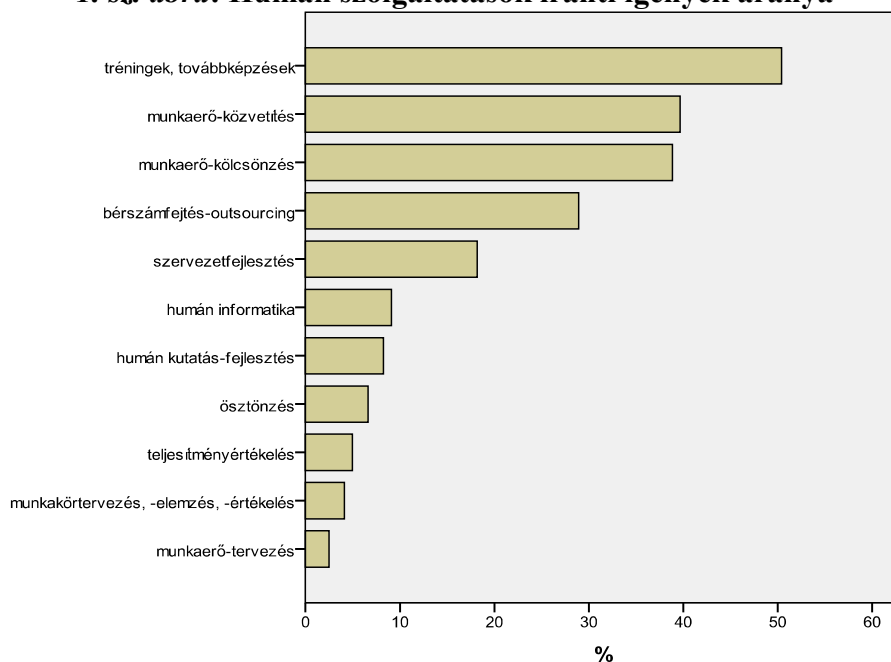


## A kutatás során született eredmények összegzése

A vizsgált vállalkozások működésük során a legnagyobb mértékben (50,4%) a tréningek és a továbbképzések esetében igényelték külső humán szolgáltatók részvételét (1. sz. ábra). A munkaerő-közvetítés és a munkaerő-kölcsönzés közel hasonló (39,7%, ill. 38,8%) arányban jelenik meg az igényelt szolgáltatások között. Jelentősebb arányt képvisel még a bérszámfejtés kiszervezése (28,9%) és a szervezetfejlesztés (18,2%), a többi – zárt kérdésben vizsgált – tevékenység iránt a válaszadók kevesebb, mint 10%-a fogalmazta meg igényét.

