

KAROLINY Mártonné

AZ ÉRTÉKTEREMTŐ HR-SZERVEZETEK

Az egyre erősödő versenyfeltételek között mind több szervezetet foglalkoztat az alapfolyamatokat „csak” kiszolgáló, támogató, nagymértékben adminisztratív tevékenységeket végző – amilyen a pénzügy, a belső ellenőrzés, a kontrolling, az IT, a jogi, a kommunikációs és az emberierőforrás- (a továbbiakban: HR) menedzselési munka is – funkcióinak gyorsabbá, olcsóbbá, hatékonyabbá, sőt értékteremtővé tevő megoldásokat. A nagyméretű, sokszor globális szinten versenyző szervezeteknek HR-részlegeik átalakítása során a globális egységesítés és a regionális vagy lokális testreszabás igényét szem előtt tartva kell a HR-költségek csökkentését, és egyúttal a minőség javulását eredményező szervezeti megoldásokat találni. A kihívást gyakran a globális és lokális megfelelés egyidejű érvényesítésének igénye jelenti, ami mögött a világszinten összehangolt működés, valamint a töredezett munkaerő- és fogyasztói piacokhoz való alkalmazkodás egymással ellentétes kényszere feszül. A HR-szervezetek három jellemző típusának – köztük a legújabb forma részletesebb – bemutatása mellett az kap hangsúlyt, hogy ezek nem önmagukban, hanem az üzleti szervezeti jellemzőkhöz illesztve válhatnak valóra az értékteremtés ígéretét. A tanulmány az Ulrich – Brockbank (2005) amerikai szerzőpáros e témakörben írt nagyszerű munkáját kiindulópontként használva tekinti át a HR-szervezetek alakításának elméleti közelítéseit. Az egyes elvi megoldások megvalósulásának gyakorlati példái az európai és közte a hazai piacokon működő cégek tapasztalatait vázolják.

Kulcsszavak: értékteremtés, emberierőforrás-menedzsment, szervezeti forma, szolgáltatóközpont, egységesítés, testreszabás, hatékonyság, funkcionális HR-szervezet, outsourcing

Az érték többértelmű kategóriája legalább két vonatkozásban kapcsolódik a HR-munkához. Az egyik az a mai HR-szakemberek többsége által ismert és gyakorolt szerep, ami a szervezeti értékek alakításához fűződik. Ezek a morális alapelvek, magatartásszabályok megfogalmazásához, érvényesítésük személyes példával is támogatott biztosításához, nyomon követéséhez, a szervezeti kultúraformáláshoz kapcsolódó szerepek ugyan fontosak, ám az értékteremtő HR kapcsán többről, illetve valami egészen másról lesz szó.

Az értékre, az érték létrejöttére, az értékteremtés szituációjára egy másik értelemben is szoktunk ugyanis gondolni. Értékesnek általában akkor tartunk valamit, ha az saját igényeinket kielégíti. Az olyan dolgokat, szituációkat, amely másnak talán felesleges is lehet, ám számunkra hasznos. Amennyiben az értéket e perspektívából szemléljük, belátható, hogy az érték tartalmát, jellemzőit sokkal inkább a felhasználó határozhatja meg és nem az azt kínáló. E logikát követve a HR-szakember akkor teremt értéket, amikor segít valakinek céljai elérésében. A HR-programok, -módszerek akkor és annyiban hasznosak, amennyiben az általuk érintett felhasználókat saját szempontjaik érvényesülésében támogatják.

A HR-értékteremtés tehát e közelítés értelmében olyan HR-szervezet és -gyakorlat kialakítását feltételezi, melynek szakemberei a HR-munka érintettjei – az alkalmazottak, a vezetők, a vevők/ügyfelek és a befektetők – számára pozitív hozadékkal járó megoldást képesek kínálni.

A HR-szervezetek alaptípusai

Az értékteremtés e szemléletmódját követő HR-vezetők saját részlegük alakításakor erőforrásaikat és azok szervezési módját a támogatandó szervezet igényeihez illesztik. Ez a szervezet egészét illetően a részvényesi értéket fokozó és a szervezet általános megítélését javító vállalati stratégiát megvalósító HR-forma és -gyakorlat kialakítását várja el. Az üzleti egységek szintjén pedig olyan megoldások alkalmazását, melyek segítségével a HR-részleg az egység stratégiai céljaira koncentrál, támogatja megcélzott vevőkörre beazonosítását és kiszolgálását, és végül, de nem utolsósorban az alkalmazottak számára is értéket képviselő gyakorlatot követ.

A hatékony szervezeti struktúra alakításának alapkövetelménye a környezeti kihívásokat kezelő szervezeti

stratégiához illeszkedés megvalósítása. Ehhez igazodva a termékek és szolgáltatások, a vevők és versenytársak, az alkalmazott technológiák és a szervezeten belül érvényesülő kultúra adott szervezetenél jellemző szűkebb vagy tágabb köre alapján a cégek egyszerűbb vagy bonyolultabb szervezeti felépítési formákat választanak, úgymint: egy üzletágú, horizontálisan vagy vertikálisan diverzifikált szervezetek és holdingok. Ezekhez a struktúrákhoz illeszkedően a HR-részlegek a következő három alaptípus szerint szervezhetők: centralizált – funkcionális HR-szervezet; háromrétegű – megosztott szolgáltatású HR-szervezet; valamint a decentralizált – független HR-szervezet.

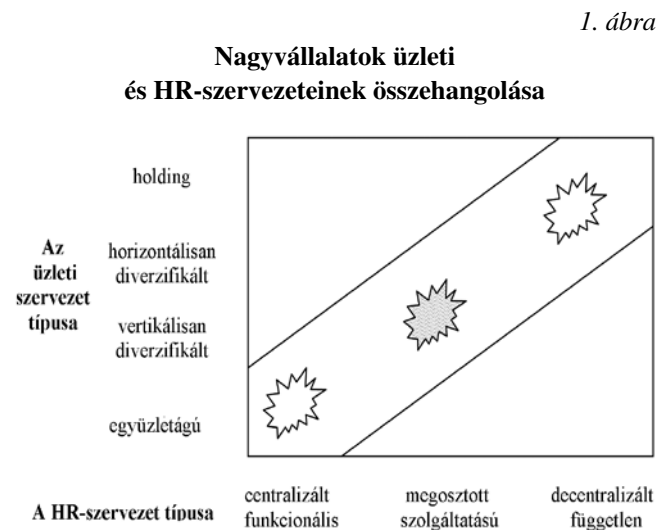
A **funkcionális HR-szervezetben** a HR-specialisták szakterületeik (úgymint: személyzetbiztosítás, képzés, utódlástervezés, teljesítményértékelés, kompenzáció, juttatások, szervezet- és munkakörtervezés, a folyamatok átszervezése, az alkalmazotti kapcsolatok alakítása és HR információs rendszerek működtetése stb.) elméleti és gyakorlati elemeit centralizáltan és így professzionálisan művelve valósítják meg az értéktérmetést.

A **független HR-szervezetben** a HR-tevékenységeket decentralizáltan, az üzleti egységekhez telepítve intézik, ahol a HR-szakembert üzleti partnernek vagy HR-generalistának nevezik. Az egyes HR-funkciók (a személyzetbiztosítás, képzések, a kompenzáció stb.) területén minden üzleti egység saját HR-erőforrásokkal rendelkezik. A HR-értéktérmetés itt azáltal jöhet létre, hogy minden üzleti terület a saját szükségleteihez rugalmasan illeszkedő HR-gyakorlatot alakíthat ki, valósíthat meg.

A **megosztott szolgáltatású** HR tulajdonképpen az előző két verzió sajátos ötvöze. A tranzakciós, végrehajtó jellegű, operatív HR-feladatok értéktérmetése a hatékonyság fokozásából – szolgáltatóközpontok, az alkalmazottak önállóságára építő technológiák alkalmazása és a kiszervezés – fakad. A transzformációs, stratégiai feladatok pedig a központi kontrollt segítő egységesítést és az üzleti egységek igényeihez alkalmazkodó autonómiát kiegyensúlyozó HR-szervezet kialakításával teremtenek értéket. Így egy olyan háromrétegű, „szendvics” szervezet jön létre, melynek felső és alsó szintjén az egységesség és a hatékonyság biztosítása áll a fókuszban, míg a középsőben az egységes elemeken belüli testreszabás, az egyedi üzleti igények kielégítésének lehetősége.

Az előzőekben vázolt három HR-struktúrátípus üzleti szervezetekhez illesztésének az Ulrich – Brockbank (2005) szerzőpáros felfogása szerinti célszerű módját az 1. ábra szemlélteti. Eszerint az egyszerűbb vállalati forma számára funkcionális HR-szervezet, a (horizontálisan vagy vertikálisan) diverzifikált üzleti szervezet-

nek a megosztott szolgáltatású HR szervezeti forma, a holding számára pedig a független HR-szervezet létrehozása kívánatos.



