

## HR üzleti folyamatok kiszervezése egy globális pénzügyintézetnél

*A humánerőforrás-gazdálkodási tevékenységek kiszervezése ma már nem csupán a tranzakciók bonyolításának alvállalkozásba adását jelenti. A HR-funkciók stratégiai és változáskezelési feladatokkal bővültek, és ennek megfelelően az ezredfordulón megkezdődött a teljes HR üzleti folyamatok kiszervezése, amely számos, előre nehezen meghatározható előnnyel és kockázattal is jár. Ezért a kiszervezési döntések alapos előkészítést, a szerződések végrehajtása pedig bizalmi kapcsolatot, társaságközi irányítást és folyamatos egyeztetést igényelnek. Az alábbiakban a HR üzleti folyamatok kiszervezésének egy korai példáját – egy kanadai pénzügyintézet esetét – vizsgáljuk meg közelebbről.*

*Tárgyszavak: kiszervezés; HR-tevékenység;  
társaságközi irányítás; változásmenedzselés;  
innováció; méretgazdaságosság.*

### A szerződő felek bemutatása

#### A megbízó

A vizsgált pénzügyintézet egy kanadai kereskedelmi bank, amely számos regionális bank összeolvadásából jött létre az 1960-as évek elején. Az ezredfordulón a bank több mint 1000 fiókot működtetett, az alkalmazottak létszáma 48 000 volt és több mint 9 millió ügyféllel állt kapcsolatban. Éves árbevétele meghaladta a 11 milliárd kanadai dollárt.

A társaság ekkor két különálló, saját HR-csoportokat és rendszereket működtető divízióból állt. A felső vezetés úgy határozott, hogy a divíziók HR üzleti folyamatait egy egységes rendszerbe kell összevonni. Az összevonás idején a nemzetközi terjeszkedések, felvásárlások, az elektronikus banki szolgáltatások terjedése, valamint új termékek és szolgáltatások megjelenése következtében a pénzügyi szektor működésében alapvető változások zajlottak. Ez a folyamat a HR-funkciókat új, stratégiai

ai feladatok elé állította. A HR-tevékenységek kiszervezése megkönnyítette, hogy az emberierőforrás-menedzsment ezekre az új alapvető készségekre összpontosítson.

## **A szolgáltató**

A bank a HR-tevékenységek kiszervezéséhez szolgáltatónak egy olyan vezető globális informatikai társaságot választott, amely 137 000 munkavállalót foglalkoztatott, és több mint 35 000 ügyfelet szolgált ki a világ 60 országában. Az informatikai cég olyan egyedülálló, összehangolt üzleti szolgáltatási stratégiát dolgozott ki, amely az üzleti folyamatoknak különböző alkalmazásokat, részlegeket, divíziókat és vállalkozásokat átfogó menedzselését tette lehetővé. Az üzleti folyamatok összehangolása terén szerzett tapasztalatok tették lehetővé, hogy a cég egy olyan, a HR-gyakorlatokat integráló folyamatot kínáljon, amely lehetővé teszi, hogy a HR-eljárásokat minden egyes munkavállaló számára önállóan végezze, és az általa kidolgozott interfészek révén az egyes vezetők és munkavállalók egyéni információkhoz juthassanak. A szerződés végrehajtásában a szolgáltató kanadai társaságáé volt a vezető szerep, de a globális szervezetek is részt vettek a megvalósításban.

A szolgáltató 40 millió kanadai dollár (CAD) beruházást vállalt a telefonos ügyfélszolgálatok modernizálására, az interaktív rendszerek és a web-alapú HR-szolgáltatások fejlesztésére. A társaság úgy kalkulált, hogy ezeknek a fejlesztéseknek az eredményeit minimális többletköltség mellett más ügyfelek kiszolgálásában is hasznosíthatja, és így a tőkebefektetése eloszlik. A megbízó ugyanakkor mentesül a beruházási költségtől, és könnyebben tervezheti a jövőbeni működési költségeit. A web-alapú struktúrák ezenfelül a HR-folyamatok folyamatos fejlesztését és az új rendszerek kidolgozását is elősegítik.

Ezeknek a szempontoknak a mérlegelését követően a megbízó arra a döntésre jutott, hogy csak egy ilyen technológiákra specializálódott szolgáltató alkalmas HR-szolgáltatásai megújítására és fejlesztésére. A kiszervezés azonban még így is jelentős kockázattal járt, ezért a kockázatcsökkentés fontos szerepet játszott a szerződési feltételek kidolgozásában, és szükségessé tette egy állandó társaságközi irányítási struktúra által támogatott stratégiai szövetség létrehozását.

