

A HUMÁN KONTROLLING SZEREPE A SZERVEZETI BIZTONSÁG KAPCSÁN

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CONTROLLING IN ORGANISATIONAL SAFETY

KERTAI-KISS ILDIKÓ PhD hallgató
Óbudai Egyetem KGK

ABSTRACT

In order to efficiently manage external and internal risks that may jeopardize safety, it is important to develop and maintain a good organisational strategy. In order for organisations to be able to identify and adequately fulfil safety requirements, they need to put suitable supporting systems in place. Planning, implementation as well as decision support and coordination may be supported by function-specific controlling systems at both strategic and operative level. The use of human resource management control systems plays a key role in shaping corporate safety culture. However, there are a great number of success factors in human resources management and organisational behaviour that may not be quantified at all or may only be quantified to a limited extent. Therefore, it may be necessary to use new tools in addition to the traditional ones. The use of new controlling methods to retain human capital and make HR management more efficient may necessitate the examination of soft factors that are hard to quantify and thus may contribute to smoother corporate processes. For this reason, safety may be a new factor to consider in HR Management control support.

Key words: safety culture, controlling, human capital, organisational behaviour

1. Bevezetés

Az innovatív technikai megoldásokból eredő globális változások a biztonsági kultúra újragondolásához vezettek. Az új kockázati tényezők jellemzői, hogy globálisak, kiszámíthatatlanok, korlátozottan jelezhetők előre, valamint gyors, állandó változásban vannak (Szilágyi et. al., 2013) és ezzel összefüggésben a bizonytalanságok kiterjedtsége és számossága megnövekedett. A biztonság fogalmi rendszerében bekövetkező hangsúlyváltás következménye, hogy a kockázat kezelés elsődlegességét felváltotta a bizonytalanság kezelése. (Krómer, 2011) Ennek megfelelően olyan szervezetek, illetve szakrendszerek tervezésére és hatékony működtetésére van szükség, amelyek nemcsak biztonságosak, de fejlődésre, alkalmazkodásra is képesek. Az innovatív technológiai megoldások, a szervezeti folyamatokat támo-



gató biztonsági rendszerek mellett, a személyügyi, magatartás kontrollig is befolyásolhatja a biztonsági kultúra kialakulását és fejlődési irányait. Megerősödik az a szempont, hogy ezek a rendszerek hozzájárulhatnak, sőt képesnek is kell lenniük a biztonság irányítás és kultúra átalakítására (Lazányi, 2010a). Ezzel összefüggésben a biztonsági kultúrát támogató rendszerek létjogosultsága, hatékonysága, hiteles, megfelelő szakértői riportokkal, elemzésekkel támasztható alá, amely meggyőzheti a vezetőket. A kockázatelemzés számszerűsíthető elemei fokozzák az átláthatóságot, így a döntéshozó nemcsak pontosan látja, hogy mire költ a cég, hanem belátja, hogy miért fontos a biztonság.

Jelen cikk célja a humán kontrollig biztonság szempontú bemutatása, amely ráirányítja a figyelmet az emberi tényező jelentőségére a szervezeti folyamatok kockázatának csökkentése és kezelése kapcsán, valamint empirikus elemzéssel, kitér a kontrollig gondolkodásmód (Francsovcics, 1995) és az ellenőrzés kérdéseinek újszerű megközelítésére, vizsgálatára.

2. A biztonság szervezeti értelmezése

A stabilitáshoz szükséges biztonságos szervezet, olyan rendszer, amely normál állapotban van és ezt a működőképességét folyamatosan fenn tudja tartani. (Kornai, 2005) A vállalati biztonság az (üzleti) folyamatok zavartalan és rendeltetészerű megvalósulása.

A jól működő szervezeti biztonság, egyrészt a tervezési és szervezési folyamatokhoz kapcsolódó szabályozási környezet minőségét jelenti (Michelberger, 2013) (pl. szabványok, felelősségek definiálása, szerepkörök és feladatok meghatározása stb.), másrészt a biztonság tudatosság elősegítésének, fejlesztésének módszertanát, illetve a konkrét krízishelyzet során alkalmazandó gyakorlatot. Ide sorolhatók például az oktatás, tesztelés, az utánkövetés irányelvei, a krízis-szenáriók szereplőinek meghatározása, a koordináció és a hatékony kommunikáció.