Forrás: Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts p. 178. alapján

Azt, hogy elméletileg milyen típusú HR-szervezetet célszerű kialakítani, elsődlegesen az adott üzleti szervezet típusa és stratégiája kellene, hogy befolyásolja. A HR-struktúra alakulására azonban a gyakorlatban gyakran nagyobb hatással van a divat – és a tanácsadók szava –, mint a stratégia. A legutóbbi időkben ez is hozzájárult a megosztott szolgáltatású HR-struktúra népszerűvé válásához, ami egyébként általában a HR-vezetők érdekeit is jól szolgálta. Ez azonban nem jelentette egyúttal a HR-munka más érintettjei érdekeinek hasonló érvényesülését is. Az értéktérmetésnek azonban – mint azt fentebb láthattuk – alapfeltétele a HR és az üzleti struktúra illeszkedése. Az alábbiakban ezek részletesebb bemutatása következik.

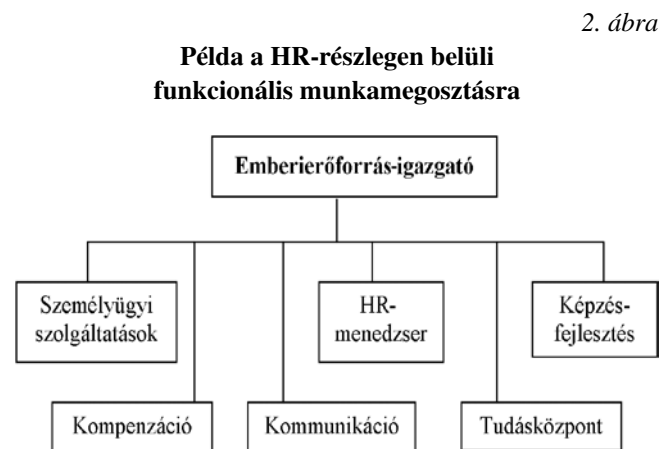
Az együzletágú vállalatok számára centralizált, funkcionális HR-szervezet

Az induló vállalkozások kezdetekben HR-es szakember foglalkoztatása nélkül, a kis- és középvállalkozások pedig kisszámú HR-személlyel dolgoznak. Mindaddig, amíg a vállalatnak nincsen 50–75 alkalmazottja, általában se szükség, se lehetőség nincs teljes munkaidős HR-szakember foglalkoztatására. E cégeknél a tulajdonosok és a szakterületi vezetők látják el a HR-területhez tartozó feladatokat is. Ahogyan a vállalat növekszik, elkerülhetetlenné válik olyan szakember alkalmazása, aki kialakítja a HR-feladatokat érintő alapvető szabályrendszert és gyakorlatot (pl. a munkaerő-felvétel, a képzés,

a fizetések vagy a működés adminisztratív tennivalói területén). Ez a *HR-generalista* a vezetői team tagjaként nemcsak a szervezeti változtatások végrehajtásában, de azok tervezésében is részt vesz.

A vállalat létszámának növekedésével – ha nem is lineárisan, de – a HR-alkalmazottak száma is növekszik. Amíg azonban az üzleti tevékenység szűk területre fókuszálva is növekedhet, addig a HR-szakemberek körében *vertikális, illetve területi munkamegosztás* jön létre. A HR-szakértők, a *specialisták* továbbra is a vállalati központban tevékenykednek, ahol az érdekelt felek elvárásait figyelembe vevő, az átfogó vállalati stratégia megvalósulását támogató elveket és szabályokat, megoldásokat dolgoznak ki. A *HR-generalisták* pedig a szakértők által kidolgozott eljárások és módszerek alkalmazásával közvetlenül az üzemekben, divíziókban dolgozva segítik a vállalati célok elérését. A centralizáltan működő funkcionális HR-szervezet így az *egységes megoldások* érvényesítésével és a szolgáltatások integrálásával alacsony költségek mellett biztosítja a cégen belüli egyöntetűséget.

A funkcionális HR-szervezetek HR-specialistákat leggyakrabban a személyzetbiztosítás, a képzés-fejlesztés és a kompenzáció területén alkalmaznak. Egy konkrét vállalati példa a 2. ábrán látható.



Forrás: Karoliny Mártonné dr. (2008): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Konceptiók, elvek, módszerek, gyakorlati példák. PTE KTK Pécs, pp. 41–42.

Az egyes funkciók és ezek egymáshoz viszonyított relatív súlya, fontossága szektoronként és időben változhat – ahogy ez pl. a nagy francia vállalatoknál viszonylag új HR-részlegek (a kompenzáció és juttatások) megjelenésének indokairól és gyakorlatáról szóló ismertetésben (Ism. Enyedi, I. 2008) is olvasható.

A viszonylag szűk üzleti területen működő, az ún. együzletágú szervezetnél tehát erős funkcionális HR-szervezet kialakítására és működtetésére van szükség. Olyan HR-specialistákra, akik képesek egyrészt a cég

üzleti igényeihez illeszkedő HR-gyakorlat kialakítására, másrészt pedig elég befolyással rendelkeznek ahhoz, hogy elérjék annak a szervezet minden részegységében történő érvényesülését. Így biztosítható egyrészt, hogy a munkavállalók a vállalat minden egységében hasonló körülményekkel találkozassanak, másrészt pedig az, hogy a vezetők ismerhessék a velük szemben támasztott – a munkavégzésük helyszínétől függetlenül, egységesen érvényesülő – elvárásokat. A szervezeti egységekbe telepített HR-szakembereknek pedig lényeges, hogy miközben egy adott szervezeti egység vezetőjének munkáját támogatják, tisztázottak legyenek a HR-részleg hierarchiáján belüli hatásköri kapcsolataik.

E szervezetek tipikus hibái között előfordul, hogy teret engednek az önálló megoldásoknak, a központ és a helyi egység HR-szervezete szeparálódásának, elkülönülésének vagy hogy a vállalati központban dolgozó, az üzleti élet valóságától magukat távol tartó HR-specialisták lassan reagálnak az üzleti változásokra.

Összegzésként megállapítható, hogy a *funkcionális HR-szervezet* habár hagyományos szervezeti forma, de jól szolgálja a szűk üzletággal rendelkező szervezeteket. Csupán a divat kedvéért nem is célszerű felváltani azt a ma divatosabb, megosztott szolgáltatású HR-szervezeti formával – hacsak az üzleti stratégia és szervezet változása nem azt követeli.

A holdingok számára decentralizált, független HR-szervezetek

A tiszta holding az eltérő és egymástól független üzleti tevékenységet folytató vállalatok halmaza. *Minden egyes vállalata* a piac és az ügyfélköre elvárásait figyelembe vevő üzleti stratégiával rendelkezik, és ennek megvalósítása érdekében hozza létre *saját funkcionális HR-szervezetét*. Ennek vezetője irányítja a HR-politika és -gyakorlat kialakítását és végzését.

A *holdingközpont* általában csupán egy *kisebb létszámú HR-egységet tart fenn*, melynek feladatköre az üzleti egységek közötti információmegosztás és az esetleges koordinációs igény kielégítésétől az üzleti területek közötti szinergiahatást és márkaegységet fokozó megoldások biztosításáig terjed. A központi HR-egység az általános irányvonal kijelöléséhez az alapvető HR-értékek keretrendszerének kidolgozásával, a kritikus HR-feladatok kijelölésével és a minimumelvárások megfogalmazásával járul hozzá, azért, hogy ezek a holding közös stratégiájának irányába tereljék a független szervezeteket. A holdingközpont HR-eseinek operatív feladatai általában olyan feladatok ellátására korlátozódnak, mint a csúcsetvezetők teljesítmény- és javadalmazásmenedzsmentje,

utódlástervezése, vezetői képességeinek fejlesztése, valamint a stratégiai és kiemelt fontosságú szakemberek toborzása. Miközben a holdingközpont HR-egysége nem szabja meg az üzleti egységek HR-stratégiáját, sokrétűen segíti, hogy az ott dolgozó HR-szakemberek magas hozzáadott értékű és az üzleti érdekeket szem előtt tartó HR-megoldásokat fejleszthessenek ki.

A holdingok HR-szervezetének támogatása, koordinálása során kerülni kell az olyan tipikus hibákat, mint a különálló üzleti egységek elszigetelődésekor előforduló: „spanyolviasz többszörös feltalálása”, vagy a „nem a mi ötletünk” attitűd alapján a máshol kidolgozott megoldások automatikus elutasítása.

Összegzésként megállapítható, hogy bár viszonylag kevés valódi holding létezik, minél inkább erre hasonlít egy szerveződés, annál inkább kell, hogy érvényesüljön az egyes egységek HR-szervezeteinek és tevékenységeinek függetlensége.

Diverzifikált üzleti szervezetű vállalatoknak megosztott szolgáltatású, háromrétegű HR-szervezet

A funkcionális vagy független HR-szervezet közötti választás több vonatkozásban is vagy-vagy kérdésnek

tűnik. A HR-tevékenységet vagy a vállalati központban vagy az üzleti egységek szintjén végzik; vagy centralizált, vagy decentralizált módon; vagy egységesen, vagy a helyzethez alkalmazkodóan. Az egyes üzleti egységek HR-gyakorlata vagy egyforma, vagy különböző; az információáramlás jellemzően vagy felülről lefelé irányul, vagy fordítva stb. Az előrelépésnek tűnő átszervezések során a szervezetek gyakran az egyik szélsőséges helyzetből a másikba kerülnek, és nem veszik észre, hogy az üzleti szervezettel való összehangolás lenne a kulcskérdés.

