

HR TEVÉKENYSÉGEK KISZERVEZÉSÉNEK ÉRTÉKELŐ KUTATÁSA

Kutatási zárójelentés kivonat

MOLNÁR D. – VOJTEK É.- BORDA V.- SZENDRŐ K. – JUHÁSZ G.

Human Exchange Társadalmi és Gazdasági Erőforrások Kutató Intézet

Bevezetés

Az elmúlt években Magyarországon is egyre gyakoribbá vált, hogy a vállalatok, vállalkozások kiszervezik HR szolgáltatásaikat. Ez, a nemzetközi gazdasági életben újnak cseppet sem nevezhető alternatíva lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy erőforrásaikat és energiájukat az emberi erőforrásokhoz kapcsolódóan olyan területeken fektessék be, amelyek növekedést eredményeznek. Az outsourcing által érintett legjellemzőbb területek általában a juttatások és a cafeteria rendszer, a kompetencia menedzsment, a munkakör-értékelés, a szervezetfejlesztés, különböző tréningek szervezése és lebonyolítása, illetve a bérszámfejtés, munkaerő-kölcsönzés vagy -közvetítés – csak néhány funkciót, kérdéskört említve, a teljesség igénye nélkül.

A Human Exchange Emberi Erőforrás Fejlesztő és Tanácsadó Alapítvány HR tevékenységek kiszervezésének értékelő kutatását végezte el a PannonJob Humán Szolgáltató és Tanácsadó Kft. megbízásából, 120 vállalkozás bevonásával. A kutatási eredményekből készült tanulmány segítséget nyújt a magyarországi vállalkozások körében megjelenő HR szolgáltatásokkal kapcsolatos igények és szükségletek leképezéséhez, valamint a szolgáltatásfejlesztési koncepciók kialakításához.

Módszertan

A vizsgált vállalkozások viszonylag széles spektrumon helyezkednek el, méret, árbevétel és a tevékenységek jellege szerint is illeszkednek a hazai gazdasági szervezetek sokszínűségéhez. Egyszerre két típusú adatfelvételi eljárás kombinációjával (személyes lekérdezés és online adatfelvétel) dolgoztunk.

Az alkalmazott elemzési eljárások egyváltozós-, keresztábra- valamint struktúravizsgáló elemzések csoportba sorolhatók. A vizsgált vállalkozások átlagosan 15 éve működnek (szórás: 8 év), a legrégebbit 1967-ben, a legfiatalabbat 2007-ben alapították. A foglalkoztatottak átlagos létszáma 319 fő, a szélsőértékeket egy főállású alkalmazott nélküli mikrovállalkozás, illetve egy közel hétezer főt foglalkoztató nagyvállalat képezte. A mintában szereplő vállalkozások által foglalkoztatott személyek száma a vizsgálat időpontjában 34 748 fő volt.

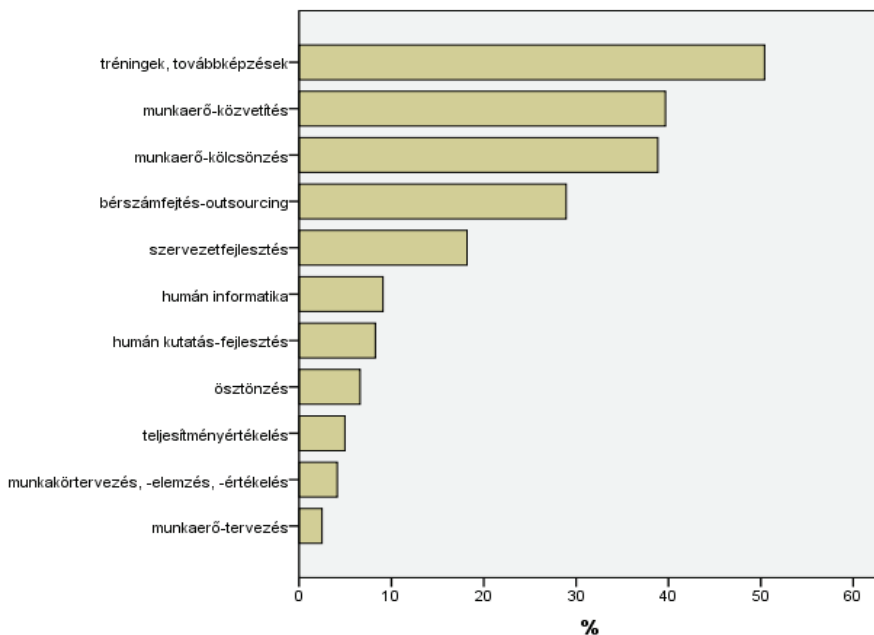
Eredmények

A HR szolgáltatásokkal szemben támasztott igények és szükségletek

A vizsgált vállalkozások a lekérdezés időszakában a legnagyobb mértékben (50,4%) a tréningek és a továbbképzések esetében igényelték külső humán szolgáltatók részvételét (1. sz. ábra). Hasonló arányban (39,7%, illetve 38,8%) jelenik meg a munkaerő-közvetítés és a munkaerő-kölcsönzés az igényelt szolgáltatások között. Jelentős még a bérszámfejtés és a munkakörtervezés (28,9%) és a szervezetfejlesztés (18,2%), a többi – zárt kérdésben vizsgált – tevékenység iránt a válaszadók kevesebb, mint 10%-a fogalmazta meg igényét.

A válaszadók által igénybe vett további humán szolgáltatásokra nyitott kérdés keretében kérdeztünk rá. A válaszok között a diákmunka-közvetítés és -szervezés (három vállalkozás), a cafeteria-tanácsadás (három vállalkozás), a fejedelmű (két vállalkozás) illetve egy-egy esetben a humán controlling és a pontosabban nem definiált munkaügyi tanácsadás jelent meg.

1. sz. ábra: Humán szolgáltatások iránti igények aránya



Forrás: saját adatok

A vizsgált szolgáltatások iránti igények egy része szignifikánsan függ az adott vállalkozásnál foglalkoztatott személyek létszámától (sig<0,05). A tréningek és továbbképzések (p=0,01), a munkaerő-közvetítés (p=0,00), a munkaerő-kölcsönzés (p=0,04) és a munkakörtervezés, -elemzés, -értékelés (p=0,02) esetében is az látható, hogy a magasabb létszám jobban valószínűsíti a szolgáltatások igénybevételét.

Fordított irányú összefüggést is megfigyelhetünk, a bérszámfejtés kiszervezése, az ösztönzés és a munkakör-tervezés iránti igényeket inkább a kisebb vállalkozások fogalmazták meg, ezekben az esetekben azonban az alacsony elemszám miatt nincs lehetőségünk megbízható statisztikai összefüggést feltételezni.

Létszámváltozással kapcsolatos tervek

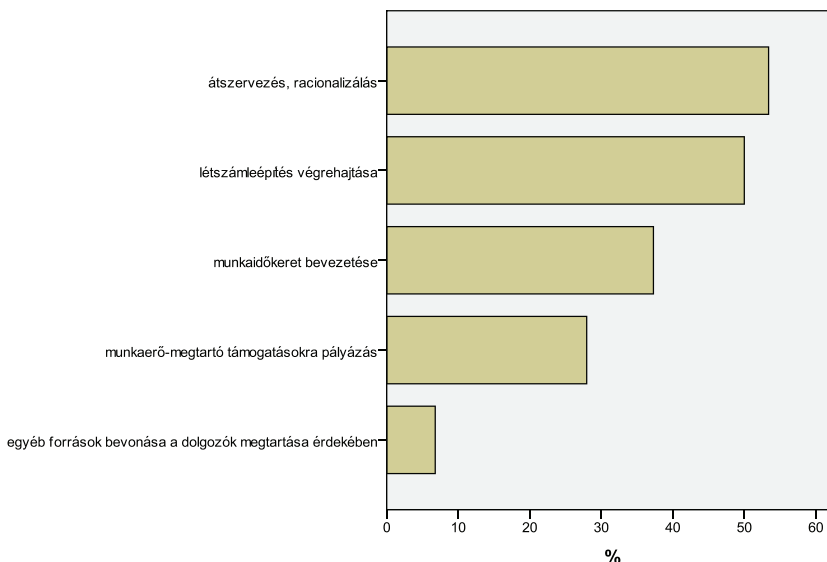
A vizsgált vállalkozások 30,3%-ánál terveztek nagyobb létszámú, legalább a teljes foglalkoztatotti állomány 5%-át kitevő munkaerő-felvételt a közeljövőben.

Az új munkavállalók felvételét az erről nyilatkozó vállalkozások átlagosan 7,5 hónap múlva kívánják megvalósítani. Az átlagosan felvenni kívánt létszám 56 fő. A betöltendő munkakörök jellege természetesen elsősorban az adott vállalkozás profiljának függvénye, de a mintában kiemelkedően magas az ügyfélszolgálatos/call centerben dolgozó (5 vállalkozásnál összesen 262 pozíció), illetve a betanított munkások iránti igény (11 vállalkozásnál).