A viselkedés központú megközelítések alapján, fejlett biztonsági kultúráról akkor beszélünk, ha a szervezeti hierarchia minden szintjén a dolgozók folyamatosan törekednek a veszélyforrások feltárására, tudatosítására, a kockázatok csökkentésére (Lazányi, 2015b). Más szóval, az operatív folyamatok során a biztonságnak prioritása van, még akkor is, ha a döntéseket a pillanatnyi gazdasági érdekekkel szemben kell is meghozni. (Izsó, 1997) Ez azt is jelenti, hogy sok esetben a vállalatvezetés oldaláról szemléletváltásra van szükség, hiszen a biztonság közvetlenül nem növeli a vállalat nyereségét. Azonban a kontrollig eszközrendszere lehetővé teheti, hogy a hagyományos számvitel alapú terv-tény összehasonlítások, elemzések mellett, más mérőszámok és eredményfaktorok is a biztonsági kiadások szükségességét igazolják.





2.1. Kontrolling és biztonsági kultúrák

A szervezeti kultúra olyan közös értékek és normák rendszere, amely befolyásolja a szervezeti tagok magatartását. (O'Reilly, Chatman, 1991) (Bakacsi, 1996) Ez a megközelítés a biztonsági kultúrára, mint szubkultúra, analóg módon vonatkozatható. (Lazányi, 2015c)

Reason (1997) definíciója szerint, egy szervezet biztonsági kultúrája az egyéni és csoport értékek, attitűdök, viszonyulások, kompetenciák és viselkedésmódok összessége, amely négyféle szervezeti jellemző együttes érvényesülésével valósítható meg: jelentő (ide sorolhatók többek között pl. a kontrolling módszerekkel kinyert adatok, információk), igazságos, alkalmazkodó és tanuló kultúra.

A biztonsági kultúra kialakításának egyik legfontosabb eleme a tervezés: a veszélyforrások, sérülékenységek azonosítása, elemzése, a biztonsági rendszerek meghatározása és ehhez kapcsolódóan a biztonság tudatossággal összefüggő magatartásformák folyamatos fejlesztése. Emellett fontos szempont, hogy a kockázatkezelés és döntési folyamatok állandó kísérő tényezői a bizonytalanságok, amelyeket konzekvensen kell figyelembe venni. (Krómer, 2011)

A vállalati folyamatok biztonságos működésére fordított kiadások optimalizálása alapkérdés a szervezetek költségvetésében. Az optimális mértéket az jelenti, hogy a biztonság érdekében tett erőfeszítések összhangban és arányban állnak a lehetséges veszélyekkel. Ennél kevesebb ráfordítás, a termelés adott szintjén, a katasztrófa helyzet kialakulásához vezethet. A nagyobb ráfordítás azonban indokolatlan lenne, mert a vállalkozás csődbe juthat. (Reason, 1994, 2001)

Az egyik legfontosabb döntési dilemma tehát, hogy a kockázatok csökkentése érdekében tett korai előrejelzések, illetve a megelőzésre fordítandó költségek összege hogyan állítható arányba az esetleges károk elhárítására fordított kiadásokkal. A döntéshozók sokszor nehezen látják be, hogy a védekezés költségei bizonyíthatóan, nagyságrendekkel kisebbek, mint a kárfelszámolás összege. Azonban a hatékony kockázatkezelés és fejlett biztonsági kultúra nemcsak védi a vállalatot, de hosszú távon növelheti annak értékét. A biztonsági kultúra tehát olyan vagyonelem, amellyel számolni, gazdálkodni lehet és kell.

Westrum (2004) szervezeti kultúra típusait az alapján állította fel, hogy a vállalatok hogyan kezelik a biztonsági vonatkozású információkat: patológikus, bürokratikus, fejlődő kultúra. A felsorolt jellemzők alátámasztják, hogy a mai technológia vezérelt szervezeteknek a fejlődő kultúra kategóriába kell tartozniuk: a biztonsággal összefüggő információkat aktívan keresik, az információk „hírnökei” jutalmazták, a felelősséget megosztják, a hibák, kudarcok pedig messze ható reformokat eredményeznek. Az ehhez szükséges döntéstámogató adatokat és információkat a kontrolling szolgáltathatja.