**1. sz. ábra: Humán szolgáltatások iránti igények aránya**



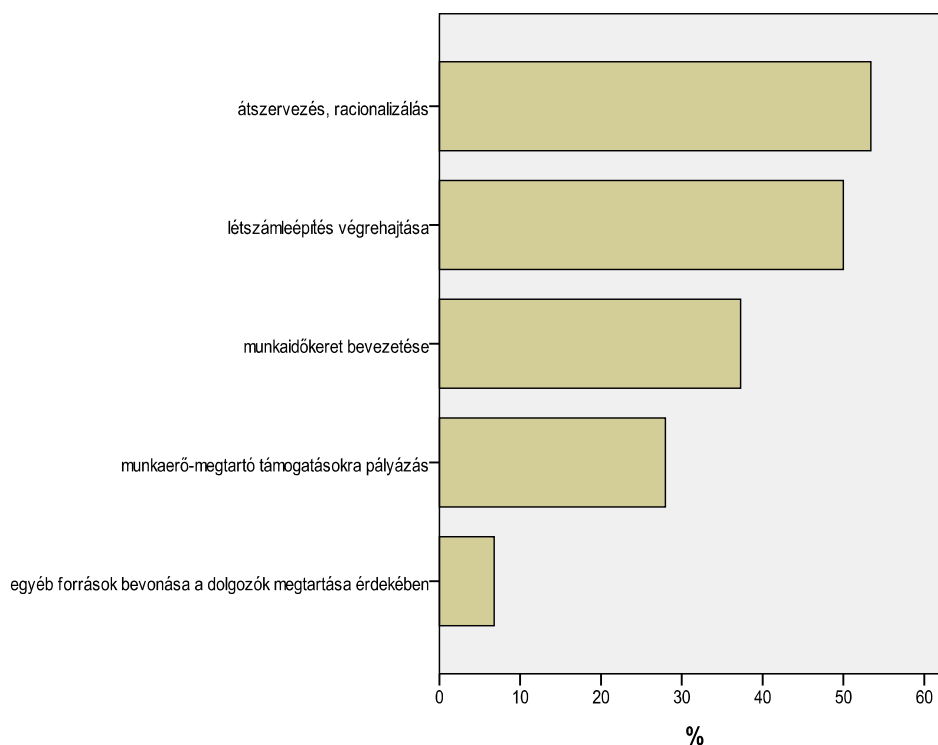
*Forrás: saját adatok*

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

A vizsgált szolgáltatások iránti igények egy része szignifikánsan függ az adott vállalkozásnál foglalkoztatott személyek létszámától ( $\text{sig} < 0,05$ ). 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.

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 kívánták megvalósítani. Az átlagosan felvenni kívánt létszám 56 fő volt. A betöltendő munkakörök jellege természetesen elsősorban az adott vállalkozás profiljának függvénye, de a mintában kiemelkedően magas volt az ügyfélszolgálatos/call centerben dolgozó (5 vállalkozásnál összesen 262 pozíció), illetve a betanított munkások iránti igény (11 vállalkozásnál).

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



*Forrás: saját adatok*

A közeljövőben realizálódó munkaerő-felvételek elsősorban a nagyobb létszámmal működő vállalkozásokat jellemzik. Informatív adat az érintett vállalkozások létszámátlagára: a felvételt tervezők átlagosan 110 fővel több munkavállalót foglalkoztatnak, mint a létszámbővítést 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.

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

## 1. A HR szolgáltatásokkal szemben támasztott igények és szükségletek

### 1.1. 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. További megemlített kiválasztási módszerek: orvosi vizsgálat, junior/gyakornoki program, stressz teszt, személyiségteszt, ill. ismerősökön, meglévő munkatársakon keresztül informálódás.

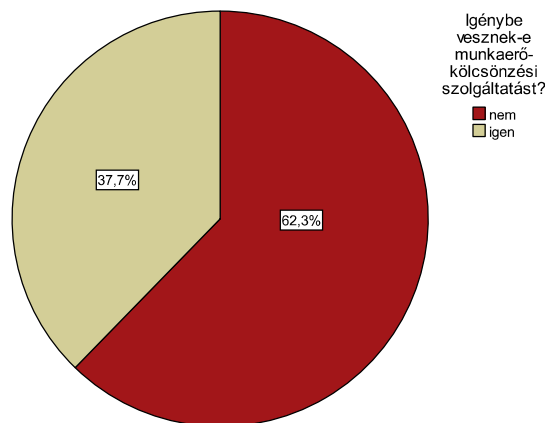
Rövidtávra szükséges, nagyobb létszámú munkaerő felvételét a vállalkozások különböző módon oldják meg. A leggyakoribb eljárás a kölcsönzés (32,8%) és a hirdetések feladása, böngészése (12,3%), illetve ezek kombinációja valamilyen egyéb módszerrel, például munkaerő-közvetítő vagy területileg illetékes munkaügyi központ segítségével.

### 1.2. Munkaerő-kölcsönzés

A munkaerő-kölcsönzés definiálására a hazai munkajogban 2001-ben került sor. Az Mt.-ben szereplő fogalom lényege, hogy az ilyen típusú szolgáltatást nyújtó cég kölcsönadja alkalmazottját a megbízójának. A kölcsönzés célhoz kötött, csak munkavégzés céljából lehetséges, amelyre a megbízó cégnél kerül sor. További sajátos vonása a munkaerő-kölcsönzésnek, hogy a jogviszony két 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 pedig öt, illetve hat szolgáltatót jelent).

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



Forrás: saját adatok

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

- szezonális, hullámzó intenzitású termelés;
- magas fluktuáció;

- gyorsaság, rugalmasság;
- létszámkorlátozás;
- try and hire;
- egyszerű adminisztráció.

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.

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.

