hiszen az a legkönnyebben számszerűsíthető. A számvitel legnagyobb problémája, hogy az információs társadalom két legfontosabb vagyonelemét, az információt és a szellemi tőkét nem tudja megjeleníteni a vállalkozás vagyonmérlegében, sem az aktívák, sem a passzívák között. A számvitel nagyon megbízható, mivel több mint ötszáz éve zárt, önmagát ellenőrző technikán, a kettős könyvelésen alapszik. A modern társadalom azonban olyan igényt támaszt, amelyre ez idő szerint nem tudunk a hagyományos pénzügyi és számviteli eszköz- és módszertan segítségével valódi megoldásokat kínálni.

Ahhoz, hogy a számvitel egy erőforrást eszközként kezeljen a következő feltételeknek kell teljesülnie:

- Az erőforrás legyen a vállalat tulajdona

- Az erőforrástól magasabb jövőbeli hasznot remélünk, mint a múltbeli költsége
- A jövőbeni hasznok elfogadható bizonytalansággal mérhetők.(11)

Itt az első feltétel jelenti az emberi erőforrások értékelésének legnagyobb nehézségét, hiszen a munkavállaló nem a vállalat tulajdona.

### **3.4.1 Kit is illet valójában a szellemi vagyon tulajdonjoga?**

A szellemi vagyon tárgyiasult részét a jelenlegi vagyonmérlegekben az immateriális javak között veszik figyelembe, míg a többi eleme ez idő szerint kimarad a mérlegből, mind az eszköz, mind a forrás oldalán. Számos elképzelés lát napvilágot, hogyan lehetne e ma még jobbra láthatatlan vagyont láthatóvá tenni. Ezek egy része a mérlegben is megjelenítené a szellemi vagyont, más része a mérlegből kihagyná, de a mérlegen kívül számolna vele. Az olyan megoldási javaslatoknál, amelyek a szellemi vagyont a mérlegben is be kívánják mutatni, figyelembe kell venni azt a fontos körülményt, hogy e vagyonnak a vállalatok nem tulajdonosai csak használói. Emiatt a tőkeoldalon (Laáb-2001.-247p)

- a saját tőke elemei között szerepeltethető értékkel a vállalkozás tulajdonosai által rendelkezésre bocsátott szellemi apport tőkeértéke és az eredményágon a szellemi vagyon hozadékaként termelődő nyereség
- az idegen források között szerepeltethető – a hitelek vagy kölcsönök között – értékkel a vállalkozás munkavállalói, külső tanácsadói által hosszabb-rövidebb időre ellenérték fejében átengedett szellemi vagyon
- végül továbbra is lesz olyan eleme a rendelkezésre álló szellemi vagyonnak, amely érték nélkül szerepel: ez pedig a másoktól elidegenített, kisajátított szellemi vagyon piaci/eszmei értéke.

### **3.4.2 Elválaszthatók-e a szellemi vagyon egyes elemei a tulajdonosuktól?**

Erős a kísértés arra, hogy a tárgyiasult szellemi termékeken kívül további vagyonelemeket leválasszanak a szellemi vagyonról, és igyekezzenek besorolni a forgalomképes vagyonelemek körébe. A szellemi tőkét általában három tőkeelemre oszthatjuk (Laáb 2006 247p):

---

<sup>11</sup> Palepu-Healy- Bernard 2000 p2-4 – Paleu, Krishna G – Healy, Paul M. –Bernard Victor L. (2000) Business analysis & valuation: using financial statments – South-Western College Publishing, Cincinnati, OH

- A humán tőkébe sorolják a végzett munkával kapcsolatos tudást, a képzettségi szintet, a know-how-t, a kompetenciákat, az innovációs képességeket, a munkamorált és a különféle attitűdöket, mint például a kihívásokra való reagálást, a motiválhatóságot, a csapatmunkában való részvételi hajlandóságot.
- Kapcsolati tőkéhez sorolják a cég, az intézmény szakembereinek hírnevét, a vevőkört, az egyéb intézményi kapcsolatokat, az elosztási és értékesítési csatornákat, az együttműködési kapcsolatokat, a befektetőkkel fennálló kapcsolatokat, az információs adatbázisokat, a kedvező szerződéseket.
- Strukturális vagy szervezeti tőke elemének tekintik a kutatási-fejlesztési eredményekből, illetve a saját kifejlesztésű eszközökből és eljárásokból származtatható szellemi vagyont, a különféle márkanéveket, valamint olyan infrastruktúrális eszközöket, mint a vezetési filozófia, a szervezeti kultúra, az információs rendszerek, hálózatok és pénzügyi kapcsolatok.

Ebben a megközelítésben kettős szándék húzódik meg. Részint az, hogy az emberhez szorosan kapcsolódó flow elemeket (humán vagyonelemet) lehatárolják, és tőle függetlenül nevesítsenek olyan stock-szerű elemeket (kapcsolati és strukturális vagyonelemeket), amelyeket a mérleg eszköz oldalán, az immateriális javak között értékkel megjeleníthetnek. Részint hogy a mérleg forrás oldalán ezen leválasztott elemek forrása a saját tőkén belül legyen. Kérdés hogy valóban tárgyiasulnak-e ezen elemek, azaz elidegeníthetők-e a létrehozóiktól, ha a létrehozásukban közreműködők már nincsenek az adott cégnél.

- A tapasztalat azt mutatja, hogy a legtöbb létrehozott kapcsolat elsősorban a személyhez kötődik és nem az adott vállalkozáshoz. Jellemző, hogy a partnerek a személyt követik abban az esetben, ha másik hasonló profilú cégnél dolgozik tovább. Függetlenül attól, hogy „rég” vállalat rendelkezik a partnerlistával.
- Mi történik általában egy cégnél vezetőváltás esetén? A strukturális vagyon elemek nagyrészt, a kialakított vállalati kultúrát, a belső szervezeti szabályokat az új vezetők helyből ellenzik, alapjában kérdőjelezzik meg az egész eddigi rendet, és saját elvárásaiknak megfelelően teljesen új rendszereket vezetnek be.

Ezek szerint a vagyon elemek közül csak azok képesek tárgyasulni, amelyek léte nem kapcsolódik szorosan a létrehozásukban a közreműködőkhöz.