3. Az ellenőrzés biztonság szempontú megközelítése

A biztonsági kultúra és a kontrolling lehetséges kapcsolatának vizsgálatához, a kontroll fogalmát tágabb értelmezési keretbe kell helyezni. (Francovics, 1995) Az ellenőrzés a menedzsment tudomány kiemelt területe, a biztonságos működés egyik legfontosabb eleme. A szervezeti célok elérése érdekében, a stratégiailag fontos kulcsterületeken elért eredményeket folyamatosan mérni, kontrollálni kell, azért, hogy a visszacsatolás alapján a szervezet módosítani tudja működését vagy átértékelheti céljait. (Milicz, 2010) A szervezeti biztonság szempontú ellenőrzés, kontroll fő területei:

- belső, ill. pénzügyi ellenőrzés,
- kockázatkezelés (kockázatok beazonosítása, feltárása),
- minőségirányítási standardok, szabványok által előírt ellenőrzési mechanizmusok.

Napjainkban a szervezés és vezetés tudomány területén többirányú fejlődés figyelhető meg, amely alapján az ellenőrzés témakörének megközelítései a következőképpen alakultak:

- a mai értelemben vett kontrolling szakterületének (menedzsment-kontroll) (Horváth&Partners, 2003) alapja a vállalati célkijelölés, tervezés, a magatartás befolyásolás és a beszámolás, visszacsatolás hármásából fejlődött ki (Milicz, 2010),
- a kontrolling pénzügyi, számviteli szakterülete: számviteli ellenőrzés, könyvvizsgálat, függetlenített belső ellenőrzés, minőségbiztosítás (auditok, Institute of Internal Auditors: IIA Standardok, INTOSAI, alapfolyamatok elemzése, hibákat feltáró, visszacsatoló eszközrendszerek termék és szolgáltatás szabványok szerinti előállítása),
- egyre nagyobb hangsúlyt kap a felelős, etikus szervezeti magatartás (pl. biztonsági kultúra fogalomköre),
- szándékos visszaélések feltárása és megakadályozása, fraud menedzsment, csalás elleni stratégia (CAFS) irányzat.

Megállapítható tehát, hogy a szervezeten belüli kontroll, mindazon folyamatok, tevékenységek és intézkedések, amelyeket a vezetők és alkalmazottak, a szervezeti célok eléréseért hajtanak végre, illetve ezen célok megvalósulását veszélyeztető kockázatok csökkentése érdekében tevékenykednek.

3.1. A stratégiai humán kontrolling fő területei és a biztonság

A biztonság érdekében kidolgozott stratégiák holisztikus szemléletűek. Egyrészt azért, mert a veszélyforrások, a sérülékenység és a kockázatok elemzését globális, regionális és helyi szinten kell érvényesíteni. Másrészt a kockázatelemzés több tudományág együttes alkalmazását jelenti: gazdasági, politikai, kulturális, szociológiai, pszichológiai tényezők figyelembe vétele. A fenntartható stratégiák

körébe tartozik többek között a megelőzés, az elhárítás, a kárfelszámolás. Ennek alapján a rendszerszintű kockázatkezelési kultúra elemei:

- a korai előrejelzési módszerek,
- a veszélyek korszerű eszközökkel, módszerekkel történő újraértékelése,
- kommunikációs módszerek hatékonyságának növelése. (Krómer, 2011)

A felsorolt elemek szorosan kapcsolódnak a humán faktorhoz. (Keszthelyi, 2014) Például a kockázatok mérséklését támogató döntések során sokkal nehezebb megindokolni a megelőzésre fordítandó költségeket, mint veszélyhelyzetben a károk sürgős felszámolására fordított kiadásokat, pedig a védekezés és a tervszerű megelőzés költségei százada, ezrede lehet a kárelhárításnak. (Gardener, 2010) A kontrolling elemzésekkel, megfelelő adat és információ szolgáltatással támogathatja a szervezeti folyamatokat és a korszerű biztonsági stratégiák megvalósulását. Ennek főbb elemei: 1. a veszélyforrások, kockázatok felmérése, korai előrejelzésének fejlesztése, 2. a biztonsági kultúra és az extrém igénybevételekkel szembeni ellenálló képesség fejlesztése, 3. kockázati tényezők csökkentése, 4. katasztrófa elhárítási képességek megerősítése.

A biztonság más szempontú megközelítéseiben, a humán kontrolling eszközrendszere (pl. személyzeti audit, HR stratégia, HR Scorecard, benchmarking, folyamatköltség-számítás, humán költségtervezési módszerek, intellektuális tőke értékelési módszerei, kompetencia mérések és térképek alkalmazása, önkontrolling, tudásmenedzsment, folyamatmenedzsment, folyamati teljesítménymérés, stb.), és EEM-et támogató jelentősége azért is kiemelten fontos, mert a költségek jelentős része a humán tőkéhez kapcsolódik, hiszen az emberi erőforrás gazdálkodás rendkívül költségérzékeny. (Karoliny, Poór, 2013)

Ugyanakkor a humán kontrolling területén, az immateriális javakra vonatkozó mutatók mérése a gyakorlatban szinte egyáltalán nem jellemző. Az IFUA Horváth&Partners nemzetközi tanácsadó iroda felmérése alapján, a láthatatlan („megfoghatatlan”) vagyont, egyes skandináv vállalatok kivételével, nem mérik, mert nincsen hozzáadéka. Helyette a cégek inkább a kultúra programokat és a szervezetfejlesztő módszereket tartják működőképesnek. Ez a megközelítés a biztonsági kultúra kialakításakor is hatékony lehet. Fontos szempont tehát a HR és biztonsági stratégia összekapcsolása a humán kontrollinggal, amely szolgáltatásaival támogathatja a szervezeti folyamatok zavartalan, kiegyensúlyozott működését. (Pl.: toborzás, karrier, pszichológiai és kompetencia profilok megállapítása, rendszeres mentálhigiéniai felmérések, célzott megelőzési programok, kultúra cél-átfogó program, biztonság, munkavédelem, kulturális faktorok megállapítása, stb.) Ezzel összefüggésben döntő lehet, hogy a tulajdonosok, vezetők milyen értékprioritásokat képviselnek, illetve a biztonság érdekében milyen értékeket támogatnak a szervezeti kultúrában. A szervezeti biztonság humán megközelítésében kiemelt terület a biztonság tudatossággal összefüggő kompetenciák meghatározása, tesztelése, így például az is, hogy biztonsági szempontból jó szervezeti ügynökök kel-



lenek inkább, vagy a pontos végrehajtás, precizitás a fontos. Feltételezhető, hogy például a tudás/információ brókerek azáltal támogathatják a biztonsági kultúrát, hogy előre jelezik a kockázatokról szóló információkat. Hatékony ösztönzés lehet, ha a „majdnem balesetek” kommunikálása jutalmazással történik. (IFUA, 2006)

A humán kontrolling adminisztratív és funkcionális szerepének kibővítése azt is jelentheti, hogy nem csak a HRM területét támogató mérésekre helyezi a hangsúlyt, hanem az intézkedések gyakorlati megvalósítására is. Ezzel a humán kontrolling, a költséggazda szerepen túl, a működés, működtetés magasabb szintjét valósítja meg. A személyügyi kontrolling tágabb szolgáltatói katalógusának egyik kulcseleme lehet a biztonsági programok kialakítása a vállalati hierarchia valamennyi szintjén. Ide sorolhatók pl. az érzékenyítések, munka- és egészségvédelem, biztonsági szakrendszerek alkalmazását fejlesztő tréningek, oktatás, kommunikáció fejlesztése, kiegészítő veszély figyelése, stb.

A szervezetek stratégia központú értelmezése összekapcsolódik a minőség és fenntarthatóság kérdéskörével is. Az ilyen szemléletű vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy összehangolják az emberi erőforrásaikat, üzleti egységeiket, folyamataikat, információtechnológiájukat és pénzügyi erőforrásaikat a szignifikáns teljesítménynövelés érdekében. Ezzel összefüggésben, az utóbbi időben szemléletváltás következett be: a „kontroll-központúság” helyett a stratégia és a szervezeti folyamatok támogatása kapott nagyobb hangsúlyt. (Wimmer, Szántó, 2006) Ez azt jelenti, hogy a vállalatok gyakorlatában, a folyamatos riportok, beszámolók szorgalmazása helyett, a vezetői, üzleti döntések támogatása és a szervezeti tanulás elősegítése fejlődik. (Neely-Al Najjar, 2006)

Az eddig említett megközelítések mellett, az un. nem piaci szempontok hatása a vállalat eredményeire meghatározó jelentőségűek. Ide sorolható többek között a biztonság kérdésköre is. A legújabb kori vállalatok fenntarthatósági jelentéseiben, ISO szabványok, sztenderdek alapján auditálják a fenntarthatóságot és konkrét, tartalmilag jól körülhatárolt biztonsági aspektusokat határoznak meg. (Pl. pszicho-szociális kockázatok, munkavédelem, kockázat menedzsment, képzések a biztonság fokozása érdekében, a majdnem balesetek jelentésének ösztönzésére szabályok, rendszerek, stb.)