A közeljövőben realizálódó létszám bővítések elsősorban a nagyobb létszámmal működő vállalkozásokat jellemzik. Informatív adat az érintett vállalkozások létszámátlaga: a felvétel tervezők átlagosan 110 fővel több munkavállalót foglalkoztatnak, mint a bővítést nem tervező cégek.

Amennyiben a gazdasági visszaesés miatt alacsonyabb létszám is elegendő, a vizsgált vállalkozások eltérő módon reagálnak. A leggyakrabban (53,4%) átszervezéssel, racionalizálással próbálják kezelni a helyzetet. A mintában szereplő vállalkozásoknak pontosan a fele hajt végre létszámleépítést, 37,3% pedig munkaidőkeretet vezet be. Munkahely-megtartó pályázati pénzek lehívásával 28,0%, egyéb források bevonásával 6,8% próbálkozik.

2. sz. ábra: Gazdasági visszaesés miatt bekövetkező alacsonyabb munkaerő-szükséglet kezelése



Forrás: saját adatok

Az egyéb megoldások között a fizetés- és juttatáscsökkentést, a béremelés elhalasztását, illetve a bejárásokhoz biztosított buszjáratok számának csökkentését említették a válaszadók.

Munkaerő-kiválasztás

A vállalkozások többségénél (85,1%) az interjúk készítése, a személyes elbeszélgetés szerves részét képezi a kiválasztási folyamatnak. Tesztek alkalmazására a vállalkozások 45,5%-ánál kerül sor, ajánlásokat a vállalkozások 38,8%-a kér, munkanap-felvételt 15,7%, háttérvizsgálatokat pedig a vállalkozások 14,9%-a végez.

Csoportos kiválasztási módszer (Assessment Center, AC) alkalmazásáról a válaszadók 9,1%-a tett említést.¹

A további kiválasztási módszerek között a következők váltak felfedezhetővé a vállalkozások által folytatott gyakorlat alapján: orvosi vizsgálat, junior/gyakornoki program, stressz teszt, személyiségteszt, illetve ismerősökön, meglévő munkatársakon keresztüli informálódás. Rövid távra szükséges, nagyobb létszámú munkaerő felvételét a vállalkozások különböző módon oldják meg. A leggyakoribb eljárás a kölcsönzés (32,8%) és a hirdetések feladása, böngészése (12,3%), illetve ezek kombinációja valamilyen egyéb módszerrel, például munkaerő-közvetítő vagy területileg illetékes munkaügyi központ segítségével.

Munkaerő-kölcsönzés

A munkaerő-kölcsönzés definiálására a hazai munkajogban 2001-ben került sor. Az Mt.-ben szereplő fogalom lényege, hogy a szolgáltatást nyújtó cég kölcsönadja alkalmazottját a megbízójának. A kölcsönzés célhoz kötött, csak munkavégzés céljából lehetséges, amelyre a megbízó cégnél kerül sor. Sajátos vonása a munkaerő-kölcsönzésnek, hogy a jogviszony három szereplője csak a kölcsönző cég révén áll kapcsolatban egymással, mert ő köt mindkét irányba szerződést.

A vizsgált vállalkozások 37,7%-a foglalkoztat aktuálisan kölcsönzött munkaerőt. Átlagosan 5 éve és 1 hónapja vesznek igénybe munkaerő-kölcsönzési szolgáltatást. A legnagyobb arányban (44,7%) egy szolgáltatóval működnek együtt, 18,4% esetében kettő, 26,3% esetében három cég kölcsönöz munkavállalókat. A mintában mindössze négy olyan vállalkozás található, ahol ennél is nagyobb a kölcsönzéssel foglalkozó partnerek száma (ez két esetben négy, egy-egy esetben öt, illetve hat szolgáltatót jelent).

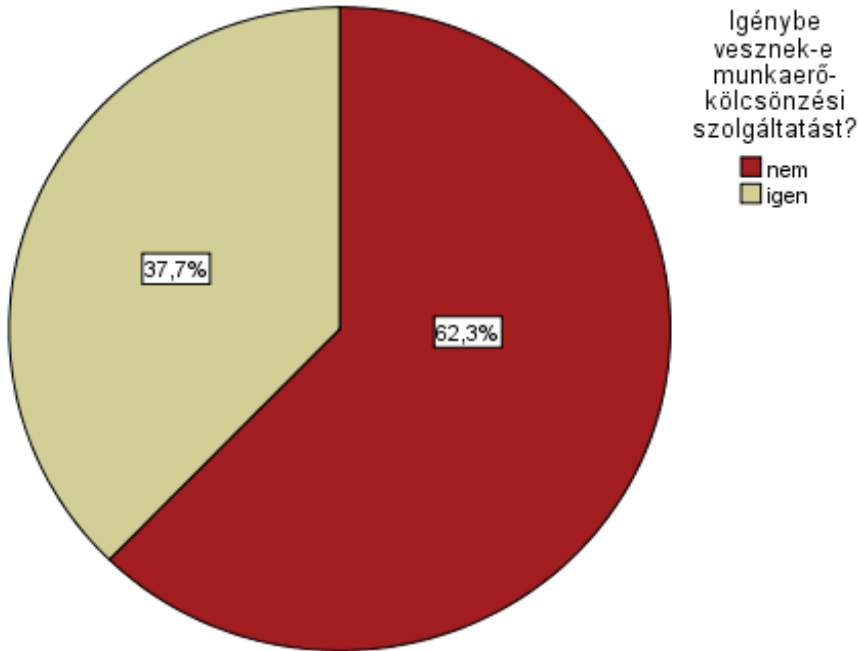
A munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás igénybevétele a következő okokra vezethető vissza:

- szezonális, hullámzó intenzitású termelés;
- magas fluktuáció;
- gyorsaság, rugalmasság;
- létszámkorlátozás;
- try and hire;
- egyszerű adminisztráció.

¹ Az AC alkalmazására – a többi említett módszerrel ellentétben - nem kérdeztünk közvetlenül, így előfordulhat, hogy az alkalmazás tényleges aránya magasabb az itt közölnél.

A kölcsönzött munkaerőt nem alkalmazó vállalkozások esetében az alkalmazottak csekély létszámát, a saját munkaerő alacsonyabb költségeit és erősebb kötődését, a speciális munkaköröket és a hosszabb betanulási időt, valamint a szervezeti kultúra sajátosságait említették a válaszadók.

3. sz. ábra: Munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás igénybevételének aránya



Forrás: saját adatok

A szolgáltatás igénybevételének aránya az alábbiak szerint alakul a különböző méretű vállalkozásoknál.

1. sz. táblázat: Munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás igénybevétele a különböző méretű vállalkozások körében

Vállalkozás jellege	munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás igénybevétele	
	igen	nem
Mikrovállalkozás	0,0%	100,0%
Kisvállalkozás	19,2%	80,8%
Középvállalkozás	56,0%	44,0%
Nagyvállalat	64,3%	34,7%

Forrás: saját adatok

A korreláció jól kivehető a táblázatból. A nagyobb létszám egyértelműen valószínűsíti a munkaerő-kölcsönzési szolgáltatás igénybevételét.

Munkaerő-közvetítés

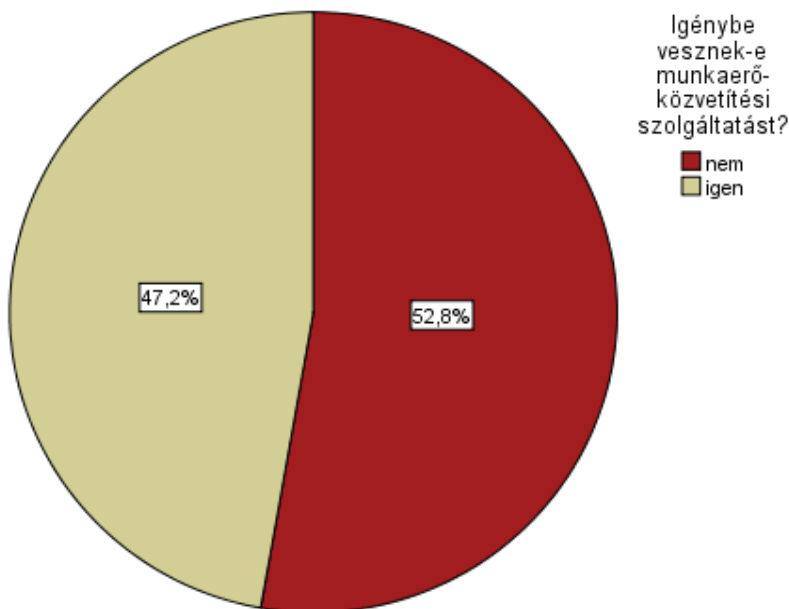
A tapasztalatok szerint a munkaerő-közvetítés nagyságát alulbecsüli az ÁFSZ éves felméréseiben, elemzésében ugyanis azt állítja, hogy a cégek kevesebb, mint tíz százaléka él e lehetőséggel, pedig nyilvánvalóan több vállalat oldja meg munkaerő-utánpótlását ily módon. A Magyarországon működő vállalkozásokra is jellemző, hogy dolgozói állományuk jelentős részére munkaerő-közvetítés, -kölcsonzés útján tettek szert, a munkaügyi központoktól ugyanis hiába vártak segítséget.