### 3.5 Humán többletérték modell

Ennél pontosabb értéket is meghatározhatunk a számvitel segítségével. Az alábbi modellt Juhász Péter dolgozta ki. A lényege, hogy a klasszikus mérleget kiegészíti az emberi erőforrások értékével. A számviteli szabályok szerint emberi erőforrás kiadásait az éves eredménnyel szemben azonnal el kell számolni, aktiválásra nincs lehetőség. Azonban ha megengednék humán tőkeként kimutatni, akkor a számvitel segítségével erre is lenne mód. Természetesen ennek már külön költségei is lennének. A modell alapfeltevése, hogy a munkaerővel kapcsolatos kiadások révén részben olyan javak is létrejönnek, amelyek hosszabb távon szolgálják a vállalat érdekeit. Ez a mérlegben egyfajta humán eszköz kimutatásának szükségességét veti fel. Ez igazából a folyó költségek eszközzé alakítását jelenti. Hasonlóan, ahogy egy lízingelt eszköz elszámolása történik. A forrás oldalon figyelembe kell vennünk valamennyi jelenlegi alkalmazottal kapcsolatosan a normál üzletmenet szerinti várható fizetési kötelezettséget (bér, járulékok, adók). Ehhez szükség van a vállaltnál várhatóan munkaviszonyban eltöltött idő becslésére. Az eszközök közé - humán eszköz címen - ugyanezen költség kell, hogy bekerüljön. Ebben az esetben a humán eszköz és a humán tőke értéke megegyezik.

Készíthetünk azonban eszköz alapú megközelítést is. Ilyenkor az eszköz értékét nem pusztán a várható költségek alapján határozzuk meg, hanem egyéb tényezőket is figyelembe vesszünk. Ebben az esetben azonban eltér a humán eszközök értéke és a humán tőke. Ez az eltérés jelenik meg humán többletértékként.

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

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

(Forrás: Juhász-2004 – 19 old.)

### 3.6 Mutatószámok a számvitelben

A gyakorlat az, hogy hiába hallani legtöbb cégnél hogy számunkra az emberek a legfontosabb erőforrások, kevés olyan társaság van, ahol ezt valóban ki is mutatják. Még azoknál a társaságoknál is csupán elenyésző számban készül ilyen jellegű kimutatás, amelyek hangsúlyozottan a legjobb üzleti gyakorlatot alkalmazzák. Itt is csupán arról kaphatunk képet, hogy milyen jól gazdálkodik a társaság az emberi erőforrásaival (mint pl. az egy munkavállalóra jutó árbevétel, illetve nyereség). Ezek a humántőke által létrehozott értékek helyettesítőiként annak megállapítására szolgálnak, hogy a humántőke-ráfordítások sikeresek voltak-e. A példa is mutatja az emberek értékéhez kapcsolódó gondokat. Az egy munkavállalóra jutó árbevétel hasznos mutató lehet abban az esetben, ha a teljes munkaerő teljesítményét kívánják vizsgálni. Azonban ha a szervezet azt szeretné elemzés tárgyává tenni, hogy mi motiválja a dolgozók teljesítményét, akkor ez a módszer kudarcra van ítélve: arra ugyanis nem alkalmas, hogy megmutassa a munkaerő mely részének köszönhető a nyereség, a magasabb árbevétel – a munkaerő egészének vagy talán a marketing, illetve kutatás-fejlesztési osztály dolgozóinak esetleg az üzemek dolgozóinak. Mivel a munkavállalók nem egyformán járulnak hozzá az árbevételhez, a fenti képlet nem ad választ a kérdésre. Ez alapján az lenne az egy főre jutó árbevétel növelésének legkézenfekvőbb módja, hogy csökkentik a munkaerő létszámát. (Sajnos ezt néhány szervezet esetében a gyakorlatban is láthatjuk.) Az azonban minden különösebb számítás nélkül is tapasztalati tény, hogy

- a munkaerő létszáma bizonyos ponton túl negatív következmények nélkül nem csökkenthető,
- egyes dolgozók nagyobb mértékben befolyásolják az árbevételt, mint mások.

Talán pontosabb képet kapunk, ha az árbevételt a bérköltséghez viszonyítjuk, de ez is nagyon kevés a valós helyzetképet adó elemzéshez. A mutató a javítására a ebben az esetben is a legegyszerűbb megoldás, a létszám illetve a bércsökkentés. Ez pedig hosszútávon épp az ellenkező hatást váltja ki.



### 3.7 Stock vagy flow

A humán tőke munkabér jellegű kezelése miatt a szellemi vagyonvesztést számokban nem tudjuk kifejezni, ez amolyan légius formában becsülhető. Elszámolási gyakorlatunk anomáliája, hogy a kilépő munkatársak bértömeg megtakarítást és további személyi költségmegtakarítást jelentenek kilépésük évében a vállalatok számára. A számviteli gyakorlat elvileg élesen megkülönbözteti a befektetett eszközök vonatkozásában a „flow” típusú ráfordításokat a „stock” típusúaktól. A „flow” típusú ráfordítások az éves folyó működéssel kapcsolatos kiadások között kerülnek elszámolásra, s így növelik a termelési költségeket, ezáltal csökkentik az elérhető hozamot. Ide tartoznak a befektetett eszközökkel kapcsolatos karbantartási jellegű költségek. A „stock”-típusú ráfordítások a befektetett eszközök bekerülési értékét növelik, így nem folyó költségként, hanem lekötött eszköz gyarapodásaként jelennek meg, amely vagyonnövekmény egyben a tőketulajdonosok, vagy beruházást finanszírozók nagyobb hozamelvárását is egyidejűleg magával hozza, hiszen a befektetett tőke megtérülése hozamnövekményből realizálható. Ebbe a kategóriába tartoznak az eszközök beszerzésével, vagy előállításával, pótlásával, bővítésével, felújításával, korszerűsítésével kapcsolatos ráfordítások.

A humán erőforrás is tőketényező, s ezért számbavétele megoldást sürget. Különösen sokat tett az elméleti rendszerezés terén Schultz. Felfogása szerint a humán erőforrás értékteremtő képességét az egyén szakértelme, tudása, produktív munkavégzése határozza meg. A humán erőforrás hozamteremtő képességének, vagyis a beruházás értékének meghatározásához a ráfordítás oldaláról a befektetési költségekből kell kiindulni. A humán erőforrás javak a fizikai erőforrásokhoz képest azért speciálisak Schultz szerint, mert a fenntartással kapcsolatos ráfordítások három kategóriába sorolhatók:

- folyó fogyasztás, azaz „flow” jellegű kiadások
- tartós fogyasztói összetevő, azaz stock jellegű befektetések, amelyek szolgáltatásokat teljesítő emberi tőkévé válnak
- tartós termelői összetevő, azaz szintén stock jellegű befektetések, amelyek az egyén termelőképességét növelik.