Ennek megfelelően, globális trend, hogy a radikális gazdasági változások, a stratégiai gondolkodásban lerövidült időtávokat eredményeztek, a stratégiáról, a folyamatokra helyeződik nagyobb hangsúly (IFUA, 2006), így a folyamatfejlesztési és minőségi célok mellett a szervezeti biztonság új aspektusban jelenhet meg. A stratégiai időtáv lerövidülése, az információ technológia fejlődése gyorsabb reakció időket követel. A szervezeti döntések eredményességét pedig nagyban befolyásolhatja a kapott információk mennyisége és minősége (Szeghegyi, 2011), hiszen a túl sok, vagy irreleváns adatok lelassíthatják a döntéseket, vagy hibás döntésekhez vezethetnek. Mindemellett a szocio-technikai rendszerekben értelmezett szervezetekben kiemelten fontos szempont, hogy az információkat a vevők és versenytársak is elérhetik, amely szintén biztonsági kérdéseket von maga után.



4. A humán kontrolling és szervezeti biztonság gyakorlati tapasztalatai

A terepmunkát egy stratégiaileg jelentős, hazai gyógyszeripari nagyvállalat budapesti telephelyén végeztem a humán kontrolling szervezeti egységén belül.

A vállalat alapadatai:

- cégforma: ZRT, a részvények közel 85%-a külföldi tulajdonban van,
- nettó árbevétel a 2014/2015-es üzleti évben: 129,2 milliárd Ft,
- termékeit 60 országban értékesíti: a 2014/2015-ös üzleti évben bevételének 75%-a exportból származik,
- foglalkoztatottak száma: 4000 fő
- tevékenységek: gyógyszerkészítmény gyártása, veszélyes hulladék ártalmatlanítása, kezelése, hulladék újrahasznosítása, humán egészségügyi ellátás, természettudományi, műszaki kutatás, fejlesztés, mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás, stb.
- árbevételének 9%-át, évente közel 12 milliárd forintot költ kutatásra és fejlesztésre.

A szervezeti folyamatok biztonság szempontú vizsgálatához, elemeztem a vállalat humán kontrolling vezetőjével és az általa irányított HR kontrollerekkel készítet mélyinterjúkat, valamint a HR kontrolling szervezeti egység gyakorlati működését vizsgáltam a személyes tapasztalás, megfigyelés módszertanával. (Babbie, 2008) Az elemzés és tapasztalatok alapján, az alábbi releváns szempontok, jellemzők fogalmazhatók meg a biztonság és kontrolling vonatkozásában.

A szervezet legfontosabb kockázatkezelési irányelvei között szerepel, hogy a vállalat a sikeres működés feltételeit nem a kockázatok teljes elkerülésében, hanem azoknak az üzleti és társadalmi célkitűzésekre gyakorolt kedvezőtlen hatásainak ésszerű minimalizálásában látja, a kockázatkezelést pedig az eredményes vállalatirányítás egyik eszközének tekinti. Mivel a kockázatkezelés minden aspektusa sem felülről, sem előre nem határozható meg, így az ezzel kapcsolatos döntéshozatalban folyamatosan támaszkodik és bízik munkavállalói képességében, tapasztalatában, ill. értékítéletében a belső elvárások és szabályok szerinti munkavégzés során. A belső ellenőrzés a kockázatok teljes skáláját elemzi és legalább évente egyszer beszámol az ügyvezetésnek a kockázatkezelés, a belső kontrollmechanizmusok és a vonatkozó társaságirányítási funkciók működéséről. A jóváhagyott éves audit-terv alapján, függetlenül és objektíven vizsgálja, hogy a kialakított belső kontroll rendszerek alkalmasak-e a feltárt kockázatok hatékony kezelésére. A szakmai vezetők felelősek saját területük kockázatainak beazonosításáért, csoportba sorolásáért, kiértékeléséért és a vonatkozó intézkedési tervek készítéséért.