A belföldi adatokat vizsgálva érdemes megemlíteni, hogy a közvetítések főleg a 30 év alatti korosztálynak jelentettek új karrierlehetőséget, de a 30-49 év közöttiek is kivették a részük a munkaerő-közvetítés bővüléséből, a sikeres elhelyezések egyharmada nekik köszönhető.

Az on-line világban rohamos térnyerést produkáló internetes munkaerő-közvetítéstől évről évre az eddigieket messze felülmúló eredmények várhatóak. A piaci folyamatok és részeredmények arról árulkodnak, hogy a munkaerő-kínálat megoszlása egyértelműen az on-line állásközvetítés progresszív növekedésének irányába tendál.

A mintában szereplő vállalkozások 52,8%-a vesz igénybe munkaerő-közvetítési szolgáltatást. A szolgáltatást igénybe vevők átlagosan 6 éve és 2 hónapja állnak kapcsolatban átlagosan 3,5 kölcsönzéssel foglalkozó céggel.

4. sz. ábra: Munkaerő-közvetítési szolgáltatás igénybevételének aránya



Forrás: saját adatok

A legtöbb válaszadó csak speciális esetekben – a felsővezetői, a ritkább szakképzettséget igénylő vagy a területileg specifikus állások betöltésekor – vesz igénybe munkaerő-közvetítési szolgáltatást. Alkalmazása mellett szól az előszűrés miatti gyorsabb és hatékonyabb kiválasztás gyakorlata is.

A 2008-2009-es gazdasági válság kapcsán szinte mindennapossá váltak az elbocsátások, létszámleépítések, amelyek a kölcsönzés keretében foglalkoztatottakat sem kímélték. A gazdasági válság hatásait elsőként a munkaerő-kölcsönző cégek érezték meg, mert csökkent az új munkaerő felvétele és a kölcsönvevő cégek először a kölcsönzött munkavállalóiktól váltak meg. Ugyanakkor Molnár Attila, a PannonJob Humán Szolgáltató és Tanácsadó Kft. ügyvezető igazgatója szerint a majdani fellendülés is ezen a területen lesz tapasztalható elsőként, éppen a munkaerő-kölcsönzés nyújtotta rugalmas foglalkoztatásnak köszönhetően. A munkaerő-kölcsönző cégek szerepe a toborzás-kiválasztás területén is felértékelődik, mert a nagyfokú munkanélküliség miatt egy-egy állásra még több potenciális munkavállaló jut.

A közvetítési szolgáltatást nem igénybe vevő válaszadók elsősorban a szolgáltatás árával magyarázzák döntésüket. Többen utaltak a pénzügyi-gazdasági válság hatásaira: nem hiányszakmák esetén kellő számmal, akár többszázan is jelentkeznek egy-egy hirdetésre.

A szolgáltatás igénybevételének aránya az alábbiak szerint alakul a különböző méretű vállalkozásoknál.

2. sz. táblázat: Munkaerő-közvetítési szolgáltatás igénybevétele a különböző méretű vállalkozások körében

Vállalkozás jellege:	munkaerő-közvetítési szolgáltatás igénybevétele	
	igen	nem
Mikrovállalkozás	4,8%	95,2%
Kisvállalkozás	29,2%	70,8%
Középvállalkozás	70,4%	29,6%
Nagyvállalat	69,2%	30,8%

Forrás: saját adatok

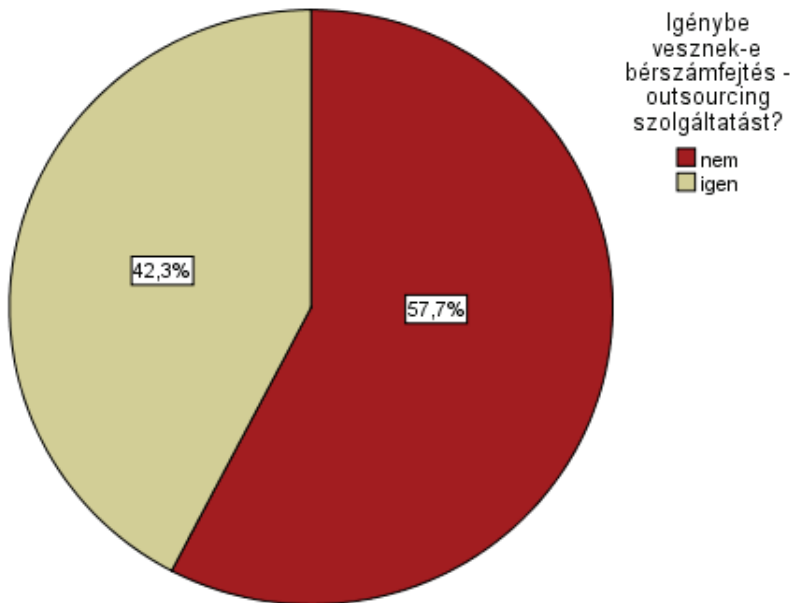
A munkaerő-közvetítés esetében némileg eltérő trendet figyelhetünk meg, mint a kölcsönzés esetében. A középvállalkozások szintjéig itt is az alkalmazottak létszámával együtt nő a szolgáltatást igénybevevő vállalkozások aránya, a legnagyobb cégek esetében viszont változik helyzet: ezek a vállalkozások már jellemzően olyan méretű HR részleggel rendelkeznek, amely – megfelelő feltételek esetén – képes ellátni a toborzási feladatokat is.

Bérszámfejtés

A bérszámfejtés kiszervezése rendkívül népszerűvé vált az elmúlt évek során. A vállalatvezetők felismerték, hogy jelentős munka-, energia-, s ezáltal költségmegtakarítást érhetnek el, ha a bérszámfejtési tevékenységet erre szakosodott cégre bízzák, hiszen ebben az esetben nem nekik kell nyomon követniük a folyamatosan változó jogszabályokat.

A vizsgált vállalkozások 57,7%-a vesz igénybe bérszámfejtés-outsourcing szolgáltatást, átlagosan 7,5 éve.

5. sz. ábra: Bérszámfejtés – outsourcing szolgáltatás igénybevétele



Forrás: saját adatok

A bérszámfejtés kiszervezését indokoló válaszokból kiderül, hogy a döntés meghozatalában alapvetően (és a többi vizsgált területnél jobban) a vállalkozás mérete és profilja a meghatározó tényező, hiszen a gazdaságosság kritériumát pro és kontra is kiemelték a válaszadók. A bérszámfejtést cégen belül tartó válaszadók a szükséges szaktudással rendelkező munkatárs(ak) jelenlétével, illetve a bérszámfejtéshez kapcsolódó információk bizalmas jellegével magyarázzák a döntést. A tevékenységet kiszervezők elsősorban az egyszerűbb ügymenetet hangsúlyozzák: „nem kell vele foglalkozni, 1 számlával el van intézve”.

3. sz. táblázat: Bérszámfejtés – outsourcing szolgáltatás igénybevétele a különböző méretű vállalkozások körében

Vállalkozás jellege:	bérszámfejtés - outsourcing szolgáltatás igénybevétele	
	igen	nem
Mikrovállalkozás	42,9%	57,1%
Kisvállalkozás	44,4%	55,6%
Középvállalkozás	52,0%	48,0%
Nagyvállalat	22,2%	77,8%

Forrás: saját adatok

A szolgáltatás igénybevételének aránya az előbbieket szerint alakul a különböző méretű vállalkozásoknál.

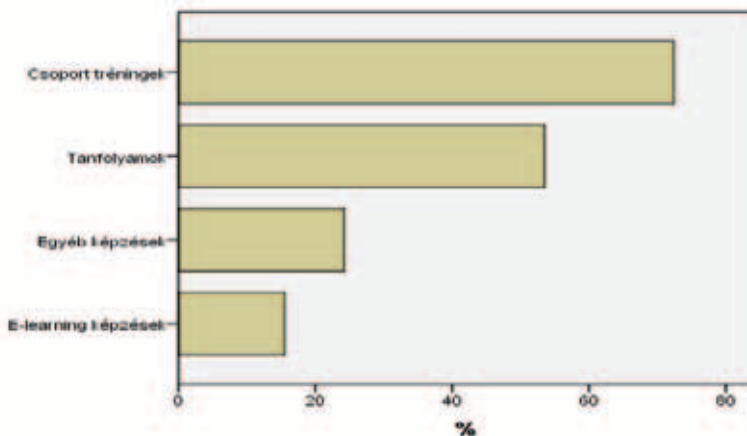
A bérszámfejtés-kiszervezés esetében a szolgáltatást igénybe vevő vállalkozások mérete kizárólag a nagyvállalatok esetében meghatározó: míg a többi kategória esetében 42,9-52,0% között mozog a kiszervezők aránya, itt mindössze a válaszadók ötöde (22,2%) bízta külső szolgáltatóra a tevékenységet.

A bérszámfejtést önállóan végző vállalkozások kétharmada (66,7%) megvásárolta a szükséges szoftvert, egyharmada (33,3%) bérlő. A bérszámfejtéssel foglalkozó munkatársak többsége rendszeres továbbképzésen vesz részt, esetenként a szakképzési hozzájárulás terhére.

Tréningek, továbbképzések

A kutatás eredményei szerint a vállalatok a készségfejlesztést részesítik előnyben, és a tanácsadási szolgáltatások közül is inkább az egyéni és vezetői működést támogató fejlesztői programok a népszerűek. A szervezetfejlesztést célzó megbízások volumene és gyakorisága többek között azért marad el az egy-két napos tréningjellegű képzésektől, mert hatásuk összetett, sokszor az egész szervezetet érintő, így a fejlesztésre irányuló igény is stratégiai szinten fogalmazódik meg. A jövő azonban a két terület integrációját vetíti előre, hiszen a hatékony szervezetfejlesztési folyamat elengedhetetlen eleme az emberek készségszintű fejlesztése és az elköteleződés megalapozása. A kérdés csak az, hogy a vállalatok a munkaerő-fejlesztést a szervezeti kultúra stratégiájába beépítve vagy attól elkülönítve kívánják kezelni. Kézenfekvőnek tűnik, hogy a külső és belső környezeti változások kihívásaira egy olyan szervezet tud rugalmasan reagálni, amelynek munkaerő-állománya készség és kompetencia szinten összhangban van a szervezeti kultúra által képviselt értékekkel. A válaszokból egyértelműen kirajzolódik, hogy a belső tréner alkalmazása inkább a nagyobb létszámot foglalkoztató vállalkozásokra jellemző, míg a közép- és főleg a kisvállalkozások inkább külső szakembereket bíznak meg.

6. sz. ábra: Különböző képzések és tréningek aránya a vizsgált vállalkozásoknál



Forrás: saját adatok

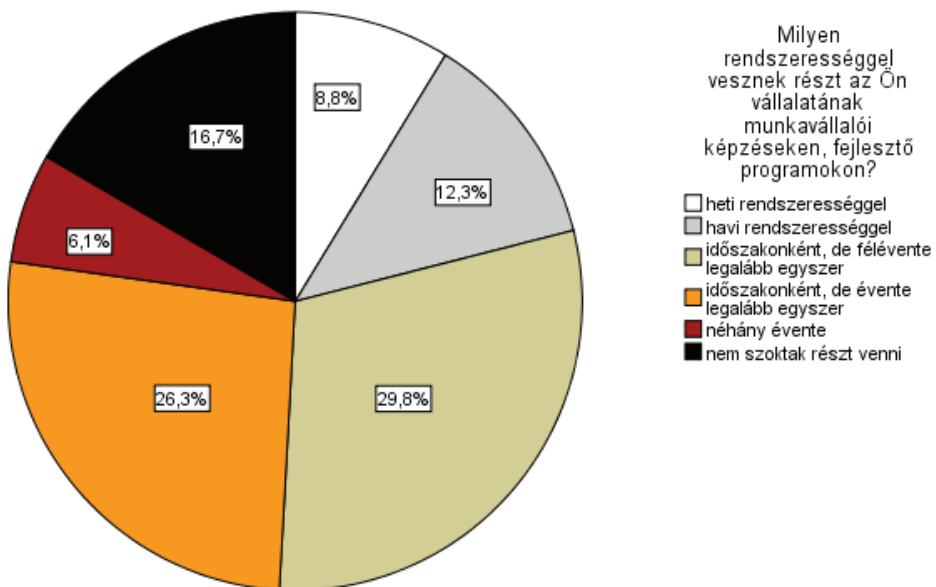
A vizsgált vállalkozásoknál megvalósuló képzések a leggyakrabban (72,4%) csoport tréningek. Tanfolyamokra a vállalkozások 53,4%-ánál, e-learning képzésekre 15,5% esetében kerül sor. A 24,1%-os aránnyal szereplő egyéb kategóriába a coaching-ot, az on-the-job képzéseket, valamint az iskolarendszerű képzéseket sorolták a válaszadók.

A képzések és fejlesztő programok gyakoriságát az alábbi ábra szemlélteti. Jól látható, hogy a vizsgált vállalkozások felében (50,9%) ezekre legalább félévente egyszer kerül és mindössze 16,7% azon vállalkozások aránya, ahol soha nem tartanak ilyen programokat.

A képzések témakörei sokszínűek, de gyakoriság szempontjából kiemelkednek a kommunikációs készségeket fejlesztő, illetve a vezetői képzések és tréningek. Előbbiek legtöbbször (angol) nyelvi képzések és prezentációs tréningek, utóbbiak esetében viszont a válaszok jellemzően csak az érintettek körét határozták meg. Több válaszadó említett még minőségbiztosítási, Lean, valamint targoncavezetői képzést, továbbá csapatépítő tréninget.

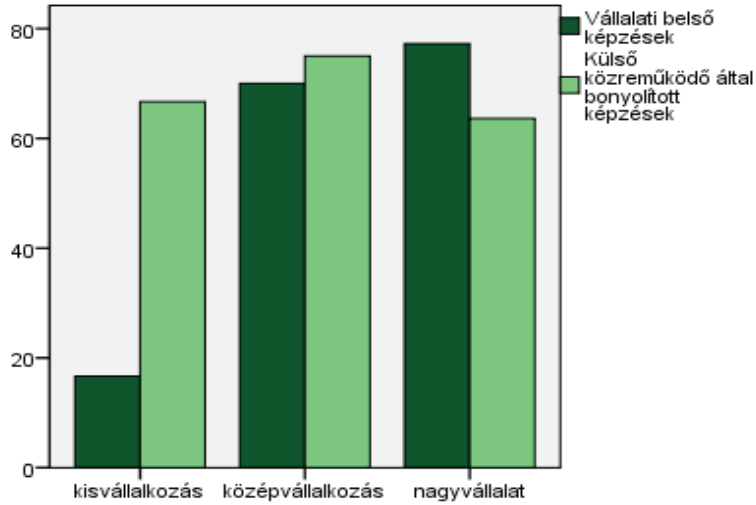
A minta egészében azonos arányban (67,9%) vannak jelen a vállalati belső és a külső közreműködő által bonyolított képzések. A kategóriánkénti bontás azt mutatja meg, hogy míg a belső képzések aránya az alkalmazottak létszámával együtt nő, a külső szolgáltató által biztosított képzések aránya a középvállalkozások (85-299 fő) esetében a legmagasabb (75%).

7. sz. ábra: Képzések és fejlesztési programok gyakorisága



Forrás: saját adatok

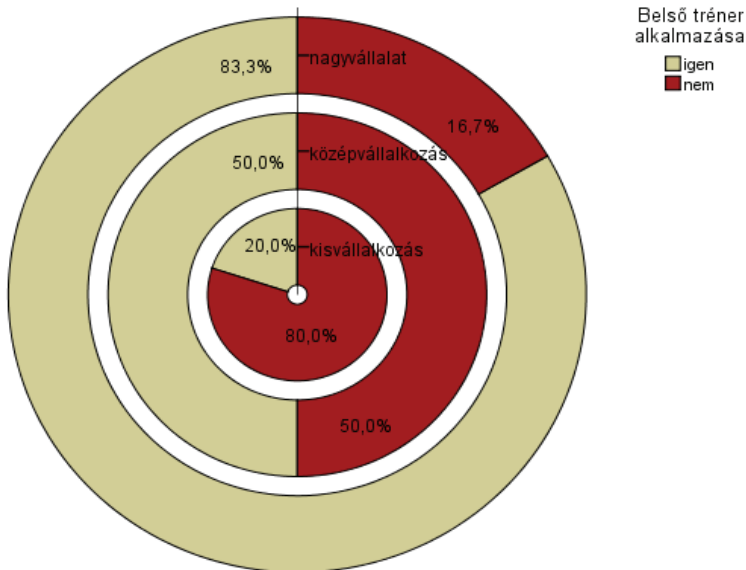
8. sz. ábra: Belső és külső képzések aránya a különböző méretű vállalkozásoknál



Forrás: saját adatok

A vizsgált vállalkozások 27,9%-a foglalkoztat belső tréneret. Alapvetően itt is a foglalkoztatottak száma a legmeghatározóbb tényező: a kisvállalkozások körében 20,0%, a középvállalkozásoknál 50,0%, a nagyvállalatok esetében 83,3% volt a belső tréner foglalkoztatók aránya.