Az első két kategória az, amelyik a klasszikus közgazdaságtan fogalomhasználatában a munkaerő szintentartásához és újratermeléséhez

szükséges ráfordításokat öleli fel, és a munkaerő árának, a munkabérnek kell ezekre fedezetet biztosítani. A harmadik kategória jelent kitüntetett vizsgálandó területet, vagyis azok a ráfordítások amelyeknek szerepük van a humán erőforrás hozamteremtő képességének növelésében. (Shultz kategóriái)

### **3.7.1 Hill képlete**

A Hill által javasolt számítási képlet a humán erőforrás lehetséges „tőkésítésére” a következő:

Személyes szolgáltatások tőkeértéke = Éves jövedelem x 100 / jegybanki alapkamat.(12)

Előnyei a megoldásnak: a kiindulási alap a képzett munkaerő éves bérköltsége (alapbér + pótlékai), mely összeget tőkésítenénk, és aktiválnánk a befektetett eszközök között a mérleg bal oldalán, ugyanilyen nagyságrendű összeggel elismerve a forrásoldalt is. Nyugdíjba vonuláskor, kilépéskor a dolgozó humán tőke befektetésének maradványát egy összegben kellene leírni, az eredmény mérhetővé válná. Az így képzett tőkebefektetés után is amortizációt kellene elszámolni, melynek mértékéhez az adott munkavállaló még munkaképes életkora szolgálhatna alapul. (Igy pl. egy negyvenéves munkaerőnek, aki várhatóan még húsz évig munkaviszonyban lesz, az amortizációja 5%, míg egy húszévesé 2,5%)

### **3.7.2 Az amerikai modell**

Az amerikai gazdaságban ma már a szerkezeti mozgás igen tekintélyes része a vállalatok felvásárlására, felbomlására, átrendeződésére esik. A tudásalapú gazdaság eléggé sok vállalatra jellemző, a goodwill a befektetett eszközöknek igen jelentékeny részét képezi.

A Federal Accounting Standards Board (FASB) – az amerikai számviteli előírások szabályozója – új előírásokat léptetett érvénybe a nem-tárgyi eszközök értékelésére, amennyiben 2001. július 1-jével egyebek között megtiltotta a goodwill amortizálását és annak évenkénti újraértékelését írta elő.(13) A nem tárgyi eszközök stratégiai

---

12 Hill N Gondolkozz és gazdagodj 1994 / 96.old

13 A Financial Accounting Standards Board határozatainak összefoglalói:

<http://www.fasb.org/st/summary/stsum141.shtml> és <http://www.fasb.org/st/summary/stsum142.shtml>

értékelésének élharcosa, Baruch Lev professzor (Newyork) 2002. február 6-án a Kongresszus elé terjesztette javaslatait az alábbiakra vonatkozóan: (14)

Ki kell bővíteni a jelenlegi beszámoló rendszert azokkal a jövőre vonatkozó, átfogó információkkal, amelyek lényegesen befolyásolják egy vállalkozás helyzetét. Ezek:

- hálózati tevékenységek.
- tranzakciókban meg nem jelent kötelezettségek
- immateriális javak
- kockázati tényezők.

### **3.7.3 Az európai modell**

Az európai törekvések inkább a meglévő beszámoló rendszer kiegészítésében látták a jövő útját. A változó világ változó prioritásai több irányú kiegészítésre sarkallnak: a szellemi erőforrások értékelésére (Intellectual Capital Statement – ISC) az érintettek kiválasztott csoportjaival történő együttműködés ismertetésére (Stakeholder Accounts) a környezet megkímélésére, védelmére, károk kompenzálására tett intézkedések ismertetésére (Green/social Accounts). Az európai módszer élharcosa a dán kormány 2001-ben kísérletként 17 cég részvételével alkalmazta az ISC-t az éves beszámoló kiegészítésére. A következő évben már közel 100 cég vett részt, tehát a módszer terjed.

### **3.7.4 A dán értékelési modell (ICS)**

Az Intellectual Capital Statement stratégiai eszköz a tudásmenedzsmenthez belső értékelési bázis a növekedéshez, rugalmassághoz, innovációhoz külső értékelési módszer és hiteles bázis a tudásmenedzselésről. A beszámoló részletes módszertanra támaszkodik(15), melynek elvi kiindulópontja az, hogy a vevők/ügyfelek számára nyújtott használati érték megvalósítására kell törekedni, annak mérését kell megvalósítani. Nyilvánvaló, hogy a gondolatmenet számos hasonlóságot mutat a Balanced Scorecard és az Excellence Model néven ismert módszerekkel.

---

14

<http://pages.stern.nyu.edu/~blev/REFORMOFCORPORATEREPORTING%5B1%5D.BARUCHLEV.doc>

15 guideline\_uk.pdf a [www.ebst.dk/icaccounts](http://www.ebst.dk/icaccounts) címről (dán kormányzati site)

Megjelenése erősen tömörített formában:

Tudás leíró elemei (narrativa)	Menedzsment kihívások	Akciók	Mutatók
<b>Használati érték</b> milyen értékeket hoz létre és ajánl ... <b>Termék, szolgáltatás...</b> milyen termékekkel és szolgáltatásokkal <b>Tudás erőforrásai</b> ...és ez mire alapoz.	mit kell ezek érdekében tenni	akció 1	mérőszáma
		akció 2	mérőszáma
		akció n	mérőszáma

### 3.8 A humán tőke értékcsökkenése

Bármilyen értékelési módszert is használunk az aktivált értéket fokozatosan amortizálni, csökkenteni kell. Egyik lehetséges módszer, hogy egyszerű lineáris leírást alkalmazunk, ha egyszer már sikerült az értéket megbecsülni. Viszont az egyes tudáselemek más-más ütemben évülnek el, így az egyes tudásnemek értékét külön-külön kellene nyilvántartani és egyedi karakterisztika szerint amortizálni. Ezekkel szemben talán a legcélravezetőbb módszer az lenne, ha rendszeres időközönként, vagyis évenként újraértékelnénk az emberi erőforrások értékét. Így az előre megszabott érték helyett a kialakult tényleges értékkülönbség szerepelne változásként.

