

## A HR-tevékenységek kiszervezésének előnyei és kockázatai

*Az ezredforduló óta megsokszorozódott azoknak a cégeknek a száma, amelyek HR-folyamataik kiszervezése mellett döntöttek. Manapság, amikor a társaságokra nagy nyomás nehezedik, hogy automatizáljanak, karcsúsítsanak, leépítsenek, nemzetközivé váljanak, elektronikus kereskedést folytassanak stb., a humánerőforrás-gazdálkodásra hárulnak a változás elősegítésével kapcsolatos feladatok. A bérszámfejtés vagy a munkaerő-felvétel kiszervezése például jelentősen tehermentesítheti a HR-funkciót, amely így nagyobb figyelmet szentelhet a stratégiai kérdéseknek és a változások előkészítésének. Az egyes humánerőforrás-tevékenységek vagy akár a teljes HR üzleti folyamat kiszervezéséből adódó előnyökről, illetve az abban rejlő kockázatokról a társaságok vezetői világszerte igen eltérő véleményeket fogalmaznak meg. Az alábbiakban megvizsgáljuk a probléma különböző aspektusait, és azokat a gyakorlati tapasztalatokat, amelyek segítséget adhatnak a vezetőknek, a HR-tevékenységek kiszervezésével kapcsolatos döntések meghozatalában.*

*Tárgyszavak: méretgazdaságosság;  
választékgazdaságosság;  
alkupozíció; kiszervezés; informatika;  
társaságközi irányítás; képesség; benchmarking;  
rejtett tudás; HR-tevékenység.*

### HR üzleti folyamatok

Az üzleti stratégiával foglalkozó tanulmányok szerzői a kiszervezésekkel kapcsolatos döntés meghozatalánál különféle kritériumokat részesítenek előnyben. A „megcsinálni vagy megvenni” típusú döntések esetén a szakemberek általában azt javasolják, hogy a társaság ver-

senyelőnye szempontjából alapvető tevékenységeket ne szervezzék ki, míg az összes többi tevékenység alkalmas lehet a kiszervezésre.

Egyes szerzők a társaságok sajátos jellemzőire helyezik a hangsúlyt, és azt a következtetést vonják le, hogy a megfelelő döntés az egyes társaságok esetében és idővel különböző lehet. Azok a társaságok például, amelyeknek gondot okoz, hogy az új HR-tevékenységek kialakítását gyorsan megoldják, a kiszervezés révén értékes vezetési tapasztalatokat szerezhetnek. Arra szempontra is nagy hangsúlyt helyeznek, hogy a szerződésekben mennyire lehet pontosan számszerűsíteni a kiszervezett feladatokat. Ha például a bérszámfejtést szervezik ki, és pontosan meg tudják határozni az azzal járó feladatok mennyiségét, akkor a kiszervezéssel járó kockázat minimális lesz.

Vannak azonban olyan tevékenységek, ahol az elvégzendő feladatok mennyisége időről időre változhat, és nem számszerűsíthető. Ott ez a bizonytalanság a kiszervezés ellen szól, hacsak a megbízó és a szolgáltató nem találja meg közösen a módját az ebből adódó kockázat csökkentésének.

A *termékfejlesztéssel* járó bizonytalanságok és kockázatok szükségszerűen magukkal vonják, hogy az ilyen jellegű szerződések nem lehetnek tökéletesek. A termékfejlesztés kiszervezésére kötött szerződéseket vizsgáló szakemberek ilyen esetekre stratégiai szövetséget ajánlanak, és a kölcsönös bizalom meglétére helyezik a hangsúlyt.

Különösen fontos a folyamatos fejlesztés az *informatikai* területeken. Ennek megfelelően a szakirodalom is bőségesen foglalkozik az informatikai tevékenységek kiszervezésével, a partnerség és a bizalom kérdésével. A szakemberek rámutatnak arra, hogy a társaságközi irányítási struktúra a kiszervezés sikerének egyik meghatározó eleme. Az informatikának a HR-tevékenységekben is fontos szerep jut, így a kiszervezés kockázatának csökkentése ezen a területen is nagyban függ a döntéshozataltól és a vitás kérdések rendezését szolgáló társaságközi folyamatoktól és struktúráktól, valamint a sikeres stratégiai szövetséget támogató szervezeti kultúrától.