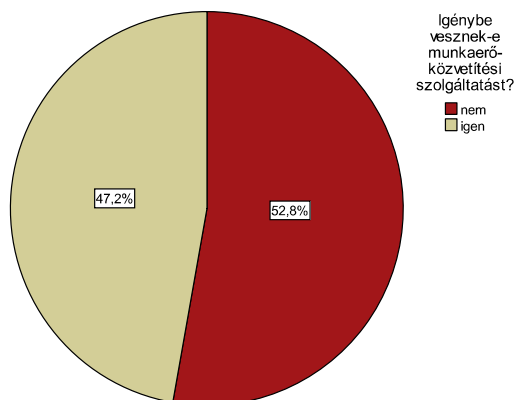
A 2008-2009-es gazdasági válság kapcsán szinte mindennapossá váltak az elbocsátások, létszámleépítések, amelyek a kölcsönzés keretében foglalkoztatottakat sem kímélték. A gazdasági válság hatásait elsőként a munkaerő-kölcsönző cégek érezték meg, mert a cégek először a kölcsönzött munkavállalóiktól váltak meg, illetve csökkent az új munkaerő felvétele. Várhatóan a majdani fellendülés is ezen a területen lesz tapasztalható elsőként, elsősorban a munkaerő-kölcsönzés nyújtotta rugalmas foglalkoztatásnak köszönhetően. A munkaerő-kölcsönző cégek szerepe a toborzás-kiválasztás területén is felértékelődik, mert a korábbi éveknél jelentősebb mértékű munkanélküliség miatt egy-egy állásra még több potenciális munkavállaló jut.

### 1.3. Munkaerő-közvetítés

A tapasztalatok szerint a munkaerő-közvetítés nagyságát az ÁFSZ alulbecsüli az éves felméréseiben, elemzésében ugyanis azt állítja, hogy a cégek kevesebb, mint tíz százaléka él a lehetőséggel, pedig nyilvánvalóan több vállalat oldja meg munkaerő-utánpótlását ily módon. Vannak Magyarországon olyan vállalkozások, melyek dolgozói állományuk jelentős részére munkaerő-közvetítés, -kölcsönzés útján tettek szert. 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 részüket a munkaerő-közvetítés bővüléséből, a sikeres elhelyezések egyharmada nekik köszönhető.

Az online 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 online állásközvetítés progresszív növekedésének irányába tendál. A mintában szereplő vállalkozások 52,8%-ánál vesznek igénybe munkaerő-közvetítési szolgáltatást. A szolgáltatást igénybe vevők átlagosan 6 éve és 2 hónapja állnak kapcsolatban átlagosan 3,5 közvetítéssel 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 közvetítési szolgáltatást igénybe nem vevő válaszadók elsősorban a szolgáltatás árával magyarázzák döntésüket. Többen utaltak a pénzügyi-gazdasági válság hatásaira: nem hiányszakmák esetén kellő számmal, akár többszázán is jelentkeznek egy-egy hirdetésre. A nagyszámú jelentkező közül a megfelelő jelölt kiválasztása ugyan nagy erőfeszítést követel, a cégek azonban érzékenységük miatt mégis inkább saját erőből próbálják megoldani a felvételeket. 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%

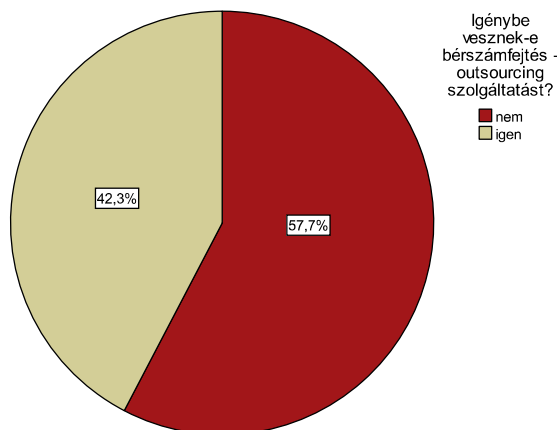
Forrás: saját adatok

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.

#### 1.4. Bérszámfejtés

A bérszámfejtés kiszervezése rendkívül népszerűvé vált az elmúlt évek során. A vállalatvezetők felismerték, hogy jelentős munka-, energia- és 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 döntést alapvetően (és a többi vizsgált területnél jobban) a vállalkozás mérete és profilja határozza meg, 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, egy 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