A szellemi tőke értékcsökkenésének elszámolása azért is jelent problémát, mert a tudástőke avulásának nagyon egyedi elemei vannak. Ezek a következők:

- A tudástőke élettartama összetettsége miatt nem határozható meg pontosan. A heterogenitásán kívül a tudástőke avulását nagymértékben befolyásolják az egyéni képességek is. Ez okozza az egyik legnagyobb nehézséget a szellemi tőkeberuházás gazdaságossági számítása során.
- A tudás avulása a mai korban a fizikai javakéhoz képest gyors. Az innováció, a technikai fejlődés hatására az ismeretek egy része rendkívül gyorsan elértéktelenedik.
- A tudástőke avulása szerkezetében sem egyöntetű. Az avulás üteme nagymértékben függ, hogy milyen ipar- illetve szolgáltatásról beszélünk.

- A tudástőke avulása az eszközök erkölcsi kopásához hasonlítható.

## **4 Az emberi erőforrás értékét növelő tényezők**

Az eddigiekben bemutatásra került, hogy milyen módszerek segítségével mérhetjük az emberi erőforrás és a hozzá kapcsolódó tőke értékét. A következőkben felsorolok néhány olyan tényezőt, amelyek ezt az értéket növelni tudják. A humán erőforrások értékét növelő alábbi ráfordítások sorolhatók ezekbe a számviteli kategóriákba:

- képzéssel kapcsolatos költségek közül például a képesség- és készségfejlesztő oktatás
- a humán erőforrás élettartamát, életerejét, fizikai-szellemi és lelki állóképességét, vitalitását, életképességét javító, szinten tartó, növelő ráfordítások
- a mobilitást lehetővé tevő kiadások közül a letelepedéssel, költöztetéssel, tartós kiküldetéssel kapcsolatos ráfordítások.

A felsorolt három tényező közül az első kettővel foglalkozom részletesebben elsősorban azért, mert a magyar társadalomra még nem jellemző a mobilitás.

### **4.1 A vállalati képzések értékelése**

*„Annál, hogy képzed embereidet,  
és elvadásszák tőled,  
csak egy rosszabb van,  
ha nem képzed és nálad maradnak”*  
Zig Ziggler

#### **4.1.1 Kilépés a mérlegből**

A munkáltatók, a vállalatok is befektetnek az emberi tőkébe munka közbeni képzés formájában. Az emberi erőforrás fejlesztése az emberierőforrás-áramlás folyamatainak szerves része. Elsődleges indoka, hogy a munka közbeni oktatás növeli a képzésben részt vevők termelékenységét. Azonban ennek költségei is vannak, amelyek csökkentik a vállalat jelenlegi nettó bevételeit. Profitmaximalizáló

vállalat csak abban az esetben fog rá költeni, ha az abból származó jövőbeli haszna megfelelően nagy lesz. Azt is megfigyelhetjük, hogy a szaktudás megszerzése mellett kritikussá válik az általánosabb jellegű tanulási képesség.<sup>(16)</sup>

A tudást a vállalat szempontjából négy részre bonthatjuk:

- Az általános tudás a mindennapi életben szükséges részét a dolgozó folyamatosan használja, frissíti. Vannak olyan munkakörök, amelyekben ez lényeges teljesítménybeli eltérést okozhat, de vannak olyanok is, amelyekben ennek szerepe elhanyagolható.
- Szakismeret, amelynek jellemzője, hogy a technika fejlődésével gyorsan értéket veszíthet. Folyamatos továbbképzésre, ismeretbővítésre van szükség, hogy a dolgozó szinten tartsa a tudását.
- Az iparág, a piac ismerete az adott területen töltött idővel párhuzamosan emelkedik, egyrészt tapasztalatszerzést, másrészt kapcsolatépítést is jelenthet.
- A vállalat specifikus ismeretek az adott cégre jellemző sajátosságokat mutatja. Kizárólag egy cégre jellemző tudáshalmazt jelent.

#### **4.1.2 A képzési programok folyamata**

A képzés esetében folytonos visszacsatolás érvényesül, így módon a képzés egy soha véget nem érő, állandó folyamatnak is tekinthető, amely több részből áll. Egy képzési program természetesen csak akkor hatékony ha ezen részek mindegyikét tartalmazza a vállalati képzés, és a képzés alkalmazkodik a vállalati stratégiához, célkitűzésekhez.

Alapvetően négy részre oszthatjuk a vállalati képzések folyamatát:

- a képzési szükségletek felmérése
- a képzés megtervezése
- a képzés lebonyolítása
- a képzés értékelése, utókövetése.

A gazdasági értékek meghatározása szempontjából, természetesen a folyamat utolsó lépése a legfontosabb.

---

<sup>16</sup> Chikán Attila – Wimmer Ágnes: Üzleti fogalomtár – Alinea kiadó 2004 (147-148 p)

### **4.1.3 A befektetési hozam elmélete, mint a vállalati szféra értékelésének lehetősége**

A vállalati képzések értékelésének területén az egyik legkidolgozottabb elmélet a befektetési hozam elmélete. A gyakorlatban ezt a módszert használják az amerikai nagyvállalatok a képzéseik értékelésére. Magyarországon is hasonló módszerekkel próbálják mérni a vállalkozások az emberi erőforrás fejlesztésének értékét (bár ez nem mindig a módszer tudatos alkalmazását jelenti). A különbség abban jelentkezik, hogy míg az amerikai nagyvállalatok mind az öt szintet használják, addig nálunk a szintek közül legfeljebb a harmadikig jutnak el a vállalkozások. Igaz azonban az is, hogy kis illetve közepes vállalkozások esetében már ez is kielégítő mérési szintet jelent. Donald Kirkpatrick szerint a képzés hatékonysága és eredményessége vonatkozásában négy szintet különít el, majd ezt a négy szintet Jack J. Philips még egygel megtoldotta:

1. szint: A képzésben résztvevők reakciójának (elégedettségének) mérése – hogyan reagál a résztvevő a programra.
2. szint: A célul kitűzött ismeretek, képességek, attitűdök elsajátításának vizsgálata – a változások mérését jelenti.
3. szint: A megváltozott viselkedés, a tanulás transzfer szintje, amely a munkahelyi alkalmazást jelenti.
4. szint: Az üzleti eredmények – a program üzleti hatása.
5. szint: A befektetés hozama – az eredmények pénzügyi összevetése a program költségével.

Az első szint mérési eszköze – általában a kérdőív. Ebben az esetben igazán azt tudjuk mérni, hogy a résztvevők mennyire elégedettek a programmal. Ezt ma már nagyon sok vállalatnál megtalálhatjuk. Sőt, maguk az oktatást végző cégek is készítenek ilyen felmérést, hiszen ezáltal tudják növelni az oktatásuk hatékonyságát.

A második szinten mérik, hogy mennyire változott meg az ismeret szintje, készség, munkához való hozzáállása. Ezen a szinten alkalmazó módszer a szimulációs játékok, kontroll csoportok alkalmazása. Itt már szükséges az értékelést előre megtervezni. A harmadik szinten ugyanezen módszereket alkalmazzák.

Magyarországon ezeket a szinteket is már csak a multinacionális vállalatok használják.

#### **4.1.4 A képzés értéke a számvitelben**

Mérik-e ma Magyarországon a képzések költségeit illetve hasznát a számviteli rendszer segítségével? Erre a válasz a legtöbb esetben sajnos egyértelműen nem. Pedig ezek a mérések több esetben igen egyszerűek lennének. Az első lépés a képzések értékelése során, hogy mekkora tőkebefektetést jelent a képzések megszervezése, lebonyolítása. Ily módon rendelkezésre áll a megtérülési számításokhoz szükséges adatok egy része.

A képzési költségek a következő elemekből tevődnek össze:

- Az oktatás, továbbképzés díja
- Oktatást, a képzést végző személyek tisztelet díja
- Az oktatáshoz szükséges eszközök költsége (tankönyv, segédeszközök)
- Terem bérleti díja
- Rezsi költségek
- Költségtérítések (utazási, étkezési)
- Tanulmányi szabadságra jutó bérköltség
- Kieső teljesítmény értéke (amely csak számítások révén határozható meg)
- A program tervezésének és kidolgozásának költsége
- Az oktatásban résztvevők munkabére és alkalmazotti juttatásai
- Minden egyéb oktatási feladattal kapcsolatos általános és igazgatási költség

A költségek figyelembevételkor a problémát az jelenti, hogy a vállalati információs rendszer ebben a formában nem tartalmazza az adatokat. Ez azt jelenti, hogy vállalatnak először meg kell határoznia, hogyan gyűjtse össze az ezzel kapcsolatos költségeket. Az egyik legnyilvánvalóbb eszköz - a számviteli információs rendszer - ma még nem ad hozzá túl sok segítséget, mert ott kizárólag azok a költségek jelennek meg az igénybe vett szolgáltatások között képzési, oktatási költségként, amelyet másik vállalat, külső intézmény bonyolított le, és számlát állított ki róla. Ahhoz, hogy a számvitel segítséget adjon ezeknek a költségeknek a



meghatározásához a vállalatoknak élniük kellene a törvény adta lehetőségeikkel, létrehozva a saját vezetői számvitelüket.

Az emberi tőkével kapcsolatos beruházási jellegű ráfordítások azok a cég által viselt kiadások, amelyek humán erőforrás hozamteremtő képességét fokozzák. Számviteli fogalmaink szerint a fizikai erőforrásoknál ilyenkor felújítási, korszerűsítési, bővítési ráfordításokról beszélünk, amelyeket – bár előfordulhat, hogy lökészerűen egy év leforgása alatt jelentenek pénzügyi kiadást – mégsem indokolt működési költségek között szerepeltetni, hiszen hatásuk több évre oszlik el. Ha az oktatási költséget is felújítási költségként számolná el a cég, az így aktivált befektetést több év alatt írhatná le költségként. (Természetesen a leírási időt a cég saját maga határozhatja meg a tudás elévülésének függvényében. Hasonlóan az immateriális javak leírásához ez kettő és öt év között lenne reális.)

A beruházás jellegű ráfordításként történő elszámolás ellenzői legfőbb érvként a megtérülés bizonytalanságára szoktak hivatkozni, és ezért ésszerűbbnek látják a költséget még a felmerülés évében elszámolni – mondván hogy ezt erősíti a számviteli alapelvek közül az óvatosság elve is. E két érvelés több szempontból sem helytálló:

- a humán erőforrás olyan különleges erőforrás, amelynek hozamteremtő képessége igen nagy
- a hazai beruházási gyakorlatot figyelve, hitelek esetén a materiális javakba történő befektetésekkor is biztosítékokat kér a bank, ezt megtehetné az oktatás esetében is
- harmadrészt ha a cég mégsem élvezi a befektetés hasznát, azaz a munkavállaló az új képesítéssel munkahelyet vált, akkor a veszteség egyértelműen számszerűsíthető lesz, míg eddig ezek a költségek elmosódtak.

Természetes ellenvetésként felhozható, hogy a jelenlegi elszámolás egyfajta gyorsított leírásnak fogható fel, ami az adóminimalizálás legális eszköze, ezért nehezen képzelhető el, hogy a vállalatok a javasolt beruházási megoldást – és az ebből adódó többletadó befizetést – válasszák. Ez tény, jelenleg azonban az adminisztratív előírás miatt a vállalatoknak nincs is lehetősége ezt a megoldást választaniuk. Ha elismerjük a humán erőforrásba történő befektetés beruházás

jellegét, akkor megnyílik a lehetőség a szabad döntésre. Nyilván lesz olyan cég, amely a bemutatott megoldás szerint aktivizálja az oktatási költségeket, és lesz olyan is, amelyik adó megtakarítási megfontolásból továbbra is egyösszegben kívánja ezeket a ráfordításokat a könyvelésben elszámolni. Azonban ekkor már a vállaltvezetők dönthetnék el, hogy milyen elszámolási gyakorlatot alakítanak ki.

## **4.2 Rekreáció értéke**

A munkatársakat nem elég megszerezni, hanem megtartani is tudni kell őket. A megtartás hazai és nemzetközi gyakorlatának vizsgálatakor két fő irányvonal különíthető el, melyek mentén rendszerint koncentrálnak a vállalati erőfeszítések. Ez a két fő vonal a munkakör egyre szabadabbá igazítása a munkatárs igényeinek, sőt személyiségének megfelelően, illetve az egyre intenzívebb törekvés a munka és a magánélet közti egyensúly megteremtésére. A munka és munkán kívüli élet egyensúlya (Work-life balance) azt jelenti a gyakorlatban, hogy a munkaadók és a munkavállalók közös megegyezéseként formálódik a munkavégzés rendszere, módozata (pl rugalmas munkaidő-mintázatok, munka szünettetése). Abban az esetben, ha az egyén magánélete összhangban van a munkahelyi elvárásokkal, akkor képes napról napra újraépíteni munkaképességét. Ennek egyik lehetséges formája ha vállalat támogatja a munkavállalók rekreációs lehetőségeit. Különösen fontos ez azért is, mert a munka világa nagyon felpörgetetté vált, s gyakran tűnik különféle mentális és fizikai tünetekben leképződő egészségügyi problémák okának.