2001 és 2004 között megsokszorozódott azoknak a cégeknek a száma, amelyek HR-folyamataikat kiszervezték. A döntéshozatali folyamatok vizsgálata azonban igen eltérő vezetői véleményeket tárt fel (1. táblázat). A kérdéskör összetettsége indokolta olyan HR tanácsadó cégek létrehozását, amelyek kifejezetten a kiszervezéssel, a szerződéskötéssel és az irányítási struktúrával kapcsolatos tanácsadásra szakosodtak.

## A HR-tevékenységek kiszervezésével kapcsolatos felmérések eredményei (2001–2004)\*

### A) 1 M USD-t meghaladó árbevétellel rendelkező társaságok

Kiszervezett vagy kiszervezésre váró tevékenységek:

- egészségügyi és csoportos juttatások – 49%,
- fix összegű nyugdíjjárulékok – 37%,
- bérszámfejtés – 35%,
- HR információs szolgáltatások – 14%,
- felső vezetők díjazása – 5%,

Információs rendszereket nem szervez ki – 60%

Egyáltalán nem szervez ki HR-tevékenységet – 54%.

### B) Közepes méretű vállalkozások

- Kiszervez valamilyen – elsősorban a nyugdíjakkal, bérszámfejtéssel, adózással, valamint a munkaerő-toborzással (pl. háttérellenőrzés, drogtest) kapcsolatos HR-tevékenységet – 52%.
- Nincs meggyőződve arról, hogy a HR-tevékenységeket érdemes kiszervezni – 71%.
- Soha nem szerveznék ki a munkavállalói nyilvántartások vezetését – 70%
- Soha nem szerveznék ki a munkavállalói telefonos ügyfélszolgálatokat – 48%

\* A felmérés országoként és ágazatonként is jelentős eltérések mutatott. Az európai társaságok körében általában kevésbé elfogadott a HR-tevékenységek kiszervezése, mint az USA-ban. Számos társaság nem mérlegelte kellő alaposággal a kiszervezés előnyeit és kockázatait, és sokan alábecsülték az együttműködéssel járó terheket.

## A kiszervezésre alkalmas HR-tevékenységek kiválasztása

A 2. táblázat azokat a szempontokat összegzi, amelyeket a szakemberek szerint a vezetőknek figyelembe kell venniük, amikor arról döntenek, hogy mely tevékenységek lehetnek alkalmasak a kiszervezésre. A Prahalad–Hamel szerzőpáros amellett érvel, hogy a „*megcsinálni vagy megvenni*” típusú döntéseknél a társaság alapvető képessége a meghatározó tényező, és ez a nézet a HR-tevékenységek kiszervezéséről folyó vitában is központi szerepet kap. Eszerint a társaság versenyelőnyét biztosító alapvető képességek túlságosan fontosak ahhoz, hogy kiszervez-

zék őket. Az erőforrás-alapú stratégiai megközelítésben egy társaság készségei a belső erőforrásoktól függenek, ezért bizonyos erőforrások kiszervezése korlátozhatja az attól függő készségeket.

## 2. táblázat

### Szemponatok a HR-tevékenységek kiszervezésre való alkalmasságának megítéléséhez

- Támogatja-e a tevékenység a társaság alapvető képességeit, illetve készségeit?
- Egyedi tevékenység-e, és ez az egyediség mekkora értéket képvisel a társaság számára?
- Mekkora a tevékenység szerepe a külső és belső kapcsolatépítésben?
- Mekkora előnyt jelent a társaság számára, ha az ügyeleti tevékenységektől mentesülő HR-munkatársak stratégiai kérdésekre összpontosíthatják az energiáikat?
- A tevékenység végzése a társaság számára egyedi, rejtett belső tudást igényel-e?
- A társaságnak szüksége van-e bizonyos munkakörök megtartására, hogy a munkavállalóinak előmeneteli lehetőséget biztosítson?
- A társaság szeretné-e átalakítani HR üzleti folyamatait?

Egyes szerzők úgy vélik, hogy az *alapvető képesség* több egy egyedi technológiánál vagy terméknél: a társaságnak az erőforrások kiaknázásával kapcsolatos készségeit jelenti. Ebből következik, hogy vannak olyan HR-tevékenységek, amelyek az értéklánc egészére hatással vannak, és így a társaság versenyelőnyét biztosító alapvető képességek közé tartoznak.

Az emberierőforrás-gazdálkodási osztály új feladatai:

- humántőke-menedzsment,
- a tudás megszerzésének elősegítése,
- külső-belső kapcsolatépítés,

azonban tovább bonyolítja a kérdést. Manapság, amikor a társaságokra nagy nyomás nehezedik, hogy automatizáljanak, karcsúsítsanak, leépítsenek, nemzetközivé váljanak, elektronikus kereskedést folytassanak stb., a HR-osztályra hárulnak a változás elősegítésével kapcsolatos feladatok. Az ezeknek a feladatoknak való megfelelés *alapvető képesség*-gé válhat, és más tevékenységek kiszervezésével megkönnyítheti a HR-osztály számára, hogy erre az új képességre összpontosítson. Az elmozdulás a tudásalapú gazdaság felé szintén hozzájárul ahhoz, hogy a

HR-szakma egyre fontosabbá válik, és a hagyományos, tranzakciókat bonyolító funkcióktól a változások elősegítése, a szervezet rugalmasságának és alkalmazkodó képességének fejlesztése irányába mozdul el.

A HR-tevékenységek kiszervezésével foglalkozó elemzők közül sokan felhívják a figyelmet arra, hogy az alapvető képességek mellett más fontos tényezőket is figyelembe kell venni. Ilyen például az *egyediség*. A HR-tevékenységeket aszerint is osztályozni kell, hogy a külső piacon mennyire ritkák.

Egy másik fontos szempont lehet, hogy az adott HR-tevékenység mennyire foglalja magába a munkavállalókkal, illetve más üzleti egységekkel folytatott interakciókat. Emellett a társaság szervezeti jellemzői is befolyásolhatják a döntést. A kiszervezés szempontjából különösen fontos kérdés, hogy a vezetőség gyors, lényegi változásokat kíván-e elérni a HR üzleti folyamatokban, és hogy a HR-ügyletek megújításához szükséges új készségek (pl. web-alapú technológiák) hiánya akadályozza-e a stratégiai célok elérését.

A kiszervezéssel kapcsolatos döntés meghozatalakor a vezetőknek tehát nem elég csupán az alapvető képességekre összpontosítani. Az átalakítást támogató kiszervezéssel foglalkozó szakirodalom szerint a legfontosabb kérdés az, hogy a vezetők értékelése alapján a társaságnál hiányoznak-e bizonyos készségek. Az új készségek biztosításának egy lehetséges módja a kiszervezés.

## **A kiszervezésre alkalmasnak talált tevékenységek elemzése**

A 3. táblázat azokat a kérdéseket foglalja össze, amelyeket a szakemberek a kiszervezendő HR-tevékenységek elemzésénél tartanak fontosnak. Az informatika és az internet fejlődésének köszönhetően bizonyos üzleti költségek jelentősen csökkentek, és lehetőség nyílt arra, hogy a szolgáltatók több ügyfelet szolgáljanak ki, és így jobb méretgazdaságosságot érjenek el.

A szerződési feltételek egyértelmű volta szintén fontos tényező. Nem véletlen, hogy a könnyebben számszerűsíthető HR-tevékenységeket – pl. bérszámfejtés, munkaidő- és járulék-nyilvántartás – nagyobb mértékben szervezik ki. Ugyanakkor a szolgáltatási szintek számszerűsítésével kapcsolatos nehézségek továbbra is fontos korlátozó tényezői maradtak a HR üzleti folyamatok kiszervezésének. Ezeknek a nehézségeknek a leküzdése központi kérdésévé vált a „megcsinálni vagy megvenni” típusú döntés meghozatalának.