A helyes megoldás megtalálását nehezíti, hogy a legtöbb nagyvállalat se nem tisztán együzet se ne tisztán holdingszervezet. Valahol a két szélsőség között helyezkednek el, és vertikálisan és horizontálisan kapcsolódó diverzifikált szervezeti egységei is vannak. Ugyan különböző piacon versenyző üzleti egységekből állnak, ám bizonyos szinergiahatást is elvárnak tőlük. Az ilyen üzleti szervezetek számára ajánlják a HR-erőforrások szervezésének (meg)osztott szolgáltatások (angolul: shared services) megnevezésű, viszonylag új keletű formáját. A felületes szemlélő számára ez a forma centralizált megoldásnak tűnhet, ám nem az. Az 1. táblázat összehasonlítható módon foglalja össze a három HR-szervezeti alaptípus sajátosságait.

1. táblázat

A HR főbb szervezettípusai

Dimenzió	Funkcionális centralizált HR	Megosztott szolgáltatású „szendvics” HR	Független decentralizált HR
Az üzleti szervezet	egy üzletágú	diverzifikált	holding
A HR-politika (elvek, szabályok) kidolgozója	a központ funkcionális specialista	az alternatívák kidolgozója a szakértői központ specialistái	kidolgozó és végrehajtói is az üzleti szervezet funkcionális specialistái
A HR-feladatok megvalósítása, végzése	a központi specialista irányításával	a szakértői központ által felkínált lehetőségek közül választó helyi HR-szakemberek irányításával	az üzleti egység szerves részét képező helyi HR-specialista irányításával
A felelősség viselője	a vállalati központi HR	megoszlik az üzleti működés és a HR között	a helyi üzleti szervezet vezetője
A szolgáltatás orientációja	a szervezet minden egységében egységes szolgáltatások	az üzleti egység igényeihez illeszkedő és a tanulási és megosztási folyamatokkal egységesülő szolgáltatások	minden üzleti egység számára egyedi szolgáltatások
Rugalmaság, alkalmazkodás	a belső erőforrások használatának elrendelése	a szakértői központ által vezérelt alkalmazkodás valósulhat meg	minden üzleti egység megalkotja, amire szüksége van
Költségszámolás	az üzleti egységekre terhelte HR-költségek	az üzleti egységek az igénybe vett szolgáltatások után fizetnek	az üzleti egységek költségvetésükből fedezik saját HR-költségeiket
Helyszín	erős központ, egységekhez telepített HR-generalista	a helyzet megkívánta helyeken	kis központi HR-iroda, a HR-stáb az üzleti egységeknél
A HR-esek jellemző képességelvárásai	tervezési és végrehajtási HR-technikai szakértelem	tervezési szakértelem mellett tanácsadói, támogatói készségek	üzleti szakértelem és az üzlet HR-technikai jellegzetességeinek ismerete
Az értékképzés kritériuma	a vállalat részvényesi értéke	HR-értékteremtés a vezetők, az alkalmazottak, a vevők és a befektetők számára	az üzleti egységek profitabilitása

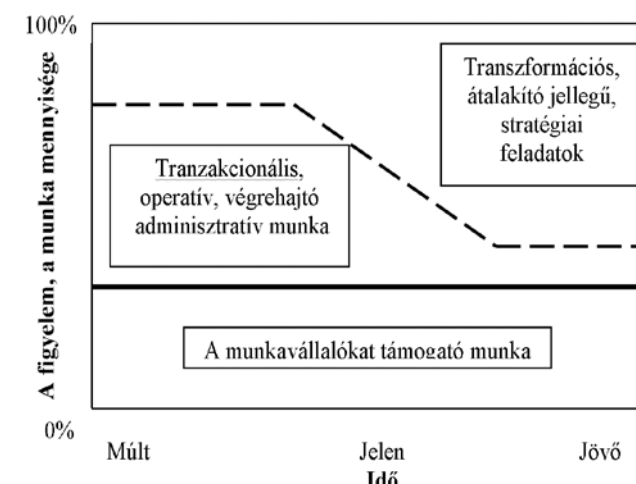
Forrás: Booz-Allen Hamilton: „Getting Shared Services Right: Capturing the Promise” http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_GettingSharedServ.pdf. alapján adaptálva in: Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, p. 183. alapján

Ahogy a megosztott szolgáltatás koncepciója fejlődik, egyre közelít annak az igénynek a kielégítéséhez, hogy a törzskari funkciók – amilyen a HR is – outputjai is hozzájáruljanak az üzleti érték növeléséhez. A költségmegtakarítás és a tranzakciós, végrehajtó jellegű feladatok hatékonysága ugyan mindig fontos szempont, emellett azonban a transzformációs, átalakító jellegű feladatok – az üzletvitel érintettjei számára egyaránt értéket teremtő üzleti stratégia megtervezése és megvalósítása – egyre nagyobb figyelmet kapnak.

Így van ez a HR-munka területén is, melynek várt átalakulását a 3. ábra szemlélteti, melyben a vastag vonal azt mutatja, hogy bizonyos, az alkalmazottakhoz kapcsolódó, őket támogató HR-feladatok mindig is léteztek, és hogy ezek a jövőben is megmaradnak. Minden vállalatnál szükség van ugyanis pl. az alkalmazottak felvételére, a bérek kifizetésére, juttatások, képzési lehetőségek biztosítására, az alkalmazotti érdekek képviselésére. A HR-feladatoknak ezt a szolgáltatás, támogatás jellegű, tradicionális körét el kell látni, még hozzá hibátlanul.

3. ábra

A HR-munka átalakulása



A szaggatott megtört vonal azt mutatja, hogy a múltban az HR-tevékenységek döntő részét az operatív, végrehajtó jellegű, adminisztratív feladatok adták. Manapság a vállalatok azonban arra törekcsenek, hogy a diverzifikációval járó átalakulás során ezeket a feladatokat úgy hajtsák végre, hogy ezek minőségromlás nélkül, tehát a hatékonyság fokozásával a HR-munkatársak figyelméből, idejéből ne emésszen fel 15-20 százaléknál többet. E folyamat részeként a HR olyan megoldásokat kell, hogy keressen és találjon, ami egyrészt e tevékenységek végrehajtásának hatékonyságát

növeli, másrészt az elvégzendő feladatokat csökkenti, ami bizonyos feladatok szervezeten kívülre telepítését vagy elhagyását jelenti.

Az utóbbi megoldás kapcsán arról van szó, hogy bizonyos tevékenységek, amelyek hagyományosan a HR részét képezték, az értékteremtés szempontjából mérlegelve feleslegesnek, így megszüntetendők bizonyulhatnak. Hogy a HR-munka érintettjei szempontjából mely tevékenységek hoznak létre hozzáadott értéket, a következő kérdések megválaszolása segíthet eldönteni: *Növeli-e a tevékenység a befektetők számára a szervezet materiális értékét? Segíti-e az adott tevékenység a vevőkapcsolatok fejlődését a megcélzott vásárlói körben? Javítja-e a tevékenység a vezetők számára fontos szervezeti jellemzőket? Javítja-e az adott tevékenység a munkavállalók képességeit, vagy teremt-e számukra más szempontból értéket?*

A transzformációs, átalakító jellegű, stratégiai feladatok súlya, jelentősége a 3. ábra tanulsága szerint megerősödik. Ennek kapcsán a szervezetek fő dilemmája, hogy a szervezet mely szintjén és milyen önállóság mellett végezzék az ilyen jellegű HR-feladatokat. Az egyik lehetséges megoldás, hogy a vállalat, vállalatcsoport központjában, centralizáltan végzik, melynek következtében a szervezet minden területén, üzletágában egységes megoldások születhetnek és érvényesülhetnek. A másik szélsőséges megoldás mellett decentralizált módon, az egyes üzletágak egymástól függetlenül alakítják üzleti igényeikhez illeszkedő HR-megoldásaikat. A nagy szervezetek jó része azonban a szélsőséges megoldások helyett valamilyen egyensúlyt kíván kialakítani a központosított, egységes megoldások előnyei és a decentralizált, független, így a különböző üzletágak eltérő igényekhez rugalmasan illeszkedő megoldások között.

A továbbiakban a HR-szervezetek 3. ábrán szemléltetett átalakuláshoz vezető utak rövid áttekintése következik.

A végrehajtó jellegű, operatív HR-feladatok csökkentése

Mindazon végrehajtó jellegű, operatív HR-tevékenységek kapcsán, amelyek ha csupán kismértékben is, de értéket teremtenek, vagy törvényi előírás miatt kell őket végezni, vagy egyszerűen nélkülözhetetlenek az üzleti tevékenységek folytatásához, a hatékonyságfokozás leggyakrabban választott megoldásai: a szolgáltatóközpontokhoz telepítés, a technológizálás és a kiszervezés. Ez a három út általában együttesen teszi lehetővé, hogy az adminisztratív HR-tevékenységek végrehajtása gyorsabb, jobb és egyúttal olcsóbb is legyen.