### **4.2.1 Mit jelent a rekreáció**

Ahhoz, hogy értelmezni tudjuk a rekreációt, vizsgáljuk meg először a szabadidő fogalmát. A szabadidő megléte illetve a szabadidő növelése az életminőség javításának egyik fontos eleme. Fogalma a következőképpen határozható meg: társadalmilag kötött (munka, tanulás, közlekedés, állampolgári és családi kötelezettségek stb.) és a fiziológiai szükségletek kielégítésén (táplálkozás, testápolás, alvás) túl fennmaradó szabad felhasználású idő. A rekreáció nemzetközi értelmezésben a szabadidő eltöltésének kultúrája. Azon belül is a jó közérzet, a

jóérzés, a minőségi élet megteremtése. A (munkában elfáradt) ember aktív kikapcsolódását, pihenését, felfrissülését, munkaerejének, munkavégző képességének (bővített) újratermelését és a többé válást is jelenti. A rekreáció egyik célja az ember egészségének megszilárdítása, illetve szükség szerinti megújítása; harmonikus életvitele kialakítása, ezáltal jól megélt, hosszú élet, alkotókedv, a pszichomotoros megújulási képesség és készség; továbbá az optimális fizikai, lelki és szellemi teljesítőképesség állandósítása. Eszköztára a drámai katarzisz élményétől a szórakozás legkülönbözőbb válfajain, a táncon, a játékon és a hobbitevékenységeken át a sport legkülönbözőbb változatait használja. Ennek értelmében azokat az egyéni és társadalmi érdekeket (szükségleteket) kielégítő (pozitív) magatartásformákat nevezzük rekreatívnak, amelyek az ember jó szomatikus, pszichés és szociális közérzetének megteremtésére, a kreatív cselekvő-, és az optimális teljesítőképesség meg-, ill. újratermelésére valamint megújításra irányulnak.

#### **4.2.2 A rekreáció szerepe munkáltatók életében**

A munkáltatóknak fontos, hogy alkalmazottaik egészségesek legyenek, képesek legyenek nagyobb teljesítményekre. Ez akkor érhető el, ha az alkalmazottak mentálisan és fizikálisan is rendben vannak. Egészséges alkalmazottak esetében a táppénzre, társadalombiztosításra fordított kiadások jelentősen csökkennek, illetve nincs teljesítményvesztés az állandósult hiányzások miatt. Összességében az egészséges alkalmazott nemhogy nem növeli a költségeket, de jó teljesítőképességével eredményesebbé teszi a vállalatot.

Napjainkban egyre divatosabbak a csapatépítő tréningek, melyeket a munkáltatók tartanak alkalmazottaiknak. Ezeken a hétfői összejöveteleken, a szakmai továbbképzéseken túlmenően hangsúlyos szerepe van a rekreációs sporttevékenységeknek, csapatépítő foglalkozásoknak. A közös sportolás segíti a munkatársak megismerését, az együtt töltött idő alkalmas jó kapcsolatok kialakítására, nézetek, vélemények megismerésére, egyeztetésére. Egyes munkáltatók felismerték már az aktív pihenés áldásos hatását, és gondot fordítanak arra, hogy dolgozóikat ebben segítsék (pl.: uszodabérletek, kulturális utalványok). Magyarországon is találkozhatunk már az Egészséges Munkahely Programmal, amely odafigyel az egészséges munkahelyi környezet kialakítására,

életmódcsomagokkal segíti a vállalkozás alkalmazottait (egészséges étkezés lehetősége, testmozgás, testedzési programok), foglalkozik a mentálhigiéniával, szűrőprogramokat és felnőttkori immunizációs programokat szervez

Egy 2003-as felmérés a vállalati human relations tényezők esetében megállapította az általuk elérhető értéknövekedést.

A vállalati értéket növelő HR tényezők jelentősége<sup>17</sup>

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

A táblázatból látszik, hogy a két legjelentősebb tényező a megfelelő juttatási rendszer kialakítása, és a kollegális rugalmas munkahely. A rekreáció támogatása pedig mindkét körbe beletartozik. A kulturális utalványok, sportolás támogatása része lehet a juttatási rendszernek, a közös munkahelyi rendezvények – elsősorban a kulturális és sport rendezvények - javítják a munkavállalók közötti kapcsolatot. Össze lehetne kapcsolni a juttatási rendszer kidolgozását illetve biztosítani, hogy az alkalmazottak újra tudják termelni fizikai és szellemi képességeiket a cafetéria rendszer elemeinek segítségével.

Ha megnézzük az alábbi táblázatot, azt láthatjuk, hogy a magyar lakosság a szabadidejének legnagyobb részét Tv nézéssel tölti el. Az átlag az összes szabadidő 60%-át jelenti. Ezzel szemben a kulturális rendezvényeken való részvétel 2%, a mozgással töltött szabadidő mintegy 8%-ot tesz ki. Sajnos azonban a televíziózásnak lényegesen kevesebb pozitív hozadéka van, mint a többi szabadidő típusnak.

<sup>17</sup> [www.watsonwyett.com](http://www.watsonwyett.com) (2003.03.11.)

## A szabadidő eltöltésének megoszlása<sup>18</sup>

Társadalmi foglalkozási réteg	Társas szabad idő	Kulturális szórakozás	Olvasás	Tv	Test-mozgás	Hobbik	Egyéb	Összesen
Nagy- és középvállalkozók	16,6	0,9	15,1	57,1	9,2	1,1	0,9	100
Felső és középszintű vezetők	16,6	0,0	16,4	53,9	8,4	4,2	0,4	100
Magasan képzett értelmiségiek, szakértők	22,6	3,0	13,6	40,8	17,4	4,0	1,6	100
Alsó szintű vezetők	16,8	0,8	9,2	57,5	10,3	5,0	1,2	100
Alsó szintű értelmiségiek	19,6	1,2	12,1	51,7	11,8	3,1	1,6	100
Technikusi, irodai, szakképzett szolgáltatási foglalkozásúak	20,3	1,9	8,0	57,3	9,5	3,7	1,1	100
Kisfoglalkoztatók	21,3	2,9	8,3	56,8	10,1	2,8	0,7	100
Nem mezőgazdasági egyéni vállalkozók	21,3	2,1	6,6	61,7	6,8	2,1	1,5	100
Mezőgazdasági egyéni vállalkozók	17,0	0,0	7,8	66,0	5,9	1,8	1,4	100
Termelésirányítók és képzett ipari foglalkozásúak	18,8	1,3	7,7	62,5	7,7	2,1	1,2	100
Betanított munkát végzők	21,0	1,5	7,1	60,7	7,2	2,8	1,2	100
Egyszerű – szakképzetlen – munkát végzők	16,6	0,6	6,2	68,4	4,9	1,8	2,0	100
<b>Átlag</b>	<b>19,6</b>	<b>1,5</b>	<b>8,6</b>	<b>58,5</b>	<b>8,9</b>	<b>3,0</b>	<b>1,3</b>	<b>100</b>

### 4.2.3 Cafetéria rendszer

A jelenlegi magyarországi szabályozás a következő elemeket tartalmazza:

- meleg étkezési jegy
- hideg étkezési jegy
- helyi bérlet

<sup>18</sup> Bukodi Erzsébet – Altorjai Szilvia – Tallér András: A társadalmi rétegződés aspektusai KSH Budapest 2005 – (Időmérleg 2000) 76. old

- otthoni internet előfizetés
- iskolakezdési támogatás
- üdülési csekk
- kultúra utalvány
- egészségpénztári hozzájárulás
- nyugdíjpénztári tagdíj
- megtakarítási számla.

A magyarországi munkaadók esetében ún. cafetéria az elsődleges cél elemekkel nem a munkaerő teljesítményének növelése, a munkaerő megtartása, hanem költség takarékossgai szempontok, juttatások növelése a bérhez kapcsolódó járulékok növekedése nélkül. 2007-ben ugyanis az együttes juttatások értéke adómentes, ha nem haladja meg személyenként a négyszázezer forintot. <sup>(19)</sup> (Számítások szerint 100.000 Ft bruttó bérjellegű juttatás : 33 500 Ft járulék terhet jelent a cégnek, azaz összesen 133 500 Ft költség összesen a munkáltatónak. A dolgozónak 48 500 Ft nettó, elkölthető jövedelmet jelent - 36%-os adósáv esetén. Ha a cafetéria rendszer elemei közül választ, akkor a költség és az elkölthető jövedelem egyaránt 100 000 Ft-ot jelent.) A cafetéria rendszerből a ténylegesen rekreációs célokat szolgáló elemek: az üdülési csekk, a kulturális utalvány illetve talán az egészségpénztári befizetés. Sajnálatos módon azonban a testmozgás támogatása ebből a rendszerből kimarad – ha a munkáltatók pl. uszoda bérletet, vagy fitnessz bérletet vásárolnak a dolgozóinak, az már az adóköteles természetbeni juttatások közé tartozik.

A fentiekből kiderül, hogy a rekreációval kapcsolatos elemek a vállalkozások beszámolóiban kizárólag költség oldalon jelennek meg. A cafetéria rendszer részei a személyi jellegű ráfordítások között, az egyéb személyi jellegű kifizetések között kerülnek kimutatásra. Felmérésekben igazán csak azt vizsgálják, hogy a munkaadók adnak-e, illetve ha adnak, akkor milyen értékű bonuszokat. Néhány esetben még azt felméri, hogy az adott elemek növelik-e a munkavállalók elégedettségét. Figyelmen kívül marad még az a tény, hogy a tudatosan választott elemek segítségével növelhetjük a munkavállalók teljesítőképességét. A tudatos cafetéria rendszernek a következő előnyei lehetnek:

---

<sup>19</sup> 71. § (1 bekezdés) A munkáltatónál adóköteles béren kívüli juttatásnak minősül a munkáltató által a (2) bekezdésben felsorolt, az e törvény rendelkezései szerint a munkavállalónak az adóévben biztosított juttatások együttes értékéből legfeljebb évi 400 ezer forintot, illetőleg a 400 ezer forintnak a munkavállaló által az adott munkáltatónál az adó évben munkaviszonyban töltött napokkal arányos összegét meghaladó rész (adóalap).

- alacsonyabb vállalati összköltség a rendszer elemeinek segítségével, mintha ugyanez az összeg bérként kerülne kifizetésre
- dolgozói elégedettség emelkedése
- ösztönzési lehetőség
- teljesítmény növelése.

A *cafetéria* elemeket bemutató ábra.

2007 cafeteria elemek	Általános Szabály	Összeghatár	
Önkéntes nyugdíjpénztári tagdíjvállalás	Havonta az év első napján érvényes minimálbér 50%-ig	32.750 Ft/hó/fő	
Egészségpénztári tagdíjvállalás	Együttes korlát vonatkozik rájuk, összesen évi 400.000 Ft-ig adható adó és járulégmentesen egy munkavállalónak.	Havonta az év első napján érvényes minimálbér 20% -ig, azaz 13.100 Ft/fő	
Önsegélyező pénztári tagdíjvállalás		Havonta az év első napján érvényes minimálbér 20% -ig, azaz 13.100 Ft/fő	
Üdülési csekk		az év első napján érvényes minimálbér nagyságáig, azaz 65.000 Ft/fő/év	
Iskolakezdési támogatás		20.000 Ft/gyermek/év	
Munkáltató által biztosított ingyenes vagy kedvezményes számítógép- és internet-használat			
Helyi utazási bérlet			
Művelődési intézményi szolgáltatás			
Étkezési hozzájárulás		5.000 Ft/hó ("hideg") 10.000 Ft/hó ("meleg")	
Üzleti ajándék és reprezentáció			3*6.500 Ft/fő

## 5 Összegzés

Az alábbi tanulmány az emberi erőforrás értékének bemutatása céljából született. A tanulmányban szó esik a szellemi tőke értékéről, a szellemi tőke mérésének módszereiről, a szellemi tőke megjelenéséről a mérlegben, a képzések értékéről, értékeléséről, a rekreáció lehetőségeiről. Ezeknek a tényezőknek alapján megállapítható, hogy a nemzetközi és a hazai szakirodalomban már több módszert is láthatunk az emberi erőforrás értékelésére, de ennek a mindennapi használata számos nehézségbe ütközik. A magyar számviteli szabályozás is lehetőséget ad ezen értékek kimutatására, de ezen elemek szerepeltetése még nem kötelező, ezért kevés vállalkozás használja őket. A cél az, hogy ezek a módszerek elterjedtebbeké váljanak, és ezáltal minden vállalkozás életében megjelenjen a tudatos emberi erőforrás gazdálkodás.



Felhasznált irodalom:

- 1) 2000. évi C törvény A számvitelről
- 2) Atkinson, A.A- Banker, R.D – Kaplan R.S – Young, M.S (2001) Management Accounting. Prentice Hall International
- 3) Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, KJK Budapest, 1996
- 4) Buda Szabolcs. Egy új mérleg és eredményszámítás felé - Az immateriális javak értékelése (2002) Letöltés:  
[http://www.controllingportal.hu/?doc=tk\\_t&t=7&d=125](http://www.controllingportal.hu/?doc=tk_t&t=7&d=125)
- 5) Brauch, Lev: Knowledge management: Fad or need? Resarch Technology Management, September-October 2000 9-10 p.
- 6) Bodnár Viktória: Mendzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel, nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok Vezetéstudomány (1997) 5.sz 3-12 old., 6.szám 3-11 old. 7. szám 22-35 old.
- 7) Ebersberges, Sue: Human Resource Accounting: Can we afford it? Training and Development Journal August – 1981 37-40
- 8) Ehrbar?AI – EVA – Gazdasági hozzáadott érték, Kulcs az értékteremtéshez Panem Kiadó – Budapest -2000
- 9) Education at a GianceOECD Paris 2000 – 33 old
- 10)Eperjesi Ferenc: A szellemi tőkééről, Számvitel – adó – könyvvizsgálat 1999 január 19-20 old.
- 11)Felnőttképzés és gazdaság – Szerkesztő Kozma Tamás (Debrecen 2002 – Kossuth Egyetemi Kiadó)
- 12)Gochmann,Ilene – Luss,Richard (2002): Building the business case for HR in today's climate, Strategic HR Review, May-Jun 2002 p. 26-29
- 13)Györgyi Zoltán: Tanulás felnőttkorban – Oktatókutató Intézet, Bp 2002
- 14)Györgyi Zoltán: Tanul-e a magyar társadalom in: A tanuló felnőtt – a felnőtt tanuló OKI 2004 (145-163p)
- 15)A humán és a gazdasági fejlődés – Nemzetközi összehasonlítás KSH-2001
- 16)Juhász Péter: Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata – Vállalatok mérlegén kívüli tételeinek értékelési problémái – Doktori disszertáció – Budapesti Corvinus Egyetem – 2004 szeptember

- 17) Juhász Péter: Az emberi erőforrás értékelés kérdései – Vezetéstudomány  
2005/1.szám 13-33 old
- 18) Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1999): Balanced Scorecard, KJK Budapest 1999
- 19) Kovács Árpád – Lévai János: A humántőke auditálásának szükségessége az új évezred küszöbén, Pénzügyi szemle 2000 11-12 szám 975-985 old
- 20) Koltai Dénes: A felnőttképzés elmélet, gazdasági területi problémái (Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet – 2001)
- 21) Dr Kovács Árpád – Dr Lévai János: A humán tőke auditálásának szükségessége az új évezred küszöbén (Pénzügyi szemle 2000/11-12-es szám 975-985 old)
- 22) Laáb Ágnes: Számviteli Alapok – Typotex Bp – 2006 (11. fejezet – Kitekintés: A stratégiát támogató vezetői számvitel 241-260)
- 23) Laáb Ágnes: A humán tőke értéke és számbavétele (Vezetéstudomány 1994/12-es szám, 35-41 old.)
- 24) Dr Lindner Sándor – Dihe Lajosné – Dr. Henkey István: Humán controlling – Szókratész Külgazdasági Akadémia 2006
- 25) Likert, Rensis (1967) – The human organization its management and value McGraw-Hill – New York
- 26) Lilly, Martha S, Red Ronald O. Accounting for intellectual capital, Journal of Applied Business Resercha, Fall 1999 47-54 p.
- 27) Magyar Statisztikai Évkönyv 2001 – KSH 2002 (80-84 old)
- 28) Megtartás a XXI. században - <http://www.mfor.hu/cikkek/8567.html>?  
(2006.11.27)
- 29) A munkahelyi képzések főbb adatai – KSH 2002
- 30) Osman Péter Immateriális vagyon, szellemi vagyon – Vezetéstudomány 1991 9.szám 19-25 old.
- 31) Paleu, Krishna G – Healy, Paul M. – Bernard Victor L. (2000) Business analysis & valuation: using financial statments – South-Western College Publishing, Cincinnati, OH
- 32) Polónyi István: Az életen át történő tanulás helyzete és a továbblépés lehetősége Magyarországon
- 33) Polónyi István: A felnőttképzés megtérülési mutatói – Felsőoktatási Kutatási intézet – Budapest 2004

- 34)Dr Pásztor Miklós: Vállalati szakképzések: túlélés képzés nélkül (Felnőttképzés 2004/1 51-53 old.)
- 35)Rosen, Sherwin (1998): Emberi tőke In: Lengyel György – Szántó Zoltán Tőkefajták: A társadalmi és kulturális erőforrások szociológiája Budapest, Aula kiadó, 71-100 old
- 36)Sharma, Sunil (2001) Counting my knowledge, Knowledge Management, November 2001 18-20 old.
- 37)Standfield, Ken (2002): Intangible management: tools for solving the accounting and management crisis, Academic Press, Boston
- 38)Szakképzési és felnőttképzési kutatások a jövőért – Nemzetközi kutatási konferencia, Tanulmánykötet, NSZI-2004
- 39)Szabó Gábor – Kalmár Sándor – Keszi Andrea: Képzési elégedettségi vizsgálatok mikro-vállalkozások alkalmazottai körében. Humánpolitikai szemle 2006/9 46-59 old.
- 40)Szilágyi Antal: Tanulás egy életen át (Felnőttképzés 2004/1)
- 41)Wimmer Ágnes (2002): Az üzleti teljesítmény mérés és módszertanja, Tansegédlet, BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék 2002. október
- 42)Wimmer Ágnes: Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában – Budapesti Corvinus Egyetem – Versenyképesség kutató központ – 2005 szeptember
- 43)Zachár László: A felnőttképzés rendszere és főbb mutatói (Magyar felnőttképzés az ezredfordulón – szöveggyűjtemény Oki-2003)
- 44)[www.performance-measurament.net/news-detail.asp?nID=31](http://www.performance-measurament.net/news-detail.asp?nID=31)
- 45) [http://hvg.hu/print/20061115\\_felsokoku\\_felnottkepzes.aspx](http://hvg.hu/print/20061115_felsokoku_felnottkepzes.aspx)