A humán kontrolling helye és szerepe a szervezetben magas szintre pozicionált. A cégspecifikus szempontokat figyelembe véve a személyzeti kontrolling súlyba kiemelt a kontrolling rendszerek között: a HR „titkos fegyvere”, mert a vezetők a kemény adatokból értenek, tehát meg kell mutatni a költségeket és a lehetséges



veszteségeket. (A kontrollerek a „puha jeleket” „kemény számokká” alakítják át a döntéshozók számára.) Fontos jellemző, hogy a HR kontrolling nemcsak költség szinten foglalkozik a humán erőforrás gazdálkodással, hanem működési elveket dolgoz ki, illetve ezeket folyamatában monitorozza, figyeli, visszaköveti, ahol szükséges fejleszti és a döntési pontokon beavatkozik. Ezen elvek között szerepelhetne például a biztonság magas szintű megvalósítását elősegítő döntések támogatása is, azonban ez a szempont önmagában nem kap hangsúlyt. A HR kontrollerek azt tapasztalják, hogy mivel egyre professzionálisabb és támogatóbb anyagokat tudnak szolgáltatni a vezetőknek és menedzsereknek, gyakran nincs szükség gazdasági kontrolling beavatkozásra.

A személyügyi kontrolling és a biztonság szempontjai az alábbi területeken kapcsolódnak:

- 1). munkavállalói kompetenciák,
- 2). humán erőforrás gazdálkodás,
- 3). adatbiztonság.

A munkavállalói kompetenciákat pszichológiai tesztek alkalmazásával mérik, különös tekintettel a vezetők esetében. A tesztek célja a leglojálisabb, leginkább biztonság tudatos, legegésztettebb munkatárs kiválasztása. A pszichológiai tesztek mellett szervezeti magatartással kapcsolatos tesztek is alkalmaznak. Ide sorolható például a „fokozatos hozzáférés elvének” érvényesítése, amelynek eredményeként, a „próbán” sikeresen megfelelt, legmegbízhatóbb alkalmazottak lépésről-lépésre juthatnak több és egyre szenzitívebb adatokhoz. Emellett kiemelten fontos humán tényező a lojalitás, mert a zavartalan működést az elégedett dolgozók tudják biztosítani. Mivel a szervezet nagy kockázatú, veszélyes technológiát alkalmazó vállalat a megbízhatóság az egyik legérzékenyebb és legkritikusabb kompetencia, amit folyamatosan tesztelnek. Ezzel összefüggésben az emberi tévedésekből, hibázásokból fakadó kockázatok kivédésének csökkentése érdekében a „mindenki ellenőriz valakit” elvét alkalmazzák. Azonban fennállhat a veszély, hogy a túlzott kontroll nem segíti elő a nyílt kommunikáció és a bizalom elmélyülését, amely jelentős kockázat a szervezeti folyamatok zavartalan működésében. A korábban említett ún. fejlődő kultúra (Westrum, 2004) megvalósuláshoz fokozottan kell támogatni a biztonságot elősegítő információk felismerését, tudatosítását, megosztását és azt, hogy az esetleges hibákat ne titkolják el.

A humán erőforrás gazdálkodás és a biztonság legfontosabb jellemzői közé sorolható a létszámtervezés pontossága és az üzleti folyamatokhoz való igazítása. Ez a szempont a prioritások közé tartozik, mert a cég „feszített”, éppen hogy szükséges (elégséges) létszámmal dolgozik. Tehát az egyik legérzékenyebb szervezeti folyamat az átszervezés kérdésköre, ezen belül is a létszámingadozásból eredő kockázatok megakadályozása. Ugyanakkor a szervezeti folyamatok során zavar keletkezhet abból, hogy a HR kontroller nem tudja, mi van betervezve a HR stratégiai partnereknél. Ez az információhiány állandó veszélyforrás, amely növeli a





sebezhetőséget. A humán kockázat másik legkritikusabb tényezője a pótolhatatlan tudás elvesztése, hiszen a legnagyobb költségeket a „talent háború” emészti fel. Ahogy korábban szó volt róla, az emberi erőforrás gazdálkodás költségérzékeny (Karoliny, Poór, 2013), ill. a humán kontrolling eszközszerrendszere hozzájárulhat a szervezeti folyamatok biztonságos működéséhez. Azonban jelen esetben a kemény adatok mellett például a képzés-megtérülés, haszon, vagy immateriális mutatók nincsenek, nem alkalmazzák a vállalatnál. Mindezeket figyelembe véve megállapítható, hogy a korábban ismertetett szempontok közül, a HR és biztonsági stratégia összekapcsolása a humán kontrollinggal nem valósul meg maradéktalanul és ez akadályozza a biztonsági kultúra továbbfejlődését is.