9. sz. ábra: Belső tréner alkalmazásának aránya a különböző méretű vállalkozásoknál



Forrás: saját adatok

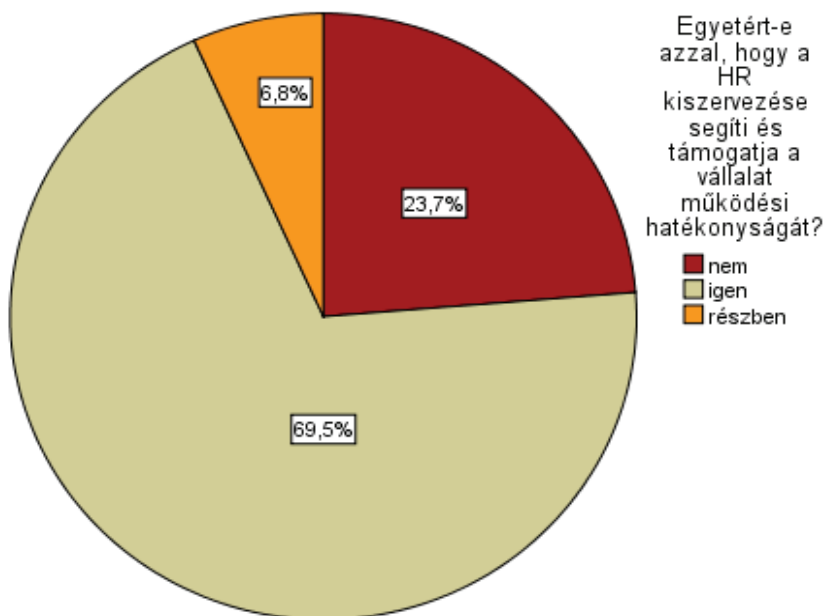
A HR szolgáltatásokkal szemben felmerülő minőségi kritériumok

A válaszadók alapvetően a korábban igénybe vett szolgáltatások minősége alapján fogalmazták meg kapcsolódó álláspontjukat.

A kiszervezéssel szembeni legfontosabb ellenérv a HR bizalmi jellegét hangsúlyozza: „hiányozna a közvetlen viszony, személytelen lenne”, „az tud gazdálkodni az emberi erőforrással, aki belülről ismeri a céget”, „a HR egy bizalmi dolog, bent kell lenni a cégben, hogy az jól működjön”, „a céget belülről kell ismerni”. Ezzel szemben néhány szakirodalom éppen előnyként jelöli meg a külsős munkatárs alkalmazását HR feladatok ellátására, hiszen bizonyos esetekben olyan személyes jellegű kérdésekkel kapcsolatos ügyintézés zajlik, melyet a dolgozó könnyebben megbeszél egy „ismeretlennel”, mint saját munkatársaival.

A fentiekben megfogalmazódott néhány kiszervezést megalapozó ok, melyekhez komoly elvárások társulnak mind a leendő szolgáltató kiválasztásakor, mind a folyamat megvalósulása során.

10. sz. ábra: A HR kiszervezésének hatékonyságjavító jellegével való egyetértés mértéke



Forrás: saját adatok

Elvárások a humán szolgáltatókkal kapcsolatban

A vizsgált vállalkozások egyértelműen megfogalmazták a humán szolgáltatókkal kapcsolatos igényeiket, melyek a kiszervezési folyamat során a fentiekhez hasonló objektív és szubjektív paraméterekkel válnak mérhetővé. A legfontosabb kritérium a megfelelő mértékű szakmai felkészültség, amely a szakmai tapasztalatok, a munkaügyi és a vállalkozáshoz kapcsolódó ismeretek meglétét jelenti. A munkavégzés minőségével kapcsolatos legfontosabb elvárás pedig a rugalmasság, amelyet – a vállalkozás méretétől függetlenül – a válaszadók harmada említett.

A munkaerő-kölcsönzéssel szemben felmerülő minőségi kritériumok

Az értékelő kutatás lefolytatásakor a munkaerő-kölcsönzési gyakorlat pozitív tapasztalataiként a válaszadók a gyorsaságot és a rugalmasságot hangsúlyozták. A kölcsönzés ezen jellemzői nagymértékben segítik a termelés ciklikusságának, illetve a nem várt események kezelésének lehetőségét.

A kedvező megítélés alapja gyakran egy adott szolgáltató kölcsönzési gyakorlatából ered, például abból, hogy megfelelően tartja a kapcsolatot a munkavállalókkal: „*Ügyfélközpontú cég, jól bánnak a kölcsönzött dolgozókkal. 5 fő ellenére heti fogadóóra*”, „*a munkavállalókkal való kapcsolattartás rendben volt*”. A munkavállalókkal való megfelelő kölcsönzői bánásmód hozzájárul a foglalkoztató megítéléséhez is, ami növelheti a saját állományba kerülés iránti vágyat, ezáltal motivál a hatékonyabb munkavégzésre.

A pozitív tapasztalatok további összetevőjét adja a szolgáltató korrekt és megbízható üzleti magatartása, valamint a megbízó vállalkozás kellő alaposságú ismerete.

Nem minden esetben pozitív azonban a megkérdezett cégek véleménye a HR szolgáltatások ezen részének kiszervezéssel való megoldásáról. Bizonyos esetekben előfordul, hogy a munkaerőt nem megfelelő időben vagy minőségben „szállítja” a szolgáltató a megbízó számára, amely egyértelműen rontja a hatékony működést, valamint a szolgáltatás megítélését. Ilyen szituációk sorozatos előfordulása esetén, mint ahogy a korábbiakban már említésre került, a kiszervező cég alacsony valószínűséggel hosszabbítja meg a megkötött szerződést annak lejáratá esetén. Ebben az esetben vagy újabb szolgáltatót keres annak reményében, hogy jobb minőségű szolgáltatáshoz jut, vagy visszaveszi házon belülre az adott funkció ellátását.

A negatív tapasztalatok elsődleges oka a nem kellő hatékonyságú szűrés. A válaszokból az derül ki, hogy akár egyetlen kölcsönzött munkavállaló problémás viselkedése is alapvetően megváltoztathatja az eljárás mód megítélését: „*Az idő szorítása miatt néha kevésbé jó/alkalmas jelöltet is felvesznek*”, „*2010-ben a szellemi kölcsönzésbe nem küldtek jó jelöltet. Logisztikai terület, nyelvek, felsőfokú cégvezetés. Ez nem ment a 2 cégnek*”, „*a munkaerő nem mindig megfelelő*”, „*néha nem megfelelő személyeket kölcsönöztek, egy másik pedig csak egy főt küldött*”, „*tört, zúzott egy kölcsönzött*”. A kiválasztáshoz kapcsolódó probléma, hogy esetenként, főleg speciális szakképzettséget igénylő munkakörökben nem sikerül egyetlen munkavállalót sem kölcsönözni, noha a szolgáltató a kapcsolat kezdetén erre tett ígéretet. A szolgáltatók megítélését jelentős mértékben rontja, ha nem tartják be a munkaügyi jogszabályokat, ha nem képesek az elvárt mértékű önálló munkavégzésre, ha nem kommunikálnak kellő intenzitással a megbízóval és a kölcsönzöttekkel, illetve ha túl sok adminisztratív teendőt hárítanak a megbízóra.

A kölcsönzés gyakorlatához kapcsolódó negatív tapasztalat gyakran nem a szolgáltatók tevékenységének következménye, hanem a tevékenység jellegéből eredeztethető: „*fluktuáció a kölcsönzött létszámban, mivel gyorsak a folyamatok és a munkaerő igény jellemzően nagyon rövid határidejű, több a hibalehetőség*”, „*a dolgozók nem becsülik meg a munkahelyet*”, „*a kölcsönzött munkavállalók nem érezték magukat »saját« dolgozónak*”. Az egyik válaszadó ehhez kapcsolódva a kölcsönzött munkaerő alaposabb felkészítését javasolja, amelynek keretében az érintettek megismerkednek a munkaerő-kölcsönzés folyamatával, jelentőségével és szerepével.

A munkaerő-közvetítéssel szemben felmerülő minőségi kritériumok

A következőkben áttekintjük azokat a szempontokat, melyek a tanácsadó cégek alkalmazása mellett és ellene szólnak, és amelyek a szolgáltatás minőségi kritériumaiként fogalmazódnak meg a kiszervező vállalkozásokban.