A kiszervezésre alkalmasnak ítélt HR-tevékenységek elemzésének szempontjai

- Mekkora a tranzakciós költségek nagysága?
- Milyen mértékű tőkeigény-csökkenés várható, és a tőkemegtakarítás mekkora értéket képvisel a társaság számára?
- Csökkennek-e a tevékenységgel kapcsolatos működési költségek?
- Mennyire bizonytalan a tevékenység iránti kereslet, és mekkora a munkaterhelés ingadozásából adódó kockázat?
- Meg lehet-e pontosan határozni az elvárásokat, hogy egyértelmű szerződést lehessen kötni?
- Fel tudják-e mérni a szolgáltató méretgazdaságosságát és választékgazdaságosságát, hogy méltányos árat alkudhassanak ki?
- Mekkora a kockázata annak, hogy a megbízó egyetlen szolgáltatótól váljon függővé, és így rossz alkupozícióba kerüljön?
- Mekkora értéket képvisel a társaság számára, hogy jobb minőségű szolgáltatást kap, mint amit házon belül tud biztosítani?
- A kiszervezendő tevékenységnél milyen mértékű technológiai és eljárási változásokra lehet számítani?
- Milyen lehetőség van olyan társaságközi folyamatok és struktúrák kialakítására, amelyek megfelelően ösztönzik és irányítják az innovációt?

Az egyik elemzési modell öt értékelési szakaszt különböztet meg:

1. a teljesítménykategóriák azonosítása és súlyozása;
2. a technikai készségek elemzése;
3. a külső és belső készségek összehasonlítása;
4. a szolgáltató szervezet készségeinek elemzése;
5. a beszerzési összköltségek meghatározása.

Ehhez az értékelési folyamathoz még számos hasznos elem társulhat, amelyek mindegyike egy olyan dinamikus elemzés szükségességére utal, amely a körülmények jövőbeni alakulásának előrevetítését is magába foglalja.

- A megfelelő ár kialakulásához például elemezni kell a várható méretgazdaságosság és választékgazdaságosság jellegét és mértékét.
- Az alternatív szolgáltatók száma és ereje az alkupozíció szempontjából fontos tényezők.

- A kiszervezési folyamat maga javíthatja a társaság benchmarking-ját és céljainak megállapítását: ezeket az előnyöket szintén figyelembe kell venni az elemzés során.

Lehet, hogy egy szolgáltató hatékonyabban tudja kezelni a kereslet fluktuációját, és így a megbízó megszabadulhat ettől a kockázattól, az állandó költségeket pedig változó költségekké alakíthatja. Az ebből származó előnyök szintén társaságról-társaságra változhatnak. A kiszervezés révén jelentősen javulhat a szolgáltatási tevékenység minősége, és fellendülhet az innováció.

A *szolgáltató kiválasztásakor* a kockázatok csökkentése az ármegállapítás mellett más fontos tényezőkre is ráirányítja a figyelmet. Ilyen például

- a szolgáltató reagáló képessége,
- ügyfélszolgálati tevékenysége,
- az általa kínált garanciák,
- az adott ágazattal kapcsolatos üzleti tapasztalatai.

A 3. mellékletben szereplő kérdések nagy részének jelentősége társaságonként és tevékenységenként eltérő lehet, és idővel változhat. A kiszervezési döntés meghozatalakor tehát az egyes vezetői teameknek alaposan meg kell vizsgálniuk a társaság sajátos helyzetét.

## **A sikeres társaságközi irányítás alapjai**

A 4. táblázat azokat a HR-tevékenységekre vonatkozó kritériumokat tartalmazza, amelyeket a szakemberek a társaságközi irányítás szempontjából fontosnak ítélnék. Egyes tevékenységek benchmarkjai a kiszervezési szerződésben körvonalazhatók, de vannak olyan tevékenységek, amelyeknél a benchmark nem állapítható meg egyértelműen, illetve idővel módosulhat.

Amennyiben a benchmark nem határozható meg pontosan a szerződésben, abban az esetben a sikeres *társaságközi irányítás* elengedhetetlen feltétele az együttműködésnek. A HR üzleti folyamatok kifejezetten tartalmazhatnak olyan célkitűzéseket, amelyeket korábban nem számszerűsítettek házon belül, és amelyek az innováció következtében várhatóan módosulnak. Ebből következik, hogy a HR üzleti tevékenységének kiszervezésében kulcskérdés a társaságközi irányítás.

Az *informatikai tevékenységek* kiszervezésében az új technológiákkal és az azokból adódó új igényekkel kapcsolatos bizonytalansági tényező meghatározó szempont. Ezen a területen nagyon nagy hangsúlyt

kap a megbízó és a szolgáltató közötti *partnerkapcsolat*. Nem elégséges csupán a szerződéses feltételeket teljesíteni, nélkülözhetetlenek a két szervezet munkatársai közötti jó személyes kapcsolatok.

#### 4. táblázat

#### A társaságközi irányítás fontosságának és várható sikerének mérlegelését segítő szempontok

- A teljesítmény-benchmarkok körvonalazásának lehetősége a szerződésben.
- A vevő és a szolgáltató társasági kultúrájának és jövőképeinek hasonlósága.
- A bizalmi együttműködés kialakításának lehetőségei.
- Az együttműködést elősegítő, a nézeteltéréseket és vitás kérdések rendezését megkönnyítő struktúrák és folyamatok működtetésének lehetősége.
- Olyan vezetők rendelkezésre állása, akik társaságközi, többfunkciós csapatokban irányítják a folyamatokat.
- A felső vezetés támogatásának mértéke az adott tevékenységek kiszervezését illetően.
- A társaságközi irányítási struktúra költségei.

Sok elméleti szakember foglalkozik a kockázat és a bizalom közötti összefüggésekkel. Egyrészt a mások döntéseiből adódó bizonytalanságok bizalmat igényelnek az együttműködésben, ugyanakkor a bizalom megléte növeli a kockázatvállalást. A sikeres kiszervezéshez nem annyira piacialapú vagy bürokratikus, hanem sokkal inkább bizalomra épülő kontrollra van szükség, ami elősegíti a változást és az innovációt.

A kiszervezés kontextusában új értelmet kap az informális kapcsolatok hálózata és a társaságközi rejtett tudás. A siker kulcsát olyan *társaságközi folyamatok és struktúrák* jelentik, amelyek javítják az együttműködést, és olyan bizalmi légkört alakítanak ki, amelyben a szerződésben rögzített feltételeken túlmenő kérdéseket is kezelni lehet. Ennek az új típusú társaságközi vezetési struktúrának a működtetése jelentős költségekkel járhat: a méretgazdaságosságtól függően a szerződéses összeg 1%-a (évi több mint 100 M USD esetén), illetve 14%-a (évi kevesebb mint 10 M USD) között mozog.



## A HR üzleti folyamatok kiszervezésének gyakorlati tapasztalatai

A HR-tevékenységek kiszervezési szerződéseinek gyakorlati működését elemezve kutatók az alábbi tapasztalatokat vonták le:

1. A társaságok idővel olyan új divíziókat hozhatnak létre vagy vásárolhatnak meg, amelyek egyedi HR-gyakorlatot folytatnak. A felső vezetés különféle megfontolások alapján ezeknek a divízióknak az *integrációja* mellett dönthet. Amennyiben azonban nem hoznak létre egy egységes HR-rendszert, és nem egységesítik a gyakorlati eljárásokat, ez az integráció zavart és félreértéseket okozhat. A HR üzleti folyamatok kiszervezése optimális mechanizmust kínál a HR-tevékenységek integrációjához.
2. Az egyes HR-tevékenységek kiszervezésének kockázata jelentős különbségeket mutat. A HR *üzleti folyamatok* kiszervezése különösen kockázatos, ezért az elemzés során nagy figyelmet kell szentelni a kockázatok azonosításának és az optimális kockázatcsökkentési eljárások kidolgozásának. Ezt a feladatot ajánlatos egy szakértőkből álló csapatra, illetve külső tanácsadó cégre bízni.
3. Mind a kockázatok csökkentéséhez, mind pedig az előnyök maximalizálásához erős és hatékony *társaságközi irányítási struktúrára* van szükség. A HR üzleti folyamatok kiszervezésének egyik alapvető célja a fejlesztések és újítások ösztönzése. Annak biztosítására, hogy ez a kreatív folyamat a megbízó érdekeit szolgálja, érdemes egy olyan vezetői munkacsoportokat felállítani, amelyeknek a feladata a stratégiai célok teljesülésének ellenőrzése. A leg részletesebb szerződés sem térhet ki minden eshetőségre. Ezek a munkacsoportok a váratlanul felmerülő problémák gyors és hatékony kezelését is megkönnyítik.
4. A társaságközi irányítási struktúrának rendszeres értekezletekkel kell biztosítania a *felső vezetők* folyamatos *részvételét* a folyamatban. Vannak problémák, amelyeket nem lehet üzemi szinten megoldani, mivel egy adott területen eszközölt változtatások más területek üzleti folyamataira is kihathatnak.
5. A *bizalom* megléte elengedhetetlen, hiszen idővel számos olyan kérdés felmerülhet, amelyet a szerződés megkötésekor nem lehet előre látni. Ehhez arra van szükség, hogy a felek kölcsönösen előnyösnek ítéljék a megállapodást, és motiváltak legyenek abban, hogy mindketten elérjék a kitűzött anyagi céljaikat. Az együttmű-

ködést jelentősen megkönnyíti, ha a megbízó és a szolgáltató szervezeti kultúrája hasonló.

6. Bár egyes üzleti folyamatok információs rendszereken keresztül is bonyolíthatók, van olyan tudásanyag, amely túlmutat a technológiai ismereteken. Egy üzleti folyamatban szerzett sokéves tapasztalat olyan *szakértelmet* és döntéshozatali képességet eredményez, amely elengedhetetlen a sikeres teljesítéshez. A megbízó munkavállalóinak áthelyezésével a szolgáltatóhoz ez a szakértelm biztosítható.
7. A megbízónak a lehető legnagyobb mértékben meg kell győződnie arról, hogy a szolgáltató mindent elkövet annak érdekében, hogy a megbízó érdekében járjon el, a szolgáltatónak pedig ellenőriznie kell, hogy a szerződésben vállalt szolgáltatási szintek valóban teljesíthetők. Ezért az átvilágítás időszakában megfelelő elemzés révén ezeket a *célokat optimalizálni* kell. Ennek során a szolgáltatónak egyértelműen dokumentálnia kell a vállalásait, és egyeztetnie kell a jövőképét a megbízóval.
8. A szerződést úgy kell megtervezni, hogy a létrejövő struktúra a szolgáltatót arra *ösztönözze*, hogy a megbízást a megbízó lehető legnagyobb előnyére teljesítse. A legnagyobb előnyök a folyamatos fejlesztésekből és újításokból adódnak, amelyek létrejöttéhez több évre van szükség. Ezeknek a kreatív folyamatoknak a kiteljesedéséhez az észszerű szerződési időszak 10 év.
9. A kiszervezési megállapodásnak *bővíthetőnek* kell lennie, hogy további tevékenységeket is magába foglalhasson. Az üzleti folyamatok kiszervezése ebből a szempontból olyan dinamikus döntést jelent, amely a társaságközi együttműködés által támogatott, folyamatos fejlődésen megy keresztül.

## A jövő kérdései

Számos olyan kérdés van, amely a jövőben mind a vezetők, mind pedig a kutatók számára fontossá válhat. Ilyen kérdések például az alábbiak:

- Erősíti-e a bizalmat, ha a megbízó és a szolgáltató kölcsönösen érdekeltséget szerez egymás társaságaiban?
- Hogyan hat a bizalom alakulására, ha a szolgáltató alvállalkozásba adja a kiszervezett tevékenységet?
- A méretgazdaságosság társaságközi irányításból adódó javulásával létre tudnak-e hozni a szolgáltatók olyan rendszereket, ame-

lyek alacsonyabb költségeket jelentenek a kis- és közepes vállalkozások számára?

- A szolgáltatók számának növekedésével és a versenyhelyzet élesedésével hatékonyabb piaca alakul-e ki a HR üzleti folyamatok kiszervezésének? Ez a fejlődés csökkenti-e az alkupozíciók aszimmetriáját, különösen ha kis társaságok szerződnek nagy szolgáltatókkal?
- Az üzleti folyamat egyes elemeinek bér munkába adásával csökkenthetők-e a költségek, illetve hogyan tudja a szolgáltató a földrajzi távolságból és eltérő jogszabályi környezetből adódó problémákat kezelni?
- Feltételül szabja-e a megbízó, hogy a szolgáltató nem köthet HR-kiszervezési szerződést a versenytársakkal?
- Milyen tényezők játszanak szerepet abban, hogy az egyes országokban a vezetők eltérően ítélik meg a HR-tevékenységek kiszervezését?

## Összegzés

A HR-tevékenységek kiszervezésre való alkalmassága nagyban függ magának a társaságnak a jellemzőitől. A humán erőforrás-gazdálkodás egyre több társaságnál játszik fontos szerepet a stratégia módosításának és a tudásalapú gazdaság követelményeihez igazításának elősegítésében. Ennek a szerepnek a betöltését jelentősen megkönnyítheti a HR üzleti folyamatok kiszervezése.