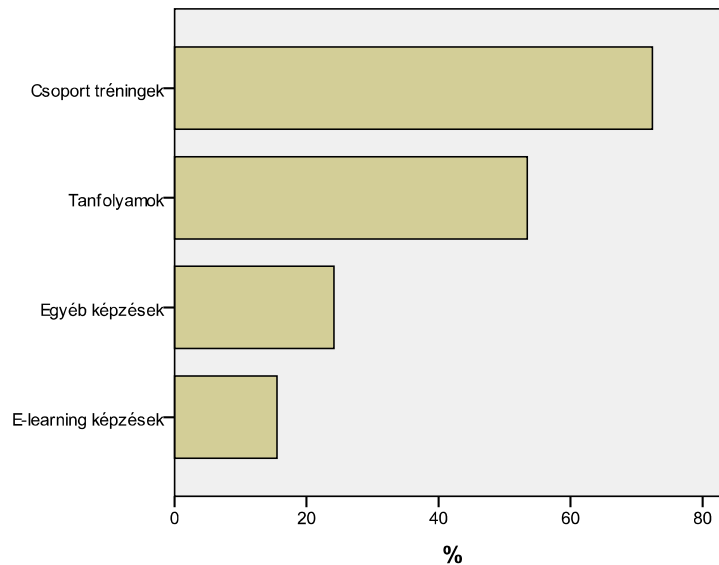
A szolgáltatás igénybevétele aránya az előbbieket szerint alakul a különböző méretű vállalkozásoknál. A bérszámfejtés-kiszervezés esetében a szolgáltatást igénybe vevő vállalkozások mérete kizárólag a nagyvállalatok esetében meghatározó: míg a többi kategória esetében 42,9-52,0% között mozog a kiszervezők aránya, itt mindössze a válaszadók ötöde (22,2%) bízza külső szolgáltatóra a tevékenységet. A bérszámfejtést önállóan végző vállalkozások kétharmada (66,7%) megvásárolta, egyharmada (33,3%) bérlő a tevékenységhez használt szoftvert. A bérszámfejtéssel foglalkozó munkatársak többsége rendszeres továbbképzésen vesz részt, esetenként a szakképzési hozzájárulás terhére.

#### 1.5. 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**



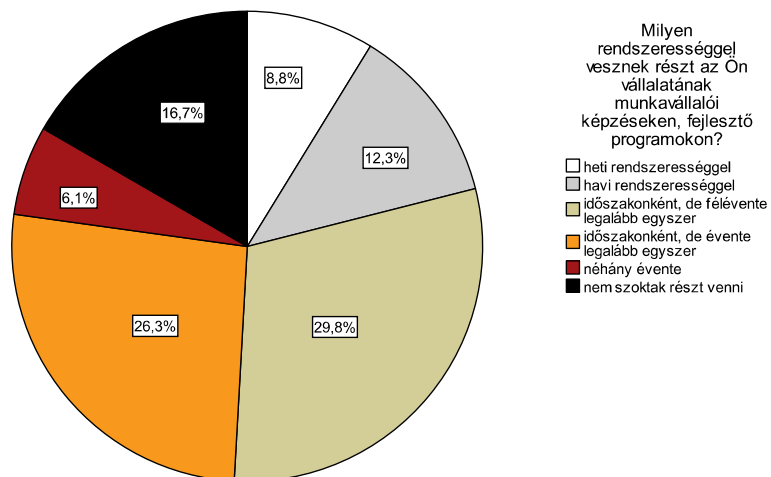
*Forrás: saját adatok*

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 a 7. sz. ábra szemlélteti. Jól látható, hogy a vizsgált vállalkozások felében (50,9%) ezekre legalább félévente egyszer sor 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 tréningek, illetve a vezetői képzések. Előbbiek legtöbbször (angol) nyelvi képzések és a 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.

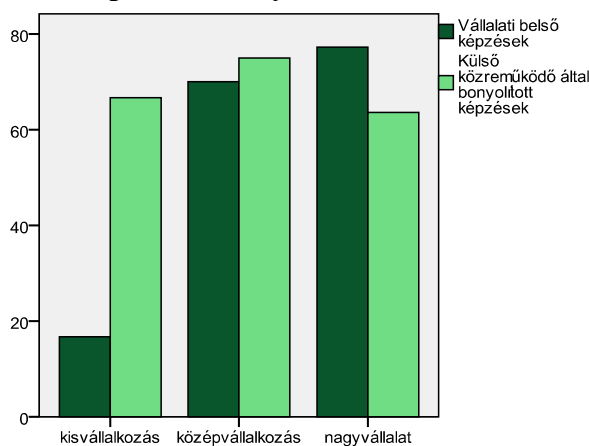
A minta egészében azonos arányban (67,9%) vannak jelen a vállalati belső és a külső közreműködő által bonyolított képzések. A kategóriánkénti bontás azt mutatja meg, hogy míg a belső képzések aránya az alkalmazottak létszámával együtt nő, a külső szolgáltató által biztosított képzések aránya a középvállalkozások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