Szolgáltatóközpontok szervezése

A szolgáltatóközpont koncepció a 90-es években jelent meg, amikor bebizonyosodott, hogy a fő üzletágat támogató, törzskari jellegű, szolgáltató tevékenységek egy része hatékonyabban végezhető egységesített, központosított formában. A tőle várt előnyök miatt a HR mellett más, támogató szolgáltatási területeken – jellemzően a pénzügyi, ritkábban a logisztikai és az IT-folyamatok esetében – is egyre több területen jelennek meg a szolgáltatóközpontok, amelyek többnyire *szolgáltatási szerződés alapján dolgoznak a belső ügyfelek számára.*

A HR szolgáltatóközpontok a *méretgazdaságosság* révén az alkalmazottak ügyeit kevesebb és célorientáltabban hasznosított erőforrás segítségével képesek kezelni. További előny származik abból, hogy a szolgáltatóközpontok létrehozásakor egységesítik a folyamatokat, ezáltal csökken a felesleges és/vagy párhuzamos munkavégzés. (Pl. egy globális vállalatnál az új szolgáltatóközpont létrehozása előtt a képzésre jelentkezés több mint tízféle módját alkalmazták. Az újonnan életbe léptetett *egységes eljárás* mód költségcsökkentést és hatékonyság emelkedést is eredményezett.) További haszon várható attól, hogy a szolgáltatóközpontok bárhol – a szervezeten belülről vagy kívülről – és általában a nap bármely időszakában elérhetőek, hiszen ez az alkalmazottak számára a szolgáltatás színvonalának javulását jelenti.

A mintegy másfél évtizedes tapasztalatok alapján mára beigazodott, hogy a nem helyben, személyesen nyújtott HR-szolgáltatás is működőképes lehet. Az alkalmazottak ma már egyre több helyütt hajlandók elfogadni, hogy rutin, standard kérdéseikre szolgáltatóközpontoktól kapjanak válaszokat. Bebizonyosodott, hogy az ilyen természetű központosításnak nincsenek határai, illetve nincsenek területi értelemben vett korlátai. Egy HR-vezető megfogalmazása szerint: „Ha a HR-feladatokat a munkavégzés helyszínétől csak négyszáz méterrel távolabbra helyezzük, akkor akár négyezer kilométerre is telepíthetjük azokat.” A szolgáltatóközpont helyszínéül tehát elvileg a világ bármely része választható. A telephely-választási döntést erősen befolyásolják a munkahely-teremtési és -működtetési költségek, aminek következtében napjainkban a szolgáltatóközpontok számára gyakran választják a nagyon távoli és nagyon olcsó ázsiai (indiai) helyszínt. A rendszerváltást követően új, kiegészítő előnyt biztosító szempontok (pl. soknyelvűség, közelség) miatt új területként egyre tekintélyesebb szerepet töltenek be e tekintetben a közép-kelet-európai régió nem annyira olcsó, ámde nem is olyan távoli országai. Olyannyira, hogy az országhatáron kívülre helyezésre használatos

„off-shoring” angol terminológia helyett az ide történő kihelyezésre, illetve az Indiából a nyugat-európai anyaországokhoz közelebb eső régióba visszatelepítés megjelölésére új szakzó is született, ez a „nearshoring” (Economist, 2005).

Egy svájci alapítású, ma a világ több mint 150 országában jelenlévő, 70 ezer alkalmazottat foglalkoztató cég pl. két éve Magyarországon alapította második vállalatát, egy közös szolgáltatóközpontot (Shared Service Centert, SSC), melyben európai vállalatai pénzügyi és HR-tevékenységeinek támogatását együttesen mintegy száz fő végzi. A jelenleg 35 fős HR-es közül 17-en a német nyelvű országok támogatói, 4-4 fő az olasz, illetve angol, 3-3 pedig a spanyol/portugál és a francia nyelvű európai egységek kiszolgálója.

A HR-folyamatok közül a munkavállalók státusával kapcsolatos adminisztrációval és a szervezeti pozíciók nyilvántartásával az üzletsegítő központ minden munkatársa napi rendszerességgel foglalkozik. A képzések, a teljesítményértékelés és a jelentéskészítés feladatait pedig a csoport egy-egy tagja végzi. Az egyes munkafolyamatok az adott országok HR-részlegei és az SSC munkatársainak együttműködése révén valósulnak meg. Az egyes országok helyi HR-munkatársai telefonon, valamint e-mailben kommunikálnak a budapesti SSC HR-eseivel. Munkájukat a cég vállalatirányító számítógépes rendszerének HR-modulja támogatja, melyben változtatásokat az SSC dolgozói hozhatnak létre. E rendszerben tehát pl. egy dolgozó felvételekor a helyi HR-es által kitöltött formanyomtatványon kívül a budapesti SSC megkapja az aláírt munkaszerződést, a dolgozó személyes és banki adatait, valamint önéletrajzát. Ezek alapján az SSC létrehozza a dolgozó profilját, amihez a rendszer a munkatárs azonosítását segítő „személyi számot” generál.

A teljesítményértékelés folyamatának adminisztrációs feladatait szintén Budapesten végzik. A teljesítményértékelés elektronikus úton zajlik, melynek dokumentumai az SSC adatbázisában vannak rögzítve. A budapesti HR-dolgozók látják, hogy a dokumentum épp a dolgozónál, a közvetlen felettesénél vagy a felette álló menedzsernél vár kitöltésre, szerkesztésre vagy jóváhagyásra. Kérésre a dokumentumhoz való hozzáférés jogát az SSC megváltoztathatja, tehát például a felettéstől további javításra visszakerülhet a dolgozóhoz.

Az SSC az alkalmazottakat közvetlenül – egyelőre – csupán a képzésre jelentkezés és a teljesítményértékelés folyamatában támogatja, azonban már a rövid távú terveik között szerepel a „Contact Center”-szerű működés beindítása. Ehhez azonban előbb a csoport tagjainak meg kell ismerniük az egyes országban

érvényes törvényeket, rendeleteket, szabályzatokat. A vállalat tervezi, hogy a Budapestről támogatott országok listáját is tovább bővíti (Hallgatói HR projekt-munka, 2008).

A piacorientált szervezeti koncepció alkalmazásának előnyei a közsféra érdeklődését is felkeltette (Bernd – Paolino, 2006). E szektorban Európa-szerre kritikus cél a szolgáltatásnyújtás hatékonyságának növelése, a folyamatok optimalizálása, a költségtakarékos, ám minőségi szolgáltatás biztosítása. A folyamatok egyszerűsítéséből, egységesítéséből és optimalizálásából, továbbá a munkatársak specializálódásából adódóan itt legalább 20%-os optimalizálási potenciálra számíthatnak. Miközben a külföldi helyszín választása politikai okból a legtöbb közigazgatás számára nem jön szóba, a hatékony működtetés más feltételei hasonlóak a piacorientált szervezetekében érvényesülőkhöz. Nevezetesen a hozzáértő munkatársak, a megfelelő székhely és a technikai támogatás. A központ által egységesen kezelendő feladatok, folyamatok és az azokat támogató workflow programok az új rendszerű működés kritikus elemei.

A szolgáltatóközpontot működtető cégek alkalmazottainak kiválasztásakor az egyik kardinális kérdés a nyelvtudás. Az egyik Magyarországon működő központban pl. az angolon és a spanyolon kívül olyan egzotikusnak számító nyelveken beszélőket is alkalmaznak, mint a japán, illetve a kínai kantoni és madarin nyelvjárásai; egy másikban pedig tizenegy nyelven nyújtják a szolgáltatásaikat (Baranyai, 2007).

A szolgáltatóközpontnak természetesen nemcsak előnyei, de *hátrányai* is vannak. Ezek közé tartozhat a használatuk mellőzése és a személyes érintkezések során gyűjthető mellékinformációk elvesztése. A kockázatok ellenére a szolgáltatóközpontok a nagyvállalatok körében igen népszerűek. Az ezzel járó hasznok azt jelzik, hogy megéri foglalkozni a központok létrehozása során potenciálisan fellépő problémákkal.

A technológia alkalmazása és az alkalmazotti önállóságra építés

Bizonyos végrehajtó jellegű, operatív HR-tevékenységek technológizálásának sok előnye lehet. Egy gondosan megtervezett informatikai rendszer lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak maguk lássák el a rájuk vonatkozó adminisztratív HR-feladatok jó részét. On-line elérhetnek vagy maguk intézhetnek sok személyzeti tevékenységet, pl. HR-információkat kérhetnek le, kérelmeket küldhetnek, betekínhetnek személyi adataikba, módosíthatják, aktualizálhatják azokat stb. Hozzáférhetnek olyan információkhoz, mint pl. a már szabadságon töltött és fennmaradó na-

pok száma, a karrierlehetőségek és az ahhoz szükséges képzések és meglévő képességszintjük kérdőíves felmérése.