## **Az esettanulmány elkészítésének módszertana**

A pénzügyintézet mint megbízó 2001 márciusában hozta nyilvánosságra a kiszervezési szerződést, amely 2001 júniusában lépett hatályba.

2001 ősze és 2002 tavasza között interjú készült a megbízónak a HR-folyamatok kiszervezésében leginkább érintett öt felső vezetőjével. Valamennyi interjú az alábbi három kérdéskörre vonatkozott:

1. Miért jutott a megbízó arra az elhatározásra, hogy a HR üzleti folyamatokat kiszervezik?
2. Egyéb alternatívákhoz képest milyen szempontok alapján mérlegelte a társaság a kiszervezéssel kapcsolatos kockázatokat és előnyöket?
3. Melyek voltak a társaságközi irányítás kialakításának legfontosabb kérdései?

Az interjúk és belső dokumentumok alapján 2002-ben két tanulmány készült: az egyik a kiszervezési döntés meghozatalával foglalkozott, míg a másik a megvalósítással kapcsolatos kérdésekre összpontosított. Az elkészült tanulmányokat megmutatták a megbízó és a szolgáltató cég vezetőinek, akik további kiegészítésekkel látták el az anyagokat. A végleges változat 2004 tavaszán, a legfrissebb fejlemények figyelembe vételével készült el.

## **A HR üzleti folyamat kiválasztása a kiszervezésre**

A megbízó HR-filozófiája arra épült, hogy minden vezető embereket irányít, és a HR-rendszer segítségével minden vezetőnek magának kellett az adminisztrációt intéznie, ellátnia a HR-feladatokat, lefolytatni az állásinterjúkat az új jelentkezőkkel, fizetéssel és juttatásokkal kapcsolatos döntéseket meghoznia. A megbízó saját, egyedi HR információs rendszert működtetett. Az a tény, hogy a világon egyedül ennél a társaságnál működött ez a szoftverkombináció azzal járt, hogy a rendszer karbantartása és folyamatos fejlesztése egyre bonyolultabbá és költségesebbé vált – a HR-dolgozók munkáját egy 30 főből álló informatikus csapat támogatta. Az 1990-es években azonban a pénzügyi terjeszkedésbe kezdett, amely a pénzügyi piacokkal foglalkozó új divíziójára épült. Ennél a divíziónál – mivel a magas fizetést kapó alkalmazottak drága idejét nem akarták ilyen feladatokkal igénybe venni – központosított HR-adminisztráció működött. A HR-rendszerhez csupán a HR-ügyintézőknek volt hozzáférésük.

1999-ben a pénzügyi vezérigazgatója a kétféle rendszer egyesítése mellett döntött. Az integráció azonban súlyos zavarokat okozott. Ezzel párhuzamosan a társaság többek között e-szolgáltatással és web-alapú interakciókkal szerette volna fejleszteni HR-szolgáltatásait. Az új,

korszerűsített HR-tevékenység megvalósítása és egységes üzleti folyamatba szervezése jelentős innovációt és tőkebefektetést igényelt.

A társaság humánerőforrás vezetői úgy gondolták, hogy az üzleti folyamatok kiszervezésével jobban tudnának összpontosítani a stratégiai HR-feladatokra. A nemzetközi terjeszkedés, felvásárlások és fúziók következtében ugyanis máris lényeges változások jelentkeztek a HR-tevékenységekben, és a vezetők számára ezeknek a változásoknak a kezelése jelentős kihívást jelentett.

## **A HR üzleti tevékenység kiszervezésének, illetve egyéb alternatíváknak az elemzése**

A pénzügyintézet létrehozott egy projektharmonizációs munkacsoportot, amely megvizsgálta az egységes HR-rendszer kialakításának négy lehetséges alternatíváját:

### **1. Összehangolás**

Az első alternatíva a meglévő rendszerek frissítését és egy „összeszekötő” megoldás kidolgozását foglalta magába. Az elemzés kimutatta, hogy a meglévő infrastruktúra korlátozná a folyamatos fejlesztéseket, miközben a költségek csaknem azonosak lennének egy új rendszer megtervezésével és kiépítésével. Tehát ez az alternatíva csupán egy költséges átmeneti megoldást kínált.

### **2. Tervezés és kiépítés**

Ennél az alternatívánál a pénzügyintézet egy külső szolgáltatóval közösen tervezte volna meg és építette volna ki az új rendszert, amelynek a becsült költsége 40 millió CAD volt. A társaságnak azonban nehézséget okozott volna az ehhez szükséges belső erőforrások biztosítása, és bizonyos elemeket (bérszámfejtés, juttatások adminisztrálása) mindenképpen ki kellett volna szerveznie.