A társaság szempontjából az is fontos tényező lehet, hogy a kiszervezésnek köszönhetően nem kell új berendezésekbe és ismeretekbe investálnia, csökkentheti a munkaterhelés ingadozásában rejlő kockázatot, és jobb színvonalú szolgáltatást biztosíthat a munkavállalóinak.

Az egyes társaságok esetében eltérő mértékű kockázatot jelenthet az is, hogy esetleg kiszolgáltatottá válhatnak egyetlen szolgáltatótól. A szolgáltató méretgazdaságosságának és választékgazdaságosságának megítélése, a teljesítményelvárások számszerűsítésének lehetősége is befolyásoló tényezője.

A konkrét szerződési feltételek kidolgozása mellett a kölcsönös bizalom, a technológiai megújulás szükségessége, a társaságközi irányítás lehetősége mind-mind olyan fontos szempontok, amelyeket a kiszervezéssel kapcsolatos döntés meghozatalakor mérlegelni kell. A HR-tevékenységek elemzéséből egy következtetés mindenképpen levonható: *nem létezik általánosan alkalmazható képlet a HR-tevékenységek ki-*

szervezésére. A humánerőforrás-menedzsereknek számos lehetséges változat közül, alapos mérlegelés után kell kiválasztaniuk a társaságuk számára legcélravezetőbb megoldást. A HR üzleti folyamatok kiszervezésénél azonban mindig figyelembe kell venni az előre nem kalkulálható tényezőket, és a lehetséges változásokat.

**Összeállította: Csépan Lilla**

Thom, N.: Human resource management – development tendencies and future perspectives. = Management, 6. k. 1–2. sz. 2001. p. 155–175.

Conklin, D. W.: Risks and rewards in HR business process outsourcing. = Long Range Planning, 38. k. 6. sz. 2005. dec. p. 579–598.

## **EGYÉB IRODALOM**

Meixner Z.: Amikor tudást fog a háló. = HVG – Háló, 26. k. 9. sz. 2004. febr. 29. p. 21.

Tóth L.: Internetes távoktatás. = Navigátor, 12. k. 1–2. sz. 2004. febr. p. 40–41.

Halász G.: Egyetemek az információs társadalom korában. = eVilág, 2. k. 9. sz. 2003. szept. p. 14–15.

Nyelvtanulás számítógéppel. Szoft módszer. = Figyelő, 48. k. 49. sz. 2004. dec. 28. p. 40–41.

Kovács Á. L.: Mégis jobb otthon? Csalódott kiszervezők. = Figyelő, 49. k. 49. sz. 2005. dec. p. 44–45.

Dankó, D.: Az erőforrás-alapú elmélet kései születése és fejlődésének lehetőségei. = Vezetéstudomány, 35. k. 2004. különszám, p. 4–15.

A légi közlekedésben alkalmazható főbb személyzeti modellek. = Közlekedéstudományi Szemle, 53. k. 11. sz. 2003. p. 401–407.

Vörös Zs.: A humánstratégiák készítésének metodikája. III. rész. = Személyügyi Hírlevél, 13. k. 2003. szept. p. 59–62.

Petrók, ...: A Bosch a képzett munkaerőre épít. = Autótechnika, 2003. 12. sz. p. 22–24.



Az alkimisták mindent megtettek azért, hogy  
a szakismerethez minél kevesebben férjenek hozzá.

**A MI CÉLUNK, ENNEK ÉPP AZ ELLENKEZŐJE!**

BME OMIKK folyóiratok a műszaki és gazdasági tudományok témakörében.

- Energiaellátás, Energiatakarékosság Világszerte \* Hulladékok és Másodnyersanyagok Hasznosítása \* Humán erőforrás-menedzsment \* Innovációk - Trendek - Prognózisok \* Környezetvédelem \* **Logisztika** \* Minőségirányítás - Műszaki Ellenőrzés \* Munkavédelem - Ergonómia \* Nemzetközi Marketing \* Üzemfenntartás - Karbantartás \* Vállalatirányítás \* Magyar Műszaki és Gazdasági Repertórium \* Tudományos és Műszaki Tájékoztatás

mgksz@info.omikk.bme.hu \* (1)4575322