Időtényező

A megfelelő szakember megtalálására igénybe vett idő mértékét sok tényező befolyásolja, többek közt a munkaerő-piaci helyzet, mekkora a munkaerő-kínálat, a megbízó cég mekkora juttatást tud biztosítani, illetve melyek konkrétan a pályázóval szembeni elvárások. Egy népszerű pozícióra beérkező nagy mennyiségű jelentkezés feldolgozása egy-két hetet is igénybe vehet. Ezenkívül a személyes interjúk és a kiválasztási folyamat további lépései is rengeteg időt igényelnek. Egy vállalat esetében a folyamat elhúzódásában természetesen az is szerepet játszik, hogy a HR-szakembernek számos más, esetleg határidős feladata is lehet a kiválasztáson kívül. Ha a megbízó vállalatnak az adott szakember belépésére rövid időn belül van szüksége, érdemes egy tanácsadó cég szolgáltatásait igénybe venni. Egy munkaerő-közvetítő akár egy hét alatt is képes bemutatni három-négy ígéretes jelentkezőt, akik megfelelnek a pozíció elvárásainak.

A fent említett példa ellenkezője is előfordulhat, amikor a megbízó vállalat egy olyan különleges pozícióra keres munkatársat, amelyre egyetlen megfelelő szakember sem jelentkezik. Ebben az esetben azért érdemes külső szolgáltatást igénybe venni, mert a tanácsadók a széles munkaerő-piaci ismeretek mellett megfelelő kapcsolatokkal is rendelkeznek.

Minőség

A gyorsaság és minőség közti arányosságot vizsgálva kijelenthetjük, hogy a gyorsaság egyetlen esetben sem mehet a minőség rovására. Egy sikertelen kiválasztási folyamat után döbbennek rá igazán a HR-esek, hogy valójában a „kudarc” mennyi felesleges befektetett munkával, többletkiadással járt. Egy jól működő szolgáltatótól elvárható, hogy tanácsadói ne csak a szakmai szempontból megfelelő jelöltet továbbítsák a megbízó felé, hanem figyeljenek oda arra is, hogy az új kolléga mennyire illik bele a szervezeti kultúrába. A legtöbb esetben a szolgáltató cégek az általuk kiközvetített jelöltekre garanciát vállalnak, vagyis, ha kiderül, hogy mégsem ő az ideális munkatárs, a tanácsadó újabb jelöltet mutat be, ráadásul díjtalanul. A minőségi szempont akkor teljesül a leginkább, ha a megbízó vállalat és a munkavállaló elképzelései hosszú távon megegyeznek (Nagy, 2009).

Költségtényező

A legfőbb ok, amiért érdemes fontolóra venni egy tanácsadó cég szolgáltatásainak igénybe vételét, az a költség. A vállalatok többsége még mindig azért idegenkedik toborzó cégek alkalmazásától, mert úgy gondolják, az ilyen szolgáltatás meglehetősen drága. Érdemes azonban végiggondolni, hogy a megfelelő szakember felkutatása mennyibe kerül a vállalat számára, ha a toborzást maga végzi el. (Nagy, 2009).

Az értékelő kutatás eredményei e területen is a szakirodalommal megegyező képet mutatnak. A fő elvárás a munkaerő-közvetítési szolgáltatásokkal szemben – nem meglepő módon – a megfelelő jelölt(ek) sikeres közvetítéséhez kapcsolódik. A kölcsönzéshez hasonlóan e területen is meghatározó a gyorsaság és a rugalmasság követelménye. Az ideális jelöltek közvetítése a válaszadók szerint egyfelől a nagyszámú jelölt biztosításával és/vagy kellő alaposságú szűrési eljárások alkalmazásával valósítható meg. Az önéletrajzokon túl a megbízók pozitívan értékelik a közvetítő által készített – akár idegen nyelvű – értékelést. Volt olyan válaszadó, aki az értékelést minden esetben elvárja. A válaszadók további lényeges szempontnak tartják, hogy a közvetítő alaposan ismerje a megbízó vállalkozást, legyen tisztában a cég sajátosságaival, szervezeti kultúrájával, ezáltal valóban az adott munkahely számára biztosítson jelöltet.

A kedvezőtlen megítélés a következő tapasztalatokból származik:

- Nem megfelelő jelölt(ek) közvetítése. Ez jelenthet túlságosan kevés jelöltet, illetve olyan személyek közvetítését, akik nem rendelkeznek a munkakör betöltéséhez szükséges készségekkel (például nyelvtudással). Az önéletrajzok gyakran tartalmaznak valótlán adatokat.
- Túlságosan bonyolult közvetítési folyamat.
- A közvetítő nem ad visszajelzést a jelölteknek.
- Adminisztratív hibák, például ugyanazon értékelés különböző jelöltekről, hibás e-mail cím.
- A megbízó számára konkurenciát jelentő vállalkozás preferálása a közvetítéseknél.
- Agresszív értékesítési tevékenység.

A felmerülő minőségi problémák miatt a megbízó vállalkozások között található olyan cég, ahol rendre újabb közvetítővel dolgoznak együtt. A szolgáltatók számára megfogalmazott javaslatok között szerepel az állandó és intenzívebb kapcsolattartás a munkatárssal, illetve az olyan munkatársak alkalmazása, akik szakmai tapasztalattal rendelkeznek az adott területen. Bizonyos esetekben a betöltendő álláshoz kapcsolódó bérezés részleteit nem célszerű kiadni a jelentkezők számára.

A kiszervezett bérszámfejtési tevékenységgel szemben felmerülő minőségi kritériumok

A nemzetközi vizsgálatok szerint a bérszámfejtéssel összefüggő feladatok kiszervezése lehetővé tette a vállalatok számára, hogy a fő tevékenységükre koncentráljanak, emellett javult a specializált szakmai ismeretekkel rendelkező személyi erőforrásokhoz való hozzáférésük. A vizsgált vállalkozásoknál a kiszervezés első számú oka nem a költségmegtakarítás, így az ezzel kapcsolatos előnyt sem határozták meg egyértelműen, szemben például Arinso 2005. évi kutatásával, melyben a kiszervezés leggyakrabban említett motiváló

tényezője a költségmegtakarítás. A megvalósult szolgáltatás minőségével kapcsolatba hozható további előnyként jelentkezik, hogy a kiszervezési folyamat rámutatott a társaság tevékenységében megfigyelhető bizonyos problémákra (Leena, 2007).

A legtöbbször kiszervezett számviteli funkció, a bérszámfejtés magában foglalja az állami támogatásokkal és befizetésekkel kapcsolatos számolásokat, valamint a bérekkel összefüggő adók és járulékok részletes kalkulációját, melyekkel számos cég egyszerűen nem hajlandó vesződni, így ezen feladatok elvégzését inkább rábízza egy, ezekben a kérdésekben jártas szolgáltatóra, vállalva az ezzel kapcsolatos többletköltségeket. Ráadásul, ha egy társaság elmulasztja befizetni az említett munkáltatói járulékokat, jelentős büntetésre számíthat, így általában e bírságok elkerülése érdekében a vállalkozások inkább kifizetik a kiszervezéssel járó költségeket. A bérszámfejtés kiszervezése lehetővé teszi a vállalatok számára azt is, hogy elkerüljék a bérszámfejtési szoftverek folyamatos frissítésével és naprakész állapotban tartásával kapcsolatos költségeket. A szolgáltató cég további irodai feladatok elvégzését is magára vállalhatja, mint például a fizetések kiosztása vagy egyéb értesítések és közlemények eljuttatása a dolgozók felé, vagyis a bérek átutalásától és borítékolásától kezdve a dolgozók nyugdíjpénztári befizetéseinek közvetlen intézéséig minden feladatot a megbízott szolgáltató végez, beleértve az ezzel kapcsolatos adminisztratív teendőket is (Kratka, 2009).

A kiszervezés hátrányai

A bérszámfejtési feladatok kiszervezése bizonyos esetekben költségesebb lehet, mint a szervezeten belüli ellátása. Szintén probléma lehet, hogy a bérszámfejtéssel összefüggő adatok csak a szolgáltató cég számítógépein jelennek meg, a megbízó szervezetnél nem, így lehetetlenné válik a szervezet számára ezen adatok belső számítógépes rendszerben történő felhasználása egyéb jelentések készítésekor. Emellett nehézségeket okozhat az átállás a bérszámfejtés kiszervezett módú megvalósítására, hiszen amennyiben ez nem történik meg a naptári év végéig, a szolgáltató cég nem vállal felelősséget az év közben kapott helytelen és részleges adatokért. (Kratka, 2009)

A kiszervezés azon vezetők számára jó lehetőség, akik figyelmet fordítanak a számviteli osztály eredményességének és hatékonyságának javítására. Ez azonban sok esetben igen drága megoldás, és nem feltétlenül jár jobb eredményekkel, mintha ezeket a funkciókat házon belül látnák el. A lehető legjobb eredmény eléréséhez elengedhetetlen a számviteli osztály funkciók szerinti felosztása, és a kiszervezés hatékonyságának elemzése és felmérése minden funkcióra vonatkozóan. Ez nagy valószínűséggel azt az eredményt fogja hozni, hogy érdemes kiszervezni, viszont nem a teljes osztályt, csupán egyes funkciókat (Kratka, 2009).

A kutatás eredményei ez esetben is egybevágóak a szakirodalomban megfogalmazottakkal. A bérszámfejtés kiszervezése mellett a szakértelem a legfontosabb érv. Rendkívül fontos a gyakorta változó jogszabályok naprakész ismerete, továbbá ezek ismertetése a megbízóval. Összességében megállapítható, hogy a vizsgált humán szolgáltatások közül a bérszámfejtéshez kapcsolódtak a legkedvezőbb vélemények. A válaszadók több esetben nyilatkoztak arról, hogy a bérszámfejtéssel foglalkozó szakemberek egyértelműen az ő érdekeiket képviselik. Különösen kedvezővé teszi a szolgáltatás megítélését, ha a külsős bérszámfejtő helyben elérhető.

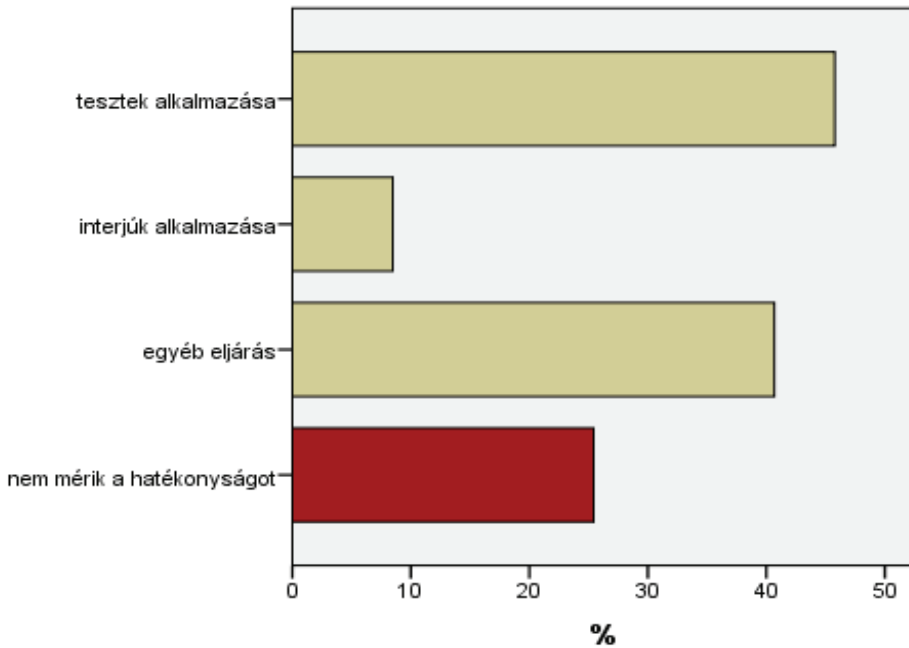
A fizikai távolság kérdése a negatívumok között is megjelenik. A válaszadók néhány esetben ezzel magyarázták az ügymenet rugalmatlanságát, az elvárt gördülékenység hiányát. További problémát jelent a nem megfelelő szoftver használata, valamint az elégtelen humán erőforrás-kapacitás. Néhány esetben az ügyfélszolgálati tevékenység hiányáról számoltak be a válaszadók.

A bérszámfejtés-outsourcing szolgáltatók számára hatékonyabb és intenzívebb kommunikációt, a szükséges funkciókkal rendelkező szoftverek használatát, továbbá a megbízás helyén (vagy legalább ahhoz közeli helyszínen) megvalósuló munkavégzést javasoltak a kutatásban részt vevő vállalkozások képviselői.

A tréningekkel, továbbképzésekkel szemben felmerülő minőségi kritériumok

A kutatás során a tréningek és továbbképzések témakörében megfogalmazott vélemények érvényességét részben az a tény támasztja alá, hogy a kutatásban szereplő vállalkozások ezt a szolgáltatástípust veszik igénybe a legnagyobb arányban a vizsgált humán szolgáltatások közül, másfelől pedig az, hogy a témakört illetően a válaszadók többsége rendelkezik valamilyen hatékonyság-mérési eredménnyel. A tréningeket és továbbképzéseket az esetek 74,6%-ában követte hatékonyságvizsgálat. Ez a vállalkozások 46,7%-ánál tesztek kitöltését, 8,3%-uknál interjúk felvételét jelenti. Az egyéb kategóriába kerülő eljárások (41,7%) között a legnagyobb számban a teljesítményértékelési rendszer alkalmazása, illetve a munkavégzés egyéb hatékonyságvizsgálatai jelennek meg. A nyelvi képzések végén gyakran vizsgára kerül sor.

11. sz. ábra: Tréningek és továbbképzések hatékonyságvizsgálatának aránya



Forrás: saját adatok

A kapcsolódó pozitív tapasztalatok a trénerek, oktatók szakértelmére helyezik a hangsúlyt. A válaszadók fontosnak tartják a képzést bonyolító személyek naprakész tudásanyagát és a trénerek személyiségét. A tréningek esetében kedvező értékelést eredményezett, ha a résztvevőkkel egyéni szinten is foglalkoztak.

A képzéseket szervező cégekkel kapcsolatban kedvező tapasztalatok fűződnek a széles kínálathoz, amely lehetővé teszi az adott vállalkozás problémáira történő reflektálást, azaz a megfelelő képzés biztosítását. Több vállalkozó tett említést arról, hogy a magas színvonalért jelentősebb összeget is hajlandó fizetni. Az egyik válaszadó a halasztott fizetés lehetőségét értékelte pozitívként.

A negatív tapasztalatok elsősorban a képzések rugalmatlanságát hangsúlyozták: „*a képző cég nem tud megújulni*”, „*nem vállalatokra szabottak*”, „*esetenként nem személyre szabott*”, „*néha felületes, dobozott tréningek*”. A negatív értékelést megfogalmazó válaszadók részben ennek, tehát nem a konkrét helyzethez igazodó, nem az aktuális problémára reflektáló tematikának tulajdonítják a képzések alacsony hatékonyságát. Bonyodalmat okozhat a tréner, oktató és a munkatársak közötti negatív feszültség, ezt a tréner személyiségének, alacsony szaktudásának tulajdonították a válaszadók.

A jövőbeni képzésekkel kapcsolatban a válaszadók az előzetes igényfelmérés jelentőségét hangsúlyozták. A szolgáltatást nyújtó cég kiválasztásában egyre nagyobb a referenciák szerepe. Többen úgy vélték, szerencsés, ha a szolgáltató speciális képzési programokat (is) kínál, amelyek tartalmát előzetesen kellő részletességgel ismerteti, például egy bemutatkozó kiadványban.

Irodalomjegyzék

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
- ADLER, PAUL S. (2003) Outsourcing: A Framework and the Case of Human Resource Management, University of Southern California. http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/upload/2008/12/30/1230600016078_223750.pdf
- A HR funkciók átfogó kihelyezésének gyakorlati megvalósítása. Humánpolitikai Szemle 2009/5.
- BABOS J. – DR. GYÜRE I. (2003). Az Európai Unió kapujában – kihívások, lehetőségek és megoldások. IME II. évfolyam 8. szám.
- BEADWELL, I.-HOLDEN, L. (1994). Developing the Human Resource, In. Beadwell and Holden (eds.): Human Resources Management: A Contemporary Perspective, Singapore, Pitman Publishing
- BECKER B. – GERHART B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. Academy of Management Journal 39. <http://www.professorfontaine.com/files/TheImpactOfHRMon-OrganizationalPerformance.pdf>
- DR. BÓDAY P.(2009). A munkaerő kölcsönzés gyakorlata Magyarországon www.ohe.hu/dokumentumok/Munkaero_kolcsonzes_20091120.pdf
- DR. BÓDAY P. (2010). Guru-beszéd az emberierőforrás-gazdálkodás paradigmaváltásáról Munkaügyi Szemle 2010. (54. évf.) 1. sz.

- BOLDIS I. - BONCZ E. - CSANÁDI P. (2000). Az emberierőforrás-menedzsment megújulása Munkaügyi Szemle 2000. (44. évf.) 10. sz.
- DR. BÖGEL GYÖRGY (2002). A kölcsönösen előnyös kiszervezés feltételei. Híradástechnika LVII. évfolyam 2002/8.
- BRETTON, J. (2003). Human resource management: Theory and practice. New York: Palgrave Macmillan, 2003
- DÉRI T. (2009). Az atipikus munkavégzés egyre elfogadottabbá válik <http://hvg.hu/karrier/20051128tavmunka.aspx>;
- EVANS, P. (2002). The global challenge: Frameworks for international human resource management. Boston, Mass. : McGraw-Hill, cop. 2002
- DR. FENDLER J. – DR. SZUMMER CS. (2008). Kódolás és finanszírozási szolgáltatás kiszervezéssel. 2008. IME VII. évfolyam, 2. szám.
- FILIUS Á. (2008) Rutinmunka vagy tudásbázis? HR Portál 2008. október
- HINEK M. (2009). Az outsourcing – A tevékenység-kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. Doktori értekezés, PTE FEEK, Pécs.
- KARÁCSONY Z. (2009). Mikor jó az outsourcing? Haszon Magazin 2009. június
- KAROLINY M.-NÉ- POÓR J.-SPISÁK GY. (2000). Az emberi erőforrás menedzselés az üzlet szférában – Tapasztalatok magyarországi nagyvállalatoknál. Vezetéstudomány, 5. szám
- KENDERES GY.- BÁNYAI K.(2002). A munkajogi és polgári jogi kérdések és ellentmondások a munkaerő-kölcsönzés szabályrendszerében; Munkaügyi Szemle 2002/7-8
- KISS GY: Az Európai Unió munkajoga; Osiris Kiadó, Budapest, 2003
- KRATKA L. (2009). Outsourcing the account department. <http://ks.utc.sk/casopis/pdf/III2009/kratka.pdf>
- Kihelyezett vállalati tevékenységek. Munkaadók Lapja 2003/1.
- KOVÁCS ANDRÁS: Érvek a toborzó cégek mellet, HVG HR PLUSZ, 2009. 6. szám.
- LAKY TERÉZ: Az atipikus foglalkozásokról; <http://people.mokk.bme.hu/~kornai/laky/Cikk/atipikus.pdf>
- Látványos fejlődés a személyügyi munkában. Munkaadók Lapja 2006/5.
- LEENA E. (2007). Succesful outsourcing process. A study of outsourcing salary administration. School of Business Rauma. Satakunta University of Applied Sciences. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/1247/Eerola_Leena.pdf?sequence=1
- Munkaerő-kölcsönzés. Munkaadók Lapja 2000/3.
- NAGY A. (2009). Személyzeti szolgáltatók Magyarországon. PTE FEEK, Pécs.
- NARASIMHA PARAVASTU (2007) Effect of trust and risk on IT outsourcing relationship quality and outsourcing success. Drexel University. http://idea.library.drexel.edu/bitstream/1860/1300/1/Paravastu_Narasimha.pdf
- Népszerű az outsourcing. Munkaadók Lapja 2007/10.
- PARASZT I. (2009). Utánkövetés nélkül mit sem ér a tréning. www.hrportal.hu
- PETER R. Embleton, Phillip C. Wright, (1998) “A practical guide to successful outsourcing”, Empowerment in Organizations, Vol. 6.
- POÓR J. (2009). Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Budapest : Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft, 2009
- RAZZAQUE M. A. – CHANG CHEN SHENG (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 24. <http://esd.nankai.edu.cn/bbs/upload/Outsourcing%20of%20logistics%20functions,%20a%20literature%20survey.pdf>

- SÁNDOR A. (2007). A HR jövője - Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái Humán-politikai Szemle 2007. (18. évf.) 6. sz.
- SZABÓ K. (1998). Kihelyezési hullám. Közgazdasági Szemle XLV. évfolyam, 1998. február.
- SZEMES L. - VILÁGI R. (2007). Személyügyi feladatok rendszere. PTE BTK FEEFI, Pécs.
- Szervezetfejlesztés tréninggel. A Munkaadó Lapja, 2001. VII. évfolyam 2. szám
- SZILÁGYI K. (2009). Szigorodnak a munkaerő-kölcsönzés szabályai; <http://www.hrportal.hu/hr/szigorodnak-a-munkaero-kolcsonzes-szabalyai-20090226.html>
- SZILÁGYI K. (2008). Átszabja a munkaerő-kölcsönzést a válság; <http://www.hrportal.hu/hr/atszabja-a-munkaero-kolcsonzest-a-valsag-20081117.html>
- TANÁCS Z. (2002). A sikeres outsourcing alapja: a kiszervezési döntések megfelelő előkészítése. IME 2002. I. évfolyam 4. szám.
- Tevékenységek kihelyezése. Munkaadók Lapja 2000/11.
- TURCSÁNYI K. (2003). Outsourcing itthon és külföldön – divat vagy szükségszerűség?
- ÚJHELYI M. (2002). Az emberi-erőforrásfejlesztés gyakorlata és a szervezetfejlesztés. Competitio 2002./9
- Gyorsan felfutott a munkaerő-kölcsönzés Európában; HR Portál <http://www.hrportal.hu/hr/gyorsan-felfutott-a-munkaero-kolcsonzes-europaban-20080416.html>
- Munkaerő-kölcsönzés felé terel a válság; HR Portál <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=75600>
- Rise in HR outsourcing, from a low base, offers opportunity for more strategic HR role (2009) www.cipd.co.uk
- Outsourcing Magyarországon – Az erőforrás kihelyezés jellegzetességei és várható trendjei 2005-2008. BME GTK Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék (ITM), az Információs Társadalom és Trendkutató Központ (ITTK) és a Mansoon Outsourcing Zrt. közös kutatása

EVALUATION RESEARCH ON OUTSOURCING HUMAN RESOURCES ACTIVITIES

Research final report excerpt

D. MOLNÁR – É. VOJTEK – V. BORDA – K. SZENDRŐ – G. JUHÁSZ

Human Exchange Social and Economic Resources Research Institute

Summary

During the past years outsourcing human resource services has become a popular tendency among enterprises and ventures in Hungary too. This alternative, which can hardly be considered new in international economic life at all, makes it possible for organizations to invest their human resources and energies in such areas that can experience and result in growth.

On behalf of PannonJob Human Services and Consulting Ltd. an evaluation research including 120 organizations was conducted by the Human Exchange Human Resource Development and Consulting Foundation on outsourcing HR activities. The study of the research results can give insights and assistance in comprehending the demands related to human resource services present among Hungarian organizations, as well as in creating service development conceptions.

Summary of the results

The organizations participating in the research range on a relatively wide scale regarding their size, profit and the type of activities. At the time of the study the total number of people employed by the companies in the sample was 34,748.

The demand for external human services was the most common (50.4%) in the case of in-house and further trainings. Among the required services the frequency of the occurrence of mediating and leasing labour forces proved to be very close to each other, the former scoring 39.7 % while the latter resulted in 38.8%. Organization development (18.2%) and outsourcing of payroll activities (28.9%) also represent values of relatively higher significance.

Plans concerning headcount changes

Among the organizations examined 30.3% scheduled headcount enlargement covering at least 5% of the total number of their employees in the near future. The average number of staff to be employed by the enterprises of the sample is 56 and the realization of the scheduled projects may exceed an average of 7.5 months. Obviously, the types of positions to be filled primarily depend on the profile of the particular organization, however, the demand for customer service/call center representatives (total number of 256 positions) and the need for semi-skilled workers proved to be outstandingly high.

Recruiting labour forces

Concerning the great majority of the organizations (85.1%) interviews and personal conversation play an organic role in the recruitment process. Testing is conducted at 45.5% of the enterprises, while 38.8% of them tend to make use of recommendations. Work-day admission is carried out by 15.7% and background inquiries are implemented by 14.9% of the organizations.

Enrolment of greater number of employees required for short term tasks is solved in various ways. The most common procedure is workforce leasing (32.8%) and advertising (12.3%), as well as their combination with other kinds of methods, for instance making use of human resource mediating services or local job centers.

Leasing and mediating human resources

Research results show that 37.7% of the organizations in the sample employs currently leased workforce.

Slightly more than half of the companies (52.8%) take human resource mediating services. However, most of the participants utilize such services only under special circumstances, for example in case of admission to head management positions or field-specific occupations requiring rare and special skills. Faster and more efficient labour force selection practices due to prior pre-screening surveys also support the application of such services.

Participants not utilizing manpower mediating services explain their decision primarily with the price of such services. Some of the organizations in the sample pointed to the effects of the financial-economic crisis: There might be hundreds of applicants for an announcement with respect to an occupation not belonging to the shortage skill list.

Payroll calculation

Outsourcing payroll activities have become an extremely popular tendency during the past years. Organization managers realised the fact that considerable labour, energy and budgetary savings can be achieved by outsourcing payroll activities to companies specialized in this field, since in this case they do not need to follow the constantly changing legal regulations.

In the researched sample 57.7% of the organizations make use of external services with respect to outsourcing payroll activities.

Trainings and education

Internal trainers are employed at 27.9% of the organizations explored. The most significant factor is the number of employees: 20% of the small companies and 50.0% of the middle-sized organizations employ internal trainers, whereas in the case of large enterprises this figure is 83.3%.

Expectations and requirements concerning human resource services

In terms of requirements and expectations concerning human resource services the points were made very clear by the organizations in the research.

In this regard the most significant criterion proved to be the appropriate degree of professional preparedness, namely the existence of professional experience, organizational and labour knowledge. Regarding the quality of the performed work the most relevant requirement was flexibility, which was mentioned by the third of the companies irrespectively of the size of the organization.