A harmadik terület az adatbiztonság. Annak ellenére, hogy a vállalat veszélyes technológiát alkalmaz, nincs leírt biztonsági szabályzat. Helyette a Munka Törvénykönyve és a belső szervezeti szabályzat előírásai érvényesek. Általános alapelve, hogy „az egyéni munkavállalói adatokat végsőkig védjük”, ugyanakkor a legfelsőbb vezetők (vezérigazgató, HR igazgató, gazdasági vezető) minden szenzitív adathoz azonnal és szűrés nélkül hozzájuthatnak, ami kockázati tényező lehet. Az egyes munkavállalóra vonatkozó komplex adatokat csak a HR igazgató és a vezérigazgató láthatja, illetve a középvezetők és az alkalmazottak csak olyan adatokat ismerhetnek, amelyeket nem lehet személyre szólóan beazonosítani. A kontrollerek adat szolgáltatásában hangsúlyos a pontos, proaktív és transzparens kommunikáció. Fontos, hogy a munkatársak ugyanabban az értelmezési keretben gondolkodjanak az adatok átadásakor-átvételekor. A kontrollerek csak munkavállalói szinten láthatnak adatot és felméri, illetve összegyűjti, hogy melyik dolgozó miatt van terv-tény eltérés. Emellett az IT policy megköveteli, hogy az alkalmazottak önállóan (felhatalmazás nélkül) nem küldhetnek mailben adatokat, így azonban a hibázások csak utólag derülnek ki, amely az adatbiztonság hiányosságaira utal.

A fentiek alapján megállapítható, hogy az alkalmazott szabályok és módszerek magas szintű megvalósítása nem minden esetben garantál elégséges védelmet a szervezeti folyamatokban. Ezért a szervezeti biztonság kultúra (normák, viselkedési mintás, értékek, stb.) fejlesztését, a biztonságtudatosság fokozását folyamatosan napirenden kell tartani.

5. Összegzés

A személyügyi kontrolling tudományos megközelítése elősegítheti, hogy a kontrolling módszertanának reagálni kell a digitális korszak új kihívásaira, többek között a biztonsággal kapcsolatos problémákra, megoldási lehetőségekre. A tanulmányban ismertetett terepmunka vizsgálati eredményei, tapasztalatai rámutattak arra, hogy a kontrolling módszertana és a szervezeti biztonság funkcionális szakrendszerekkel történő megvalósítása, a hagyományos, számviteli terv-tény összehasonlítású megközelítésekkel korlátozottan értelmezhető. Ugyanakkor az ellenőrzés, mint a menedzsment tudomány meghatározó területe, a biztonságos





működés egyik legfontosabb eleme, mert a szervezeti célok megvalósítását, a stratégiailag fontos kulcsterületeken elért eredményeket folyamatosan mérni, kontrollálni kell, hogy a visszacsatolás alapján a szervezet módosítani tudja működését. A szervezeti biztonság kapcsán azonban a kontroll fogalmát tágabb értelmezési keretbe kell helyezni, mert az egyre kevésbé tipizálható vállalati kultúrák korában, minden kizárólag normatív megközelítés kontraproduktív lehet. Ennek megfelelően a hagyományos számvitel által mért vagyoneértékek mellett az ügyféltoke, a munkavállalók kompetenciája és a szervezet láthatatlan vagyonának (pl. szabaldalmak, módszerek, a menedzsment hatékonysága, színvonala, stb.) egyik meghatározó eleme lehet a biztonsági kultúra. Ahhoz, hogy a szervezeti folyamatok kockázati tényezőit csökkenteni lehessen, a controlling módszertanát a jövőben bővíteni kell, így a humán controlling eszközrendszerében alkalmazható immateriális mutatószámok is hozzájárulhatnak a szervezeti biztonság megvalósításához, a biztonsági kultúra fejlődéséhez.