Ezeket a feladatokat ráadásul szinte bármikor végezhetik, hiszen a számítógépes rendszerek a nap huszonnégy órájában elérhetőek – nincs munka-, illetve ügyfélfogadási idejük, mint a HR-es munkatársaknak –, a szolgáltatásminőség megítélése emiatt kedvezően alakulhat. Növekedhet továbbá a nyilvántartások pontossága, fokozódhat azok naprakészsége is, hiszen az alkalmazottak szükség esetén azonnal frissíthetik adataikat. A vezetők szintén könnyen hozzáférhetnek a személyzeti információkhoz (pl. múltbeli képzési és fizetési adatok) és ezáltal jobb döntéseket hozhatnak.

A szolgáltatóközpontok működtetése mellett általában a technológia biztosítja azt az első helyet – a HR-portált –, ahol a munkavállalók a HR-rendszerrel találkozhatnak. Az intraneten a munkatársak és a vezetők általában önkiszolgáló (Employee Self Service, Management Self Service) módon juthatnak hozzá a személyzeti információkhoz, szolgáltatásokhoz. Tapasztalatok alapján egy ilyen hozzáférés segítségével a munkavállalók a felmerülő problémák hatvan százalékát on-line módon maguk meg tudják oldani. Amennyiben személytelennek érzik a digitális ügyintézt, akkor felhívhatják a szolgáltatóközpont contact center-t, ahol beszélhetnek is valakivel.

A BASF a világ egyik vezető vegyipari vállalata, több mint 80 ezer fős alkalmazotti gárdájából mintegy 35 ezren a ludwigshafeni telephelyen dolgoznak. Számukra alakították ki a személyzeti ügyek csoportos kezelését támogató platformot. Ez a számítógépes környezet az alkalmazotti szolgáltatóközpontot, az önkiszolgáló HR-állomásokat a vezetők és az alkalmazottak számára, valamint a HR Intranet HR Web-et foglalja magában (Lange, 2006). A sikeres alkalmazás fontos eleme, hogy az önkiszolgáló rendszeren keresztül minden munkatárs kezdettől fogva önállóan le tudja hívni a HR-szolgáltatásokat. A szolgáltatóplatform fő csatlakozási pontja a telefon és a számítógép. Minthogy azonban a termelésben dolgozók nagy részének nincs a munkahelyén számítógép, a bankautomatákhoz hasonló, fix terminálpontokat alakítottak ki. Ludwigshafenben a munkatársak által gyakran látogatott épületekben (pl. étterem) hat ilyen pontot létesítettek. Az alkalmazottak a terminálokon keresztül jelszó segítségével férhetnek hozzá az önkiszolgáló rendszerhez és személyes adataikhoz. Kódolt űrlap segítségével kapcsolatba léphetnek a HR-tanácsadókkal, de olyan HR-műveleteket is elérhetnek, mint pl. a munkaidő-változtatás, amihez a bérkalkulátor segítségével előzetesen tájékozódhatnak annak pénzügyi következményeiről.

A technológiai megoldások, előnyeik miatt – mint fentebb láthattuk – a HR-területen is egyre elterjedtebbek. Ezek alkalmazásához is párosulnak azonban *tipikus buktatók*. Ezek az egyedi igények túlhangsúlyozása – a készen kapható termékek adaptálása helyett egyedi HR-portál és szolgáltatáskészítetés –, a kapcsolatok fontosságának elfelejtése – a hosszú távon legjobb alkalmazotti bánásmód érvényesítése helyett a tranzakció gyorsaságának túlhangsúlyozása – és magyarázatot sem igénylően a cél nélkül gyűjtött adatok sokasága és a magánszféra zavarása.

A gondok és kihívások ellenére a technológia vívmányai mindinkább teret nyernek az alkalmazottak ügyeinek intézésében. Ahogyan a technika nyújtotta lehetőségek felhasználóbaráttá, könnyen hozzáférhetővé és biztonságossá válnak, a munkavállalók egyre egyszerűbben szervezhetik saját karrierjüket. Az ilyen adatok és információk birtokában a vezetők is mind könnyebben hozhatnak a vállalat számára értékteremtő döntéseket.

A kiszervezés, közös források használata

A kiszervezéseket fogadó cégek előnyét a tudás- és a méretgazdaságosság biztosítja. A tudásgazdaságosság okán ugyanis az ilyen cégek lépést tudnak tartani úgy a legújabb HR-kutatási eredményekkel, mint a technológiai fejlődéssel. Így a legújabb kutatási eredményeken, ötleteken alapuló feladatellátást tudnak kínálni – a lehető leghatékonyabban. A méretgazdaságosságra építve a szolgáltatók egyre inkább nem egyedi HR-tevékenységeket, hanem tevékenységi csomagokat ajánlanak. Arra biztatják ügyfeleiket, hogy hagyjanak fel azzal a gyakorlattal, hogy a különböző HR-tevékenységeket (toborzás, képzés, kompenzáció stb.) eltérő partnerekre bízzák, akiknek eltérő a munkavégzése és közelítésmódja.

A kiszervezés azon az elven alapul, miszerint a tudás olyan vagyontárgy, amely akkor is hasznosítható, ha nem kizárólagosan egyedül birtokolják azt. A HR-tevékenységek egy része is olyan terület, ami végezhető közös szakértelemre alapozva, a szervezeti határokon átnyúló kapcsolatok kialakításával. Vagy úgy, hogy két vagy több vállalat közösen hoz létre és működtet szolgáltatóközpontot, vagy úgy, hogy azonos – ilyen tevékenységi körre specializálódott – HR szolgáltató cégnek lesznek partnerei. Az előbbi megoldásra hazai példa az amerikai Convergys Corporation, amely Budapesten hozta létre első európai személyzeti szolgáltatásokat nyújtó központját. A kiszervezett HR-adminisztráció nemzetközi piacát vezető társaság 2006 óta a magyar fővárosból intézi a multinacionális megbízók 15 európai országban dol-

gozó több tízezer alkalmazottjának személyzeti ügyeit (Sági, 2006).

Az amerikai Everest Research Institute előrejelzése szerint (In: Enyedi, 2008) a HR-outsourcing alakulásában a 2005 óta világszerte tapasztalt stagnálás után 2008-ban újra fellendülésre lehet számítani. A HR-kiszervezés az USA-ban közel két évtizedes múltra tekint vissza, a globális piac dollárban mérve már többmilliárdos (2007-ben 25,4 Mrd USD) üzletet jelent. Az Everest szerint azonban a HR-kiszervezés elterjedtsége ma még mind a piaci szegmentumok, mind a földrajzi térségek tekintetében csekély. Az ilyen tranzakcióknak még mindig 70%-a jut Észak-Amerikára, annak ellenére, hogy az elmúlt három évben az európai megrendelők is igen aktívak voltak. Az Everest tanulmánya szerint a HR-outsourcinggal kapcsolatos ügyletek átlagosan hét HR-folyamatot tartalmaznak, melyek között 2004 óta egyre gyakrabban szerepel a képzés, a toborzás és a javadalmazás. Az ügyletek 50%-a az adminisztratív folyamatok és technológiák kihelyezésére (béradministráció, béren kívüli juttatások kezelése, az alkalmazottak adatainak kezelése, információs rendszerek, kontaktcenterek stb.) korlátozódik.

Egy Európában – nevezetesen Svájcban – végzett felmérés (In: Enyedi, 2008) megkérdeztjei közül azonban négyből csupán egy dolgozik olyan vállalatnál, amely külső szolgáltatóval végeztet el bizonyos HR-tevékenységeket, és ezek a cégek is csak nagyon kevés HR-folyamatot mernek kiszervezni. Leggyakrabban a személyzet ellátásával kapcsolatos szolgáltatásokat (egészségügy, büfé stb.) bízzák külső cégekre, ezt a személyzeti marketing/toborzás, a személyzeti és béradministráció, valamint a kiválasztáshoz kapcsolódó feladatok (assessment center, tesztek) követik. A legritkábban kihelyezett feladatok közé a személyzetfejlesztést, a javadalmazást, a személyzeti kontrollingot, a munkaerő-tervezést és -felhasználást, valamint a teljesítményértékelést sorolták.

A 2004-es Cranet-felmérés (Farkas – Karoliny – Poór, 2007) tanulságai szerint (lásd 2. táblázat) míg a külső szakmai szolgáltatók igénybevételének területei és azok gyakorisági sorrendje a kelet-európai országokban a világtendenciákhoz hasonlóan alakult, az igénybevétel mértéke elmaradt attól.

A kiszervezés népszerűségét magyarázó *potenciális előnyök* között az egyik elsőrendű szempont az általa elérhető *költségcsökkenés*. A mintegy 15-20 százalékosra becsült költségmegtakarításhoz vezető kiszervezés azonban megköveteli a HR-tevékenységek *egységesítését*, ami a hatékonyságfokozás egyik alapvető forrása.

A külső HR-szolgáltatók igénybevételének mértéke a Cranet survey (2004) kelet-európai és teljes mintájának szervezeteinél

	Külső HR-szolgáltatók igénybevételének mértéke (%)					
	Bérszámfejtés	Juttatások	Nyugdíj	Személyzet-fejlesztés, -képzés	Leépítés, elhelyezés	HRIS
6 kelet-európai ország	45,80	47,50	35,60	86,20	40,00	69,10
32 ország	59,20	64,00	67,30	88,60	57,10	74,30

Forrás: Farkas, F. – Karoliny, Zs. – Poór, J. (2007): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátosságai Working Paper Series Volume 1, Issue 1. PTE KTK, Pécs p. 60. alapján

Az összeolvadások, felvásárlások révén növekvő nagyvállalatoknál gyakran előfordul, hogy jó ideig igen eltérő HR-rendszerekkel dolgoznak. Ezeknél további előny, hogy rövid idő alatt elérhető az az egységesség, aminek a létrehozása a kiszervezés nélkül akár éveket is igénybe venne. Ha a kiszervezéseket fogadó szolgáltatók számítógépes megoldásokat alkalmaznak, ez az alkalmazottak számára on-line, így állandóan – a hét bármely napján és a nap bármely órájában – elérhető hozzáférést tesz lehetővé. Az így végrehajtott kiszervezést a munkavállalók – mint azt az előzőekben tárgyalt módozatoknál is említettük – is hatékonyság- és minőségjavító megoldásnak érezhetik.

Végezetül az előnyök között említhető, hogy az adminisztratív feladatok kiszervezése növeli annak valószínűségét, hogy a HR-szakemberek gondolkodásmódja és tevékenységei is stratégiaivá váljanak. Az adminisztratív terhektől való megszabadulás teszi lehetővé számukra, hogy figyelmüket a stratégiai feladatok felé fordítsák. A vezetőknek pedig azt, hogy az alapvető üzleti tevékenységekre koncentrálhassanak.

Ezek az előnyök azonban csak hosszabb ideig tartó vizsgálatok alapján bizonyíthatják a kiszervezés valódi hasznát. Ugyanakkor a friss eredmények azt sugallják, hogy a kiszervezés hatásai pozitívak. A kiszervezésnek is megvannak azonban a maga *kockázatai és buktatói*. Ezek a felkészületlen szolgáltató választása, tisztázatlan szerződési feltételek, változásmenedzselési hiányosságok, valamint szerepmódosulás és -konfliktus a HR-szervezetben és a feladatok végzése feletti kontroll elvesztése.

A kockázatok ellenére sokan valószínűsítik, hogy míg a nagyvállalatok az adminisztratív, operatív HR-feladataik csoportjait továbbra is ki fogják szervezni, a kisebb vállalatok megállnak az egyes HR-feladatok kiszervezésénél. A kiszervezések mindkét típusánál érvényesülhetnek a vállalatok határain átnyúló együttműködések, melyek így a jövő meghatározó tendenciájává válhatnak.

Az átalakító, stratégiai HR-feladatok megosztása

A megosztott szolgáltatású szervezeteknél a transzformációs, átalakító HR-munka hivatott a centralizálás és a decentralizálás, az egységesítés és a rugalmasság, a vállalati kontroll és az üzleti egységek autonómiája megfelelő arányának kialakítására. Amennyiben bármelyik szélsőséghez közelít a megoldás, akkor vagy funkcionális/centralizált HR vagy független/decentralizált HR lesz belőle. Az arany középut megtalálásához a HR érvényesülését biztosító négy résztvevő szerepeinek megértése szükséges. Ezek a vállalati központ és a szakértői központok HR-esei, az üzleti egységhez telepített HR üzleti partner és vonalbeli menedzserek, azaz a szakterületi vezetők.

A vállalat központi HR-esei

Az osztott szolgáltatású szervezet *központi HR-eseinek szerepei* jellemzően a következő területre terjednek ki: egységes kulturális arculat formálása, a vezérigazgatói célkitűzések megvalósításának támogatása, döntéshozatal a szakértői központok és a kihelyezett HR közötti vitás ügyekben, a vállalatcsoport-szintű alkalmazottak kinevelése és HR-szakemberek képzésének, fejlesztésének biztosítása.

A központi szerepkörök felsorolásszerű megnevezése a legtöbb esetben egyértelmű feladatokat takar. Magyarázatot talán az első szerepkör igényel. Egységes kulturális arculat formálására azért van szükség, mert a diverzifikált üzleti stratégiától függetlenül sok külső partner (stakeholder) a cég egészével alakít ki és tart fenn kapcsolatot.

A részvényeseket leginkább az összesített teljesítmény érdekli, és a legnagyobb vevők gyakran több divízióval is kapcsolatban állnak. Ugyanígy az egységes vállalati arculat az, ami a munkavállalókat az egyes divíziókhoz vonzza. A vállalati központ HR-esei tehát a közös értékekre fókuszálva kell, hogy alakítsák a vállalat kultúráját és jó hírnevét. E szerepkör azonban többet jelent az értékek meghirdetésénél, hiszen azok a

részvényesekkel, beszállítókkal, ügyfelekkel és az alkalmazottakkal fenntartott kapcsolatokban kell, hogy érvényesüljenek.

A szakértői központok

A szakértői központok (angolul: Centers of Expertise; egyes helyeken Center of Excellence, azaz kiválósági központok címet viselve) úgy működnek, mint egy szervezeten belüli tanácsadó cég. Szolgáltatásaik felhasználóinak igénybevétel-arányos díjat számolnak fel, a rendszeresen használt alapszolgáltatások költségeit pedig az üzleti egységekre terhelik. Az előkalkulációs díj alapja az önköltség, de piaci árképzést is alkalmazhatnak. A vállalat méretétől függően szerveződhetnek a teljes vállalatot, egy-egy régiót, vagy csupán egy országot támogatóan. Tanácsadási szolgáltatás igénybevételekor a külső céggel való szerződés-kötést megelőzően az üzleti egységeknek a szakértői központhoz kell fordulniuk. Amennyiben az a külső beszerzés mellett dönt, az újonnan megszerzett tudás a vállalat egészének menülistájához adódik. A szakértői központ működését a kereslet (demand-pull) alakítja – ha az üzleti egységeknek nem értékelnek, és így nem vesznek igénybe bizonyos szolgáltatásokat, azok megszűnnek.

A szakértői központok HR-esei – a tervezők és folyamat-tanácsadók – a szervezeten belül alkalmazható HR-megoldásokból kínálati listákat, menüket állítanak össze. Ezek a listák legitimálják egy adott HR-megoldás szervezeten belüli használatát. A kihelyezett HR-esek ebből választhatják ki a saját igényeiket leginkább kielégítő megoldást, melynek megtalálásához segítséget kaphatnak a szakértői központ folyamat-tanácsadóitól.

Például a kihelyezett HR-generalista szervezetében művezetői képzési program iránti igény fogalmazódik meg. A szakértői központ rendelkezik egy listával, amin például olyan megoldások szerepelnek, mint: belső workshop, külső workshop, videoprogram, számítógéppel támogatott tanulási gyakorlatok, a 360°-os visszacsatolás gyakorlatai stb. (Ha nem létezne ilyen lista, akkor a szakértői központ tagjai meglévő tudásuk alapján összeállítanak egyet.)

A folyamatok szakértője átadja a megfelelő listát a kihelyezett HR-szakértőnek, segít abból kiválasztani az adott üzleti tevékenység szempontjából legmegfelelőbbet, és javaslatot is fűz a kiválasztott variáció megvalósításához. Azonban a legalkalmasabb megoldás kiválasztása és annak megvalósítása is a kihelyezett HR-szakértő felelőssége. Ha a folyamatok szakértője egyetért azzal, hogy a meglévő listán nem szerepel a felmerült igényt hatékonyan kielégítő meg-

oldás, megkéri a tervezési szakértőt egy olyan verzió kidolgozására, amely az adott igényre megfelelő megoldást kínál. Az így keletkező új módozat pedig felkerül a listára.

A szakértői központok *felügyelik a szervezeten belüli tanulási folyamatokat*. Egyrészt új dolgok megtanulását kezdeményezik, amikor a tervezési szakértők újabb elemekkel egészítik ki a listákat, másrészt pedig a közös tudást gyarapítják, amikor a folyamatszaktörők az egyes üzleti egységek tapasztalatait ismertetik. Pl. megosztják a művezetői képzéssel kapcsolatos tapasztalataikat, hogy saját programjuk kidolgozásakor ne kelljen minden egységnek újra végigjárni a mások által már kitaposott utat – méghozzá úgy, hogy a buktatókat ismerve azok elkerülésére is felkészülhetnek. A folyamat-támogatók maguk is részt vehetnek a tudásátadási folyamatban, vagy közvetlen kapcsolatfelvétellel ösztönözhetik a tapasztalatokkal már rendelkező, illetve az azokat igénylő feleket.

A szakértői központok meglehetősen új kezdeményezések és több veszéllyel is járnak. *Tipikus problémák* közé tartoznak, hogy:

- a belső tanácsadó szakértők a napi üzleti valóság problémáitól elszakadók, vagy túlságosan is uniformizáltak, „konzerv” megoldásokat ajánlanak;
- a személyes szakmai hitelképességük miatt aggódó független HR-szakértők a szakértői központok kitűnő javaslatát is hajlamosak figyelmen kívül hagyni;
- ha az egységeknek előírászerűen a szakértői központokhoz kell fordulni, akkor a központok hajlamosak abban a hitben ringatni magukat, hogy azok azt szívesen is teszik stb.

A fentiekben említett kockázatok egyike sem kezelhetetlen, és nem lehet gátja a szakértői központok továbbfejlesztésének.

A kihelyezett HR-esek

A megosztott HR-struktúrárt választó vállalatok esetében a HR-szakemberek egy része a földrajzi szempontok alapján, a termékvonalak mentén vagy a funkciók (mint pl. K+F vagy gyártás) szerint kialakított szervezeti egységekhez kihelyezve dolgozik. Megnevezései között a leggyakrabban használatos címek a „kapcsolati menedzser”, „HR üzleti partner” vagy „HR-generalista”. Főbb szerepkörök általában a következők:

- A kihelyezett HR-szakemberek *részt vesznek az egység üzleti stratégiájának megvitatásában*, kialakításában. Segítenek, javaslatokat tesznek minden területen, ahol a vállalat további befektetésekkel új lehetőségeket aknázhathat ki.

- A stratégia alakításával párhuzamosan *elvégzik a szervezet HR-munkájának auditálását, értékelését* annak érdekében, hogy megállapítsák, mire lenne szükség a stratégia megvalósítása érdekében.
- Az auditálási információk alapján a szakértői központok menülistájáról *kiválasztják az egyes HR-területek stratégiátámogató, értékteremtő megoldásait, gondoskodnak ezeknek az igényelt szervezeti képességek létrehozatalát eredményező összehangolásáról, valamint meghatározzák megvalósításuk sorrendjét.*

Akár kicsi, akár nagyobb méretű a kihelyezett HR-részleg, az üzleti egység HR-szakembere az üzleti megfontolások alapján kell, hogy működtesse azt. Saját stratégiával, költségvetéssel és akciótervvel kell rendelkeznie, és a stratégia megvalósításához erőforrásokra van szüksége. A számonkérhetőség biztosítása érdekében pedig a HR-teljesítmény alakulásának nyomon követéséhez indikátorok és mérések szükségesek.

A kihelyezett HR-szakemberek akkor tudják ellátni ezeket a feladatokat, ha a hagyományos HR-feladatokról jellemző adminisztratív, rutin végrehajtó jellegű feladatokat kiengedik a kezük közül. Az új típusú HR-szervezetben így a munkavállalók adminisztratív szükségleteinek kielégítését a szolgáltatóközpontok és a technológia együttesen szolgálja, miközben a HR-szakemberek a vonalbeli vezetők partnereként az üzleti problémák megoldása érdekében szervezetfejlesztési és a szervezeti hatékonyság javítását támogató képességeiket mozgósítják.

A vezetők

Azok a vezetők, akik a HR-t fontosnak tartják céljaik elérésében, nem hagynak minden HR-feladatot a HR-esekre. Mivel ők viselik a felelősséget működési területük minden erőforrásának hasznosításáért, ők a végső döntéshozók – HR-ügyekben is. Elvárják ugyan, hogy a HR-szakemberektől megfelelő áttekintést és releváns javaslatokat kapjanak, de a felelősségviselésről nem mondhatnak le.

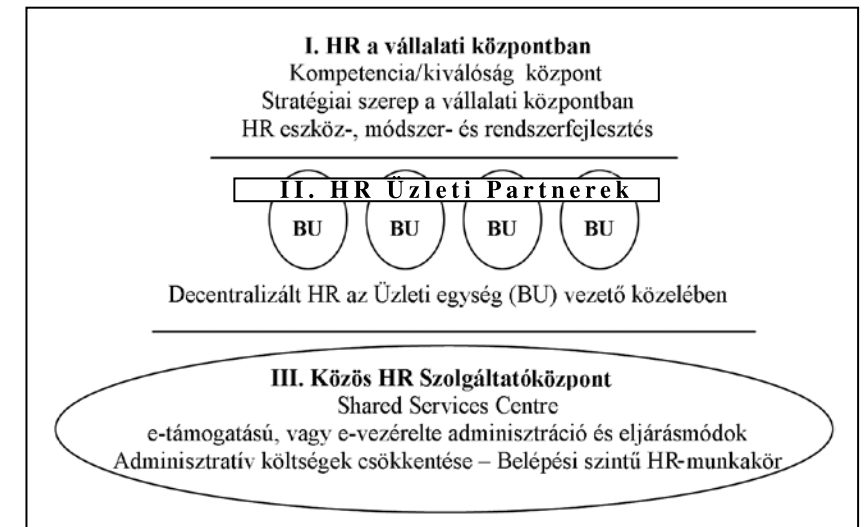
Ennek keretében időt és figyelmet fordítanak arra, hogy a megfelelő emberek a megfelelő képességek birtokában a megfelelő helyen dolgozzanak. Az emberekre és a szervezetre egyaránt úgy tekintenek, mint olyan erőforrásokra, amelyek fejlődéséhez befektetés-

re van szükség. A másoktól elvárt magatartást illetően saját viselkedésükkel is példát mutatnak. Megkövetelik a körültekintő szervezetértékelést, valamint figyelemmel kísérik az alkalmazotti és szervezeti ügyeket. Ők a szervezeti kultúra megszemélyesítői. A HR-szakértőkre támaszkodnak a fontos HR-ügyek és -tervek megalkotásakor, és kihívások elé állítják, tájékoztatják őket az üzleti eredményt befolyásoló döntések kapcsán.

A hatékonyságfokozást célzó, végrehajtó jellegű feladatok kapcsán vázolt szervezeti formát öltő HR-megoldás – az akár közösen működtetett szolgáltatóközpont –, valamint az átalakító jellegű HR-feladatok értékteremtő végzéséhez keretül szolgáló szervezeti szerepek ötvözetének tekinthető az a HR-szervezeti modell, melyet a 4. ábra jelenít meg.

4. ábra

A hárompillérű/rétegű HR-szervezet



Forrás: Dir Buyens, D. (2007): Strategic HRM: The Three Pillar Model: A Blueprint for future HR. Changes in Organizations and the Changing Role of HRM: Managing International Human Resources in a Complex World. (CD) The 9-th International Human Resource Management Conference Tallinn, Estonia, June 12–15.

A 4. ábrán megjelenített hárompillérű, pontosabban háromrétegű szervezet tekinthető egy olyan „szendvicznek”, melynek felső és alsó szintjén az egységes és a hatékonyság biztosítása, míg a középsőben az egységes elemeken belüli testreszabás, az egyedi üzleti igények kielégítésének lehetősége áll a fókuszban.

E szervezeti modellhez hasonló megoldás érvényesül egy termékeiről hazánkban is jól ismert, a világ több száz országában – köztük Magyarországon is – jelen levő, együttesen mintegy 220 ezer alkalmazottat foglalkoztató globális vállalatnál is (Hallgatói HR-projektmunka, 2008). Szervezeti felépítésében a föld-

rajzi régiók szerinti tagozódáson kívül a termék, illetve termékcsoport (kategória) és a funkcionális elvű szervezeti egységképzési elvek egyaránt érvényesülnek. A komplex multidivizionális formában a horizontálisan és a vertikálisan diverzifikált egységek is megtalálhatóak. Üzleti szervezetéhez illeszkedő HR-szervezete stratégiai partnerként szolgált és biztosít hozzáadott értéket az ún. kategóriák és régiók felé a szakértői csoport – üzleti partner – shared service center hármastagozódást alkalmazva.

A globális szinten működő Expertise teamek egységes stratégiai megközelítéseket dolgoznak ki egy-egy régió számára, ami lehetővé teszi, hogy a régióon belül egységes platformon lehessen kezelni a különböző szakmai kérdéseket. Ennek során döntéseket hoznak arról is, hogy mi legyen az egységes szakmai módszertani megközelítés, és hogy egy adott témában ki lehet a régióon belüli kizárólagos beszállító. Egységesen kezelik pl. az igénybe vett jövedelemszint-felméréseket, a HR ügyviteli rendszereket stb.

A HR business partner a vállalatban, funkció és régióon belül az üzleti egységek felé a belső stratégiai, üzleti tanácsadó szerepét tölti be. Mint ilyen közvetíti, helyi szinten kommunikálja, megérteti a stratégiai kérdéseket, megvalósítja, menedzseli a változási programokat. A vezetők számára pedig coach és tanácsadó az üzlet területén. A stratégia adaptálása az üzleti partnerek és a helyi szakértők (Expertise) feladata. Ez a munkamegosztás jól szemlélteti a tudásmegosztás, -követítés, tudásalkotás és -menedzsment két eltérő módját. Az üzleti partner ugyanis a komplex, nem uniformizálható, egyedi feladatok szintjén járul hozzá a megoldások kialakításához és közvetítéséhez

– személyes kommunikációval, coachinggal és támogatással. A shared service centerek szakértője pedig az uniformizálható, nagy volumenben előforduló, írásban rögzíthető, elektronikus is bonyolítható folyamatok területén dolgozza ki a stratégiai kérdések megoldásmódjait.

A HR-szervezeten belüli megvalósítási szint a Shared service center. Ezeket országonként, illetve országcsopontonként szervezve hozták létre. Itt bonyolítják az összes munkavállalóval kapcsolatos tranzakciót, működtetik a nyilvántartó rendszereket és az egységes HR-folyamatokat,

mint például a kiválasztási, beléptetési folyamat, a tréningek szervezése, a kiléptetés stb.

Egyesek a megosztott szolgáltatású HR koncepcióját és benne a háromszintű HR-szerepeket a fent vázoltakhoz képest némileg eltérően, az 5. ábrán szemléltetett módon interpretálják.

A ma divatos (meg)osztott szolgáltatású HR-szervezetek kialakítása és az adott üzleti szervezet változó igényeihez igazítása egyrészt időigényes, másrészt komoly változásmenedzselési erőfeszítéseket elváró feladat. Az oly kívánatos költségcsökkentési és minőségjavítási pozitív ígéretek mellé e forma választása esetén is jócskán párosulnak *potenciális problémák*, rövidebb-hosszabb távon fennmaradó kérdések, dilemmák. Az utóbbiak közé tartoznak pl. az alulértékelt adminisztratív HR-szerepek, a szolgáltatás stratégiai szerepének bizonyítási nehézségei vagy a projektszervezetek támogatásának e forma keretei közé illesztése.

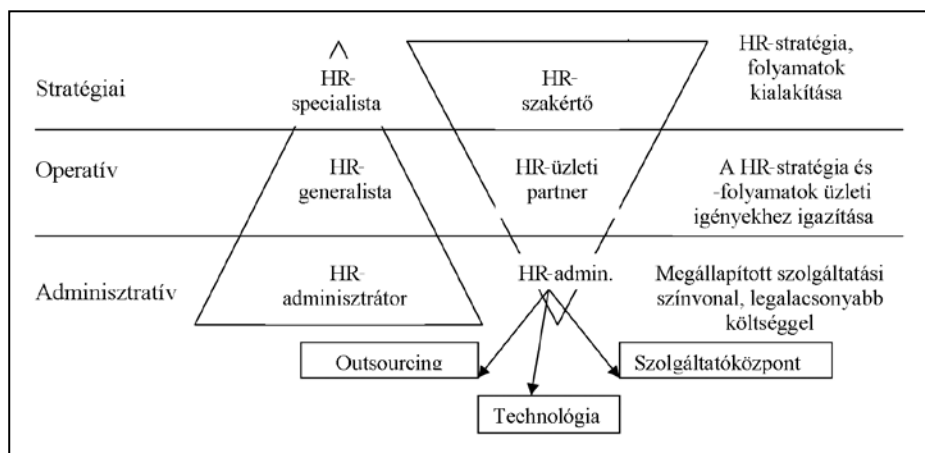
Kialakításának és működtetésének nehézségei ellenére a nagyvállalatok körében alkalmazott formák között hosszú amplitúdójúnak tűnik az a divathullám, ami vállalára vette ezt a HR-szervezeti megoldást.

Összegzés

Ahogy az a tanulmány hangsúlyozta, érték akkor keletkezik, amikor a HR-szervezet az üzleti szervezettel összehangolt formában működik. Eszerint az együztetágú szervezeteknél a funkcionális HR-re, a holdingoknál a független HR-re, a diverzifikált vállalatoknál, pedig a megosztott szolgáltatású HR-szervezet létrehozására van szükség.

5. ábra

A három üzleti szinten működő HR



Forrás: Szilágyi, Z (2008): Shared Services HR Theory and Practice. International Conference on 'New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West' Pécs, Hungary, 13-14. June

A HR-feladatok kételemű – végrehajtó/tranzakciós és átalakító/transzformációs – tipologizálása segítségével könnyen áttekinthető, hogy egy-egy szervezet átalakításakor, mely célok elérése érdekében, milyen lépések megtételére van szükség. A végrehajtó jellegű adminisztratív feladatok esetében a cél a hatékonyság fokozása, melynek útja az egységesítés, technologizálás, a szolgáltatóközpontok, call-centerek létrehozása, a kiszervezés vagy kiiktatás. Az átalakító jellegű feladatok esetében a cél az érdekelt felek elvárásainak kielégítése vagy túlszárnyalása érdekében az eltérő igényekhez való rugalmas alkalmazkodás lehetővé tétele.

A megosztott szolgáltatású HR-szervezetek létrehozásakor kulcsfontosságú szempont az egyes szereplők pontos szerepkörének és felelősségének meghatározása. A vállalati központ határozza meg a szervezeti értékeket, dolgozza ki az elveket és alakítja ki a nyomon követési rendszereket. A szakértői központok tervezik meg az alkalmazandó rendszereket, módszereket és lehetővé teszik az egységek közötti tudásáramlást. A kihelyezett HR-szakemberek – munkájukat az üzleti egységek vezetőivel összehangolva – feltárják az üzleti problémákat, felhasználják a szakértői központok tudásbázisát. A vezetők pedig, miközben magukra vállalják a HR-tevékenységek egy részét, a helyi HR-szakemberekre támaszkodnak a stratégia megvalósítását segítő HR-szervezet kialakításában.

Ideális esetben a HR-szervezet összhangba kerül a vállalat üzleti stratégiával. Ahogy az üzleti stratégia változik, ehhez a HR-szervezetnek is alkalmazkodnia kell. A HR-szervezet sikerességének próbája, hogy mennyire elégedettek vele érintettjei: a vevők, a befektetők, a vezetők és az alkalmazottak. E komplex és változó elvárás együttes alkalmasint eredményezheti azt, hogy a végrehajtó jellegű feladatokra, a standardizált eljárások hatékonyságára szentelnek nagy figyelmet. Máskor viszont az értékteremtés, a határosság kerülhet fókuszba, ami a vállalat materiális értéknövekedését, vevőkörének bővülését, illetve a vállalati és munkavállalói képességek javulását célozza és eredményezi.

Felhasznált irodalom

Baranyai R. (2007): Imádják a nyelveket beszélő fiatalokat a szolgáltatóközpontok. Világ gazdaság, március 6. p. 7.
 Berndt, R. – Paolino, M. (2006): Prozesse bündeln – mit System: = io New Management 75. k. 10. sz. pp. 36-40.

Ism.: Liebner, A. (2007): A pénzügyi és személyzeti folyamatok megújítása a közgazdaságban – a shared service koncepció alkalmazása. Humánpolitikai Szemle 7-8. szám, pp. 128-134.

Farkas F. – Karoliny Zs. – Poór J. (2007): Nemzetközi összehasonlító vizsgálat fókuszában az emberierőforrás menedzsment magyarországi és kelet-európai sajátosságai (a kutatási jelentés magyar nyelvű teljes változata) pp. 46-79. Human Resource Management in Hungary in Light of Eastern European and Global Comparison (research report-full text) pp. 1-45. Working Paper Series Volume 1, Issue 1. UP FBE – Dean G. Rappai, PTE KTK Dr. Pappai Gábor Dékán Pécs

Hallgatói HR-projekt munkák (2008) PTE KTK GTI Vezetés-szervezés Tanszék, Pécs

Karoliny, M.-né (2008): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. Koncepciók, elvek, módszerek, gyakorlati példák. PTE KTK, Pécs

Lange, M. (2006): Zeit Für Personalarbeit. Personnel, 58. k. 4. sz. júl.-aug. pp. 46-48. Ism.: Kaposi, M. (2007): Több idő marad a személyzeti munkára közös humán-erőforrás-ügyfélszolgálati központ létrehozásával. Humánpolitikai Szemle 1. szám pp. 83-87.

Nemzetközi irányzatok a humán-erőforrás-szolgáltatások kihelyezésében. Ism.: Enyedi I. (2008): Humánpolitikai Szemle 4. szám, pp. 79-84. három forrásmunka alapján: HR Outsourcing To Increase In 2008. = HRM Guide, 2007. nov. 6.; HR Ripe for Outsourcing. = HRM Guide, 2007. jan. 19. http://www.hrmguide.net; Human Resources – das Outsourcing-Potenzial ist enorm. = io New Management, 2008. 3. sz.

Outsourcing in Eastern Europe: The rise of near-shoring (2005) Dec 1st. BUDAPEST, TALLINN AND WARSAW The Economist print edition

Ságyi Gy. (2006): Európai HR-központ Budapesten. Világ-gazdaság, január 27. p. 11.

Szilágyi, Z. (2008): Shared Services HR Theory and practice. International Conference on 'New Trends and Tendencies in Human Resource Management – East meets West' Pécs, Hungary, 13-14 June

Új HR-részleg a francia vállalatoknál: javadalmazás és jutalmazás. Ism.: Enyedi I. (2008): Humánpolitikai Szemle 1. szám pp. 80-85. Compensation & Benefits. Une fonction qui a la cote. = Personnel, 474. szám, 2006. nov., pp. 30-33. alapján

Ulrich, D. – Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Köszönet a lektori véleményben megfogalmazott értékes észrevételekért, melyek immáron a cikk átdolgozott verzióját gazdagítják.