### **3. Tervezés, kiépítés, működtetés**

Ebben az esetben a pénzügyintézet egy külső szolgáltatót bízott volna meg az egész bankot átfogó, integrált HR üzleti rendszer megtervezésével, kiépítésével és működtetésével. A szolgáltató feladata lett volna az alkalmazások támogatása, a karbantartás, a működtetés és a rendszerfrissítés. A pénzügyintézet a korábban ezekkel a feladatokkal foglalkozó munkatársait áthelyezhette volna a szolgáltatóhoz. Azonban ez a megoldás is 40 millió CAD beruházást jelentett volna.

#### 4. Az üzleti folyamat kiszervezése

A harmadik alternatívához hasonlóan ebben az esetben is egy külső szolgáltató végzi el az integrált rendszer megtervezését, kiépítését és működtetését, de nagyobb felelősség hárul rá. Ugyanakkor a megbízónak több lehetősége nyílik továbbfejlesztett HR-rendszerek jövőbeni beszerzésére és a szolgáltatások bővítésére, hiszen a szolgáltatónak érdekében áll ezek kifejlesztése, mivel további ügyfeleknek is értékesítheti őket. A kiszervezés mellett fontos érvként szolgált a pénzügyintézetnek az az elvárása, hogy a működési költségek csökkenjenek, és előre tervezhetők legyenek. Ennél a megoldásnál a szolgáltató költségei a további ügyfelek bevonásával alacsonyabbak lennének, és méretgazdaságosságot tudna elérni, a megbízó pedig elkerülhetné a 40 millió CAD-os beruházást.

2001 januárjában a projektharmonizációs munkacsoport összeállította az ajánlatkérési felhívást a lehetséges szolgáltatók számára. Három érvényes ajánlat érkezett, amelyek közül kettőt választottak ki további tárgyalásokra. A párhuzamosan zajló tárgyalások lehetővé tették, hogy a pénzügyintézet vezetői jobban megértsék a kiszervezéssel járó kockázatokat, és kidolgozzák a kockázatcsökkentési eljárásokat. Felismerték, hogy a kiszervezési kapcsolat bizalmon alapuló partnerséget jelent, ezért a jelöltek alkalmasságát a társasági kultúra szempontjából is megvizsgálták. A kockázatok mérlegelését követően a pénzügyintézet arra a következtetésre jutott, hogy a konkrét szerződési feltételek kidolgozása mellett egy társaságközi irányítási struktúra kidolgozására is szükség van.

### **Az innováció ösztönzése és irányítása**

Az ezredforduló olyan technológiai változásokat hozott, amelyek arra vezették a megbízót, hogy egy olyan integrált HR-rendszert fejlesszen ki, amely felhasználóbarát, interaktív, önkiszolgáló környezetben működik, és amely az interneten keresztül a vezetők és a beosztottak számára is hozzáférhető. Az *1. táblázat* ismerteti a pénzügyintézetnek az új, korszerű HR-rendszerrel kapcsolatos működési és stratégiai elvárásait.

A pénzügyintézet a tárgyalások folyamán kiválasztotta a szolgáltatót, aki a megállapodás érvénybe lépését követő második év végére (2003. június) az alábbi célok teljesítését vállalta:

1. Biztonságos munkavállalói portál létrehozása.
2. Három HR ügyintézési csatorna (interaktív hangvezérelt rendszer, telefonos ügyfélszolgálat, internetes önkiszolgálás) biztosítása a dolgozók számára.

3. Globális online fizetéstervezési rendszer létrehozása.
4. A HR-tranzakciók 80%-ának bonyolítása internetes önkiszolgáló rendszeren keresztül.
5. Az elektronikus HR-rendszer bővítése szoftverfejlesztéssel.

1. táblázat

Működési és stratégiai elvárások az új HR-rendszerrel szemben

<b>Működési célok</b>	<b>Stratégiai célok</b>
<p><i>Hatékony szabályzók és kockázatcsökkentés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• munkavállalói kifizetések</li> <li>• adóbefizetések és visszaigénylések</li> <li>• munkaerőköltségek elszámolása</li> </ul>	<p><i>Főbb teljesítménymutatók kezelése</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• munkaerőköltségek és trendek nyomon követése (fix és mozgóbérek, összdíjazás stb.)</li> <li>• folyamatköltségek (pl. munkaerő-felvétel) mérése</li> <li>• működési hatékonyság mérése</li> </ul>
<p><i>Pontos, időbeni információk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• egységes pénzügyi és vezetői beszámolósi rendszer</li> <li>• megfelelő költségallokