

# AZ EMBERI TŐKÉBE TÖRTÉNŐ BERUHÁZÁS SZÁMBAVÉTELE

Erdélyi Evelyn, főiskolai tanársegéd  
Szegedi Tudományegyetem Szegedi Élelmiszeripari Főiskolai Kar  
Ökonómiai és Vidékfejlesztési Intézet

## SUMMARY

Nowadays, the world passes through faster and faster changing process, explosive improvement in science and technological development. The companies, trying to hold on their grounds in the competition, become more and more aware of the fact that human resources mean key strategic value to them. As a result of these, learning and investment into human capital have greater importance than ever. In my topic, I would like to introduce what the human capital mean and how it is possible to take the investment into human capital into account. My essay is based on articles of specialist literature and periodicals.

## BEVEZETÉS

Napjainkban a világ egyre gyorsuló változási folyamaton, tudományos robbanáson, technikai fejlődésen megy keresztül. A technikai újítások, változások nagyon gyorsan terjednek, és újabb és újabb területeket hódítanak meg, s nem hagynak érintetlenül egyetlen nemzetet, régiót, szervezetet sem. Jól példázza a változások sebességét, hogy annak idején mintegy 38 év kellett ahhoz, hogy a rádiózás 50 millió embert érjen el a földön, 13 év kellett ahhoz, hogy a TV-zés elérje az 50 milliót. Az Internet felhasználók száma ezt az 50 milliós „álmohatárt” 4 év alatt érte el. Az alkalmazott technológiák szüntelen fejlődése, a környezeti változások, az új gyártási és információs technológiák megjelenése a tanulás szükségességét igénylik az élet általános és szakmai vonatkozásaiban egyaránt.

A versenyben helytállni próbáló vállalatokban egyre inkább tudatosodik, hogy számukra kulcsfontosságú stratégiai értéket képeznek az emberi erőforrások (humán tőke). Hiába a pénztöke vagy a kiváló technológia, ha hiányoznak a hozzáértő szakemberek. A felsőoktatásban szerzett ismereteink jó alapot nyújtanak a munka világában való boldoguláshoz, ugyanakkor e tudás folyamatos bővítésére van szükség, ha a mindennapok kihívásainak meg akarunk felelni.

Az oktatási rendszerből kikerülő szakemberek szaktudása a gyors változások miatt ma már nem tart ki egy életen át, a szervezeti változások felgyorsulása pedig olyan készségeket kíván

meg a munkavállalóktól, melyeket nagy valószínűséggel nem tudtak elsajátítani a főiskolai/egyetemi éveik alatt. Vagyis ahhoz, hogy ezeken a területeken helyt tudjunk állni, versenyképesek tudjunk maradni a globális versenyben, új ismeretekre, készségekre, jártasságokra van szükségünk. Mindezek hatására a tanulásnak ma nagyobb jelentősége van, mint valaha.

Ezek együttes hatásának tudható be, hogy az emberi erőforrás fejlesztés (Human Resource Development, HRD) az elmúlt időszakban meglehetősen nagy hangsúlyt nyert a humánpolitikán belül. Egyre több szervezet kezdett el időt, pénzt és energiát fordítani az emberi erőforrások megfelelő gondozására. Ezek a cégek felismerték azt a tényt, hogy ha szolgáltatásaikkal, termékeikkel versenyben szeretnének maradni, termelési értéküket fokozni szeretnék, ehhez elengedhetetlenül fontos a képzett (és motivált) munkavállaló.

Ezeknél a hatékonyan vezetett vállalatoknál magától értetődik, hogy megteremtene minden feltételt a képzésekhez. Ezek a szervezetek a képzésekre fordított pénzeszközöket nem kidobott pénznek, hanem a vállalat immateriális, információs vagyonába történő beruházásnak tekintik.

Hallgatóként OTDK dolgozatomban, majd diplomamunkámban, jelenleg oktatási tevékenységem során is a humán erőforrás fejlesztés nagyvállalati gyakorlatának nemzetközi és hazai vetületével ismerkedtem meg, különös tekintettel a HRD technikákra (on-the-job, off-the-job, indoor és outdoor tréningek, stb.).

Jelen írásban szeretném ismertetni, hogy mit jelent az emberi tőke, miként lehet számba venni az emberi tőkébe történő beruházást. Írásom alapját szakirodalmak, szakfolyóiratok cikkei szolgáltatják.

## **„AZ EMBERI TŐKE SZÁMBAVÉTELE”**

Írásomat Bögel György blogjából vett idézettel kezdeném.

*„Tegnap megbeszélés Kovács Zoltánnal (Kirowski, IVSZ) egy tervezett hallgatói projektről. Utána arról kezdtünk diskurálni, hogy kik jönnek manapság MBA programokra, ki finanszírozza a tanulmányaikat és merre mennek a hallgatók, ha megkapták a diplomájukat. Néhány jelenséget és trendet mindketten látunk és érzünk. A tanulást befektetési és tulajdonlási szempontból bizonytalanság lengi körül. Ké az a tudás, amit megszerez valaki: a vállalaté vagy a beiskolázott munkavállalóé? Az előbbi használja, de az utóbbi bármikor*

kisétálhat vele. Ha így áll a helyzet, kinek kell gondoskodnia a tanulásról? Az egyénnek? Az őket alkalmazó szervezeteknek? **Ki ruház be, és ki milyen megtérülésre számíthat?**<sup>1</sup>

A fenti sorokból egyértelműen tükröződik az emberi erőforrásba történő beruházás dilemmája, ami az értékelés, elszámolhatóság, számbavétel során csak tovább „bonyolódik”. E probléma számos szervezet életében felvetődik, melynek során a vállalati képzések, továbbképzések, fejlesztési programok kimenetele megkérdőjeleződik! Egyetlen cég sem szeretne olyan dologra pénzt kiadni, netán kidobni, mely a későbbiek során nem térül meg neki. Éppen ezért nagyon fontos, hogy lássák ennek a dolognak, jelen esetben az emberi erőforrásba történő beruházásnak a sikerét, hasznosságát, eredményét.

Mindenek előtt ismerkedjünk meg az emberi tőke és az emberi erőforrás fogalmával.

Az emberi tőke terminus Theodore W. Schultz, 1979-ben közgazdasági Nobel díjat kapott közgazdász nevéhez kötődik az 1961-ben, az *American Economics Review* című folyóiratban megjelent cikke kapcsán, de Gary Becker, (szintén Nobel díjas), majd Richard Crawford, Thomas O. Davenport is foglalkozott a fogalommal.

Jelen írásban Gyökér Irén, egyetemi docens fogalmi meghatározását ismertetem.

„Az **emberi tőke** sajátossága, hogy az ember részét képezi, szabad társadalmakban nem adható el, piacon nem forgalmazható, az embereknek önmagukba történő beruházásával szerezhető meg. Amikor az emberi tőke helyett **emberi erőforrásról** beszélünk, akkor arra a munkavállalóra kell gondolnunk, aki rendelkezik az erőforrásokra jellemző valamennyi tulajdonsággal, de sajátossága az önálló, szabad akarat, amellyel cselekvéseit (hatékonyágát, teljesítményét) szabályozni képes.”<sup>2</sup>

Az emberi tőkébe történő beruházás mérése nem könnyű feladat.

Következőkben nézzük meg, hogy mik is lehetnek az emberi képességeket növelő folyamatok, tényezők. Gyökér Irén szerint első közelítésben az alábbiakról beszélhetünk:

- Hagyományos elemi, közép- és felsőfokú oktatás
- Felnőttképzési programok (munkavállaló által választott)
- Munka közbeni képzés (vállalat által nyújtott)
- Egészségügyi szolgáltatások

---

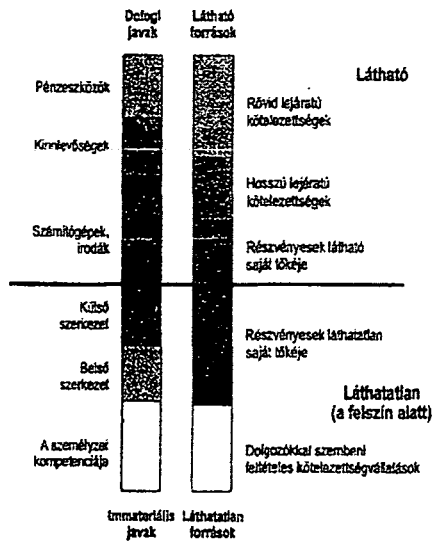
<sup>1</sup> Zsoldosgazdaság, Bögel György blogja, 2005. december 6., <http://www.kfki.com/hu/blog.php>

<sup>2</sup> Dr. Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Bp. p. 180.

➤ A munkavállaló igazodása a változó munkalehetőségekhez<sup>3</sup>

Ezeknek és még sok más tényezőnek tudható be, hogy egyes cégek piaci értéke nagyobb, mint a könyv szerinti értékük. Karl Erik Sveiby szerint az immateriális javak a vállalat mérlegében a következő háromtagú családként oszthatóak: az alkalmazottak kompetenciája, a belső szerkezet, a külső szerkezetek.<sup>4</sup>

1. számú ábra: A tudásszerkezet mérlege



Forrás: Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás, KJK-KERSZÖV, Bp., 2001 p. 66.

Most pedig nézzünk meg néhány véleményt, felfogást az emberi erőforrásba történő beruházással kapcsolatban.

Vajda Ágnes, filozófus 1989-ben így ír az emberről, mint beruházásról.

„A mai fejlett piacgazdaságokban a tárgyi-dologi tőke mennyiségileg már eltöprel a szellemi tőkelekötés mellett, ami azt is jelenti, hogy csak egyre magasabb szakképzettséggel lehet munkába állni, és azt is, hogy a munkásnak a szakképzettség megszerzése után is folyamatosan tanulnia kell, követnie azt a fejlődést, amit ő maga idéz elő alkotó tevékenységével.

<sup>3</sup> Dr. Gyökér Irén: Humán erőforrás menedzsment, Oktatási segédanyag, BME 2004 p. 120.

A termelésnek, mint ismert, két feltétele van: a tárgyi-technikai-dologi feltételek és az ember, aki létrehozza és működteti a feltételeket. Termelni akkor lehet, ha e két feltétel egyesül, a feltételbe nagyjából egyfajta mértékben eszközölnek beruházásokat. Pontosítva: a tárgyi feltételekbe való befektetést is csak az emberi tényezőbe való befektetésen keresztül lehet realizálni, mivel azokat az ember hozhatja csak létre.”<sup>5</sup>

Mint az idézetből olvasható, már ez idő tájt fontos szerepet tulajdonítottak az emberi erőforrásba való beruházásnak, holott épp hogy megtörtént a rendszerváltás.

Robert S. Kaplan és David P. Norton két amerikai oktató, akik az immateriális javak számbavételéről a következőket tartják: „Az immateriális „javak” értékének mérése a számvitel szent Grálja.”<sup>6</sup>

Véleményük hasonlít Vajda Ágnes által írtakhoz. Szerintük a munkavállalók ismeretei, tudása, a szervezeti kultúra számos vállalat számára értékesebb, mint a tárgyi eszközeik. Míg a tárgyi eszközök könnyen leutánozhatóak, addig a jól képzett munkaerő további versenyelőnyt jelenthet. A gond ott van, hogy az immateriális javak a különböző emberek tudatában, értékrendszerében, különböző értéket, fontosságot képeznek, továbbá az immateriális javak ritkán befolyásolják közvetlen módon a pénzügyi teljesítményt. Többnyire ok-okozati módon fejtenek ki közvetett hatást. Amikor egy munkavállalót valamilyen tanfolyamra küldenek el, az ott tanult eredményeképpen növekedhet a vevőkör elégedettsége, jobbá válhat az eszközök kapacitása, DE az oktatásra költött pénz, csak akkor fog megtérülni, ha ezen előnyöket a vállalat az értékesített mennyiségben, haszonban tudja realizálni. Vagyis az immateriális javak értékének mérése annak megállapítása, hogy ezen eszközök mennyire szorosan orientálódnak a vállalat stratégiájához. Minél inkább igazodnak a vállalati stratégiához, annál nagyobb értéket jelentenek, míg ha nem igazodnak a stratégiához, kevés értéket fognak létrehozni, még ha sokat is költünk rájuk.<sup>7</sup>

A Humánpolitikai Szemle 2005. májusi számában megjelent cikk szerzői a következőket írják: Mivel az emberekkel kapcsolatos ráfordítások (a képzéstől és fejlesztéstől a bérezésig, juttatásokig) hatásának mérése meglehetősen nehézkes, sok esetben szinte lehetetlen kimutatni a ráfordítás és az üzleti eredmény közötti összefüggést, ezért a számvittel foglalkozó emberek elbátortalanodnak ezen költségek elszámolásától.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdagsága: a menedzsel tudás, KJK-KERSZÖV, Bp., 2001 p. 64-65.

<sup>5</sup> Vajda Ágnes: Az ember mint beruházás, Magyar Nemzet, 1989. október 24. kedd, p. 7.

<sup>6</sup> Robert S. Kaplan és David P. Norton: Az immateriális javak stratégiai készenlétének mérése, Harvard Business Manager, 2004. augusztus p. 70.

<sup>7</sup> Robert S. Kaplan és David P. Norton: Az immateriális javak stratégiai készenlétének mérése, Harvard Business Manager, 2004. augusztus p. 70-82.

<sup>8</sup> Humánpolitikai Szemle: A humántőke „értékének” meghatározása 2005. május p. 69-79.

A témával kapcsolatban Varsányi Judit is ír. A tudástőke elméleti áttekintése után, mely főként Theodore W. Schultz gondolataira épül, megismerkedhetünk annak nemzetgazdasági vetületével, majd a szellemi tőke értékörzésével és hasznosításával. Varsányi azt mondja, hogy a szellemi tőke, csak úgy mint más tőkejavak, avulásnak (amortizációnak) van kitéve, DE avulása több aspektusból is sajátos:

- A tudástőke élettartama - a tudás nagyfokú heterogenitása következtében – piaci viszonyokhoz, egyéni képességekhez is csak durva általánosítások útján kapcsolható.
- A tudás avulása a fizikai javakéhoz képest viszonylag gyors (Gondoljunk csak egy nyelvtudásra. Hiába tanulok meg egy nyelvet, ha nem használom, egy idő után elfelejtem. → a tudásom elavul – szerző saját példája)

Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy „a tudástőke befektetett értéke és a tőle elvárható teljesítmény között többnyire igen nagy a szakadék.”<sup>9</sup>

Boda György, az emberi beruházások kapcsán egy dilemmát fogalmaz meg írásában, mi szerint: Költség vagy befektetés? Ennek kapcsán több megközelítést és példát ismertet. Nézzük meg a következő két változatot.

- Az emberi beruházások a számviteli szabályozás szempontjából:

Az érvényes számviteli szabályozások szerint az emberi tőkébe való befektetések többsége számviteli értelemben nem befektetés → a számvitel nem engedi beruházásként elszámolni. Ezek a befektetések a számvitel szerint költségek, így a felmerülés időszakában azonnal elszámolandók az adott időszak bevételeivel szemben, és teljes terjedelmükkel csökkentik a profitot.

- Az emberi beruházások a vállalatvezetők és a kontrollerek szempontjából:

Természetesen feltűnik a vállalatvezetőknek, kontrollereknek, hogy adott időszakban a profit lecsökkent, de mivel nem csak ezen időszakot vizsgálják, így fel fog tűnni, hogy bizonyos későbbi időszakok profitja váratlanul megugrik. Az emberi erőforrásokba történt beruházások megnövelték a vállalat tudástőkéjét, azaz hírnevét, feladatmegoldó

---

<sup>9</sup> Varsányi Judit: A tudástőke értéke és hasznosítása – Szellemi vagyonhasznosítás, és szerepe a cégérték növelésében, Vezetéstudomány, 1995. március p. 5-16.

képességét, stb. Majd ha összehasonlítják a két időszakot, valószínűleg rá fognak jönni arra, hogy a hirtelen profitnövekedés nagyobb volt, mint a profitcsökkenés.<sup>10</sup>

Mint látjuk itt is kettős dilemma előtt állunk. Kérdés, hogy az adott szervezet vezetése miként gondolkozik erről a témáról, hiszen a humán tőke elszámolását illetően a lehetőségek adottak.

Boda Györgyhez hasonlóan gondolkoznak a „Humán controlling” című könyv szerzői is, akik azt mondják: „A szervezet számára a képzés költség és egyben befektetés, amit tekinthetünk beruházásnak.”<sup>11</sup>

Gyökér Irén a Harvard Business Manager című folyóiratban megjelent írásának a következő címet adta: „A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon”.

„A szervezet valódi stratégiai tőkéjét az emberek képességei, az általuk kialakított vevőkapcsolatok, a márkákról a vevőben kialakított kép, a hatékony belső információs és kommunikációs rendszerek jelentik, amelyek versenyelőnyhöz juttatják birtokosukat az azonos technológiai szintű vállalkozásokkal szemben.”<sup>12</sup>

Ezzel a megközelítéssel, vagyis, hogy az emberi erőforrás jelenti a versenyelőnyt versenytársainkkal szemben, már Robert S. Kaplan és David P. Norton megközelítésben is olvashattuk.

A szerző bemutatja az új gazdaság jellemzőit, mi szerint a tárgyi eszközök jelentősége visszaszorulóban van az immateriális javakkal szemben, s ez nem csak a high-tech iparban jellemző. Növekvőben vannak a tudásalapú vállalkozások, melyek közös jellemzője, hogy az értékteremtés elsődleges forrása a tudás. A szellemi tőkének olyan sajátosságai vannak, melyek a pénzügyi, tárgyi vagyontól eltérnek. Ilyenek: a tudásvagyon a megosztás, felhasználás során nő, míg az anyagiak csökkennek; az immateriális javak drágák, de nem garantálják a végterméket, output-ot; stb.

A szerző a továbbiakban ismerteti a szellemi tőke összetevőit, ábrázolást a mérlegben, majd a számvitel korlátait a szellemi tőke mérésében. Ez utóbbira a szerző az alapkutatást hozza példaként, mi szerint „...A számvitel nem képes számba venni azt a szellemi értéket, amelyet az alapkutatás képvisel, pedig ez kamatozik. ...Az egész folyamatból csak a fejlesztésre

---

<sup>10</sup> Dr. Boda György: Költség vagy befektetés? CEO Magazin, Melléklet 2003. április p. 1-12.

<sup>11</sup> Dr. Lindner Sándor – Díhen Lajosné – Dr. Henkey István: Humán controlling, Szókratész Kiadó, Bp., 2003. p. 79.

<sup>12</sup> Dr. Gyökér Irén: A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon, Harvard Business Manager, 2004. december p. 49.

fordított költségeket engedi aktiválni a magyar számviteli törvény, a ráfordítások mértékével eszközként értékben kimutatni”<sup>13</sup>

A hagyományos számviteli szabályok az immateriális elemeket gyanakvással, óvatossággal kezelik, kockázatos mivoltuk miatt. Mérési rendszere konzervatív. Az időszak költségei között azonnal elszámolják, eszközként önköltségen értékelik, rövid amortizációs időt írnak elő rájuk.<sup>14</sup>

Ezek után a szerző a szellemi tőke pénzben kifejezett értékének módszereit ismerteti, úgy mint:

- a szellemi tőke mérésének direkt módszerei
- piaci érték alapú módszerek
- az eszközök megtérülésére épülő módszerek

Zárszóként a szerző azt mondja, hogy „...Egy szervezet szellemi erőforrásai és képességei csak akkor válnak versenyelőnyé, ha a menedzsment képes felismerni, hatékonyan alkalmazni és fejleszteni azokat.”<sup>15</sup>

Dr. Laáb Ágnesnek a Vezetéstudomány 1994. decemberi számában jelent meg a témával kapcsolatban írása „A humán tőke értéke és számbavétele” címmel.

A szerző egy történeti áttekintéssel kezd, melynek középpontjában a privatizáció és az annak során „elherdált” szellemi vagyon, tőke áll. Ezek után a szerző a humán erőforrást, mint tőketényezőt ismerteti. Itt is megjelennek Theodore W. Schultz megközelítései, csak úgy mint korábbi írásokban. Erre a szerző egy példát is hoz, majd a humán erőforrás pótlását, bővítését, korszerűsítését mutatja be.

Az emberi tőkével kapcsolatos karbantartási költségek azok a cég által finanszírozott egészségügyi, oktatási, mobilitást biztosító szolgáltatások, amelyek nem befolyásolják érdemben a munkaerő értékét, de hozzájárulnak fiziológiai és biztonsági szükségletei kielégítéséhez.

A képzéssel kapcsolatos költségek közül ilyenek a balesetvédelmi, munkavédelmi, tűzrendészeti oktatások. Az egészséggel, biztonsággal kapcsolatos költségek közül pl: az étkezési hozzájárulás, ruhapénz, míg a mobilitást lehetővé tevő kiadások közül pl: az albértleti hozzájárulás, napidíj.

---

<sup>13</sup> Dr. Gyökér Irén: A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon, Harvard Business Manager, 2004. december p. 54.

<sup>14</sup> Dr. Gyökér Irén: A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon, Harvard Business Manager, 2004. december p. 54-55.



Az emberi tőkével kapcsolatos beruházási jellegű ráfordítások azok a cég által viselt kiadások, amelyek a humán erőforrás hozamteremtő képességét fokozzák. A humán erőforrásnál ezek a következők:

- A képzéssel kapcsolatos költségek közül pl: a készségfejlesztő tréning
- A humán erőforrás élettartamát, életerejét, fizikai-szellemi és lelki állóképességét, vitalitását, életképességét javító, szintentartó, növelő ráfordítások
- A mobilitást lehetővé tevő kiadások közül a letelepedéssel, költözéssel, tartós kiküldetéssel kapcsolatos ráfordítások<sup>16</sup>

## ÖSSZEGZÉS

Megállapíthatjuk, hogy szinte ahány szerző, annyi féle megközelítés, DE ami szinte mindegyikben közös, hogy az emberi tőkébe történő beruházás nem csak költség, hanem beruházás is.

Véleményem szerint az a fontos, hogy az adott szervezet, vállalat felismerje, hogy emberi erőforrásai, szellemi tőkéje mennyit érnek neki, s ennek megfelelően tudjon velük bánni (ösztönzési rendszer kialakítása, képzési rendszer, stb.).

Az esetek túlnyomó részében, bizonyos munkakörök esetében adott munkavállaló nem csak annyit ér, amennyi a fizetése, hanem kompetenciái, kapcsolatrendszere, a vállalathoz fűződő lojalitása, stb. révén annál jóval többet.

Sajnálatos módon a magyar gyakorlatban gyakori tendencia, hogy a képzésekre fordított összegeket szimplán a költségek között elszámolják és ezzel le is tudták a dolgot.

Ahhoz, hogy ez megváltozzon, felelős vállalatvezetésre és hozzá illeszkedő politikákra van szükség.

---

<sup>15</sup> Dr. Gyökér Irén: A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon, Harvard Business Manager, 2004. december p. 58.

<sup>16</sup> Dr. Laáb Ágnes: A humán tőke értéke és számbavétele, Vezetéstudomány 1994. december p. 35-40.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Boda 2003 Költéség vagy befektetés? CEO Magazin, Melléklet 2003. április
- Gyökér 2004 A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon, Harvard Business Manager, 2004. december
- Gyökér 1999 Humán erőforrás-menedzsment. Műszaki Könyvkiadó. Budapest.
- Gyökér 2004 Humán erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag. BME.
- Karl Erik Sveiby 2001 Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás, KJK-KERSZÖV. Budapest.
- Laáb 1994 A humán tőke értéke és számbavétele, Vezetéstudomány 1994. december
- Lindner-Dihen-Henkey 2003 Humán controlling. Szókratész Kiadó. Budapest.
- Humánpolitikai Szemle 2005 A humántőke „értékének” meghatározása 2005. május
- Robert S. Kaplan-David P. Norton 2004 Az immateriális javak stratégiai készenlétének mérése, Harvard Business Manager, 2004. augusztus
- Vajda 1989 Az ember mint beruházás, Magyar Nemzet, 1989. október 24. kedd
- Varsányi 1995 A tudástőke értéke és hasznosítása – Szellemi vagyonhasznosítás, és szerepe a cégérték növelésében, Vezetéstudomány, 1995. március
- Zsoldosgazdaság 2005 (Bögel György blogja, 2005. december 6.) <http://www.kfki.com/hu/blog.php> letöltés ideje: 2006. május 8.