Mindezek alapján tehát fontos szempont a HR és biztonsági stratégia összekapcsolása a humán controllinggal, amely szolgáltatásaival támogathatja a szervezeti folyamatok zavartalan, kiegyensúlyozott működését. Ide sorolhatók többek között a tanulmányban leírt pszichológiai és kompetencia profilok megállapítása, a rendszeres mentálhigiéniai felmérések, a célzott megelőzési programok, a biztonság, munkavédelem és egyéb kulturális faktorok megállapítása, a biztonságtudatosság, lojalitás folyamatos tesztelése. Emellett az ismertett szervezeti jellemzők alátámasztják, hogy döntő tényező a vezetők értékprioritásai, illetve az is, hogy a biztonság érdekében milyen értékeket támogatnak a szervezeti kultúrában.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Babbie, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest
- Bakacsi Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Francosovics Anna (1995): Controlling Elmélet és Módszertan. Ligatúra Kiadó. Budapest
- Kornai János (2005): A gondolat erejével, Osiris Kiadó, Budapest
- Gardener, N. J. L.: Business continuity psychology – From Strategy to benefits? Continuity Magazine, 2010. Online: www.bcifiles.com/papers/Gardener.pdf. (Letöltés ideje: 2014. november 20.)
- Horváth Péter (1991): Controlling: A sikeres vezetés eszköze KJK, Budapest
- Horváth Péter (2008): Partner Controlling, COMPLEX Kiadó, Budapest
- Izsó Lajos (1997): Ergonómia. A munkabiztonság emberi tényezői, Országos Munkavédelmi Képző és Továbbképző Intézet
- Karoliny Mártonné, Poór József (2013): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv (Rendszerek és alkalmazások), CompLex Kiadó, Budapest
- Keszthelyi András (2014): Paradigmaváltás – Biztonság – Emberi Tényező. In: Gulyás, Keczer (szerk.) TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat



- Körmen di, L., Tóth, A. (2002): A controlling tudományos megközelítése és alkalmazása Perfekt Kiadó, Budapest
- Krómer István (2011): Természeti katasztrófák: Kockázatok és Bizonytalanságok, Elektrotechnika, 11.sz.
- Laáb Ágnes (2006): Számviteli alapok, Elmélet és módszertan, Typotex Kiadó, Budapest
- IFUA Horvath & Partners: Folyamatmenedzsment a gyakorlatban
- Lazányi Kornélia (2015a): A biztonsági kultúra. In: Gulyás, Keczer (szerk.) TAYLOR. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 7:(1-2) pp. 398-405.
- Lazányi Kornélia (2015b): Organisational Safety in Health-Care Setting – Literature Review. In: Michelberger Pál (szerk.) Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century II. Budapest: Óbuda University, pp. 111-122.
- Lazányi Kornélia (2015c): Mire jó a biztonsági kultúra?, In: Gulyás, Keczer (szerk.), TAYLOR. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, közlésre elfogadva
- Lazányi Kornélia (2015d): Szervezeti biztonság és a munkahelyi stressz kapcsolata. In: Gulyás, Keczer (szerk.), TAYLOR. Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, közlésre elfogadva
- Michelberger Pál (2013): Vállalatbiztonság. In: Nagy Imre Zoltán (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. III. Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, 2013
- Milicz Ákos (2010): Ellenőrzési aspektusok a vállalatok versenyképességének szemszögéből TM 15. sz. műhelytanulmány, TAMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje, A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült
- Neely, A., Al Najjar, M. (2006): Management Learning, Not Management Control: The True Role of Performance Measurement. California Management Review, University California of Berkeley, Spring 2006. Vol. 48. No. 3. pp. 100-114.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991): People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person – organization fit. Academy of Management Journal, 34(3), pp. 487-516.
- Reason, J. (1994): Human Error. Cambridge University Press
- Reason, J. T.; Carthey, J.; de Leval, M. R. (2001) Diagnosing vulnerable system syndrome: an essential prerequisite to effective risk management. Qual Health Care. 10(suppl 2). szám.
- Szeghegyi Ágnes (2011): A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál Óbudai Egyetem KGK Tanulmánykötet, Budapest
- Szilágyi Tibor Pál; Medve András; Tóth Tamás (2013): Beruházási folyamatvizsgálat a megrendelői döntéshozataltól a megvalósulásig, in: Nagy Imre Zoltán (szerk.): Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III, Budapest, pp. 53-72.
- Westrum, R. (2004): A typology of organisational cultures. Qual Saf Health Care. 13.
- Wimmer Ágnes (2005): Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában, Versenyben a világgal 2004 – 2006, Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatásból: Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában című tanulmány, a Versenyképesség kutatások műhelytanulmány-sorozat 10. sz. kötete., BCE, Vállalat gazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