7. sz. ábra: Képzések és fejlesztési programok gyakorisága



Forrás: saját adatok

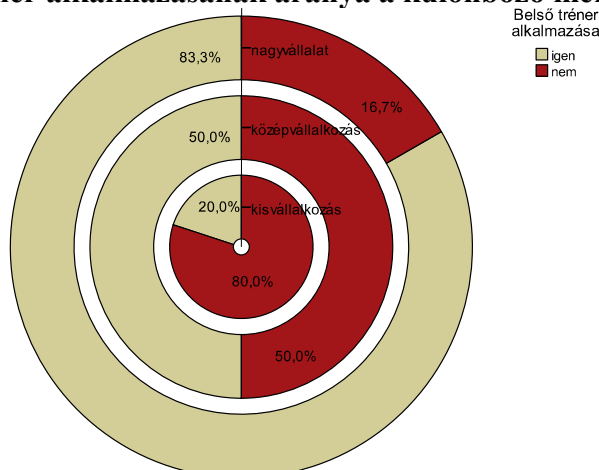
8. sz. ábra: Belső és külső képzések aránya a különböző méretű vállalkozásoknál



Forrás: saját adatok

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

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



Forrás: saját adatok

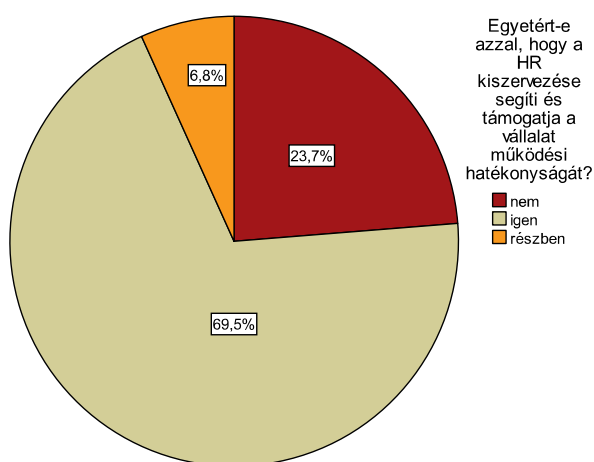


## 2. A HR szolgáltatásokkal szemben felmerülő minőségi kritériumok

A válaszadók alapvetően a korábban igénybevett 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 könnyebb lehet egy „ismeretlennel” megbeszélni a dolgozónak, mint saját munkatársaival. Az előzőekben 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

A vizsgált vállalkozások egyértelműen megfogalmazták a humán szolgáltatókkal kapcsolatos igényeiket, melyek a kiszervezési folyamat során az előzőekhez 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.

### 2.1. Munkaerő-kölcsönzés

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 rendszerben volt”. A munkavállalókkal való megfelelő kölcsönzési 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 alaposágú 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 lejártá esetén. Ebben az esetben vagy újabb szolgáltatót keres annak reményében, hogy jobb minőségű szolgáltatáshoz jut, vagy pedig visszaveszi házon belülre az adott funkció ellátását.

A negatív tapasztalatok elsődleges oka a nem megfelelő 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 kölcsönzés keretében nem küldtek jó jelöltet. Logisztikai terület, nyelvek, felsőfokú végzettség, ez nem ment a két 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.*

## **2.2. Munkaerő-közvetítés**

A munkaerő-közvetítés területét értékelve az időtényező és a minőség a leggyakrabban felmerülő minőségi elvárás a megkérdezett és a kiszervezést igénybe vevő vállalkozások véleménye alapján. A megfelelő szakember megtalálására igénybe vett idő mértékét sok tényező befolyásolja, többek között a munkaerő-piaci helyzet, a munkaerő-kínálat, a megbízó cég által biztosított juttatások mértéke, valamint a pályázóval szembeni elvárások is. 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, hogy a hirdetésre egyetlen megfelelő szakember sem

jelentkeznek. Ebben az esetben azért érdemes külső szolgáltatást igénybe venni, mert a tanácsadók a széles munkaerő-piaci ismeretek mellett megfelelő kapcsolatokkal is rendelkeznek.

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 csupán a szakmai szempontból megfelelő jelöltet továbbítsák megbízóik 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 díjtalanul. A minőségi szempont akkor teljesül a leginkább, ha a megbízó vállalat és a munkavállaló elképzelései hosszú távon megegyeznek (Nagy, 2009).

A legfőbb ok, amiért érdemes egy tanácsadó cég szolgáltatásainak igénybevételét meggondolni, 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 meghatározó elvárás a munkaerő-közvetítési szolgáltatásokkal szemben – nem meglepő módon – a megfelelő jelölt(ek) sikeres közvetítéséhez kapcsolódik. A kölcsönzéshez hasonlóan, ezen a területen is meghatározó a gyorsaság és a rugalmasság követelménye. Az ideális jelöltek közvetítése a válaszadók szerint egyfelől a nagyszámú jelölt biztosításával és/vagy kellő alaposágú szűrési eljárások alkalmazásával valósítható meg. Az önéletrajzokon túl a megbízók pozitívan értékelik a közvetítő által készített – adott esetben 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 valótlan 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 intenzívebb, folyamatos, állandó munkatárssal végzett kapcsolattartás, ill. 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.

### 2.3. Bérszámfejtés

A nemzetközi vizsgálatok szerint a bérszámfejtéssel összefüggő feladatok kiszervezése lehetővé tette a vállalatok számára, hogy a fő tevékenységükre koncentráljanak, emellett pedig 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 elszámolásokat, valamint a bérekkel összefüggő adók és járulékok részletes kalkulációját, melyekkel számos cég egyszerűen nem hajlandó vesződni, így ezen feladatok elvégzését inkább rábízta 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 továbbá 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 bérszámfejtési feladatok kiszervezése bizonyos esetekben költségesebb lehet, mint a szervezeten belül történő 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 módon történő 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 egyes funkciókat, viszont nem a teljes osztályt (Kratka 2009).

A kutatás eredményei ez esetben is egybevágnak a szakirodalomban megfogalmazottakkal. A bérszámfejtés esetében a szakértelem a legfontosabb érv a kiszervezés mellett. 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 leginkább kedvező 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 külső 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

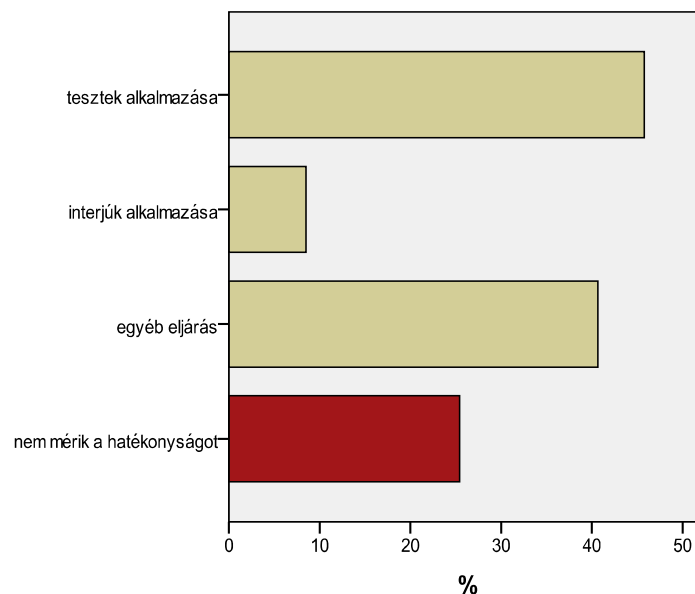
humánerőforrás-kapacitás. Néhány esetben az ügyfélszolgálati tevékenység hiányáról számoltak be a válaszadók.

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.

## 2.4. Tréningek, továbbképzések

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%-nál pedig 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 trénerok, oktatók szakértelmére helyezik a hangsúlyt. A válaszadók fontosnak tartják a képzést bonyolító személyek naprakész tudásanyagát és a trénerok személyiségét. A tréningek esetében kedvező értékelést eredményezett, ha a résztvevőkkel egyéni szinten is foglalkoztak. A képzéseket szervező cégekkel kapcsolatban kedvező tapasztalatok fűződnek a széles kínálatához, 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. Jelentős problémát eredményezhet a tréner, oktató és a munkatársak közötti negatív feszültség, ezt a tréner személyiségének, máskor 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 kellő részletességgel ismerteti előzetesen, 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](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-OrgnizationalPerformance.pdf>
- DR. BÓDAY P.(2009). A munkaerő kölcsönzés gyakorlata Magyarországon  
[www.ohe.hu/dokumentumok/Munkaero\\_kolcsonzes\\_20091120.pdf](http://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 mellett, 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). Successful 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](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](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](http://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 Humánpolitikai 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 szükség-szerűség?
- ÚJHELYI M. (2002). Az emberi-erőforrásfejlesztés gyakorlata és a szervezetfejlesztés. Competition 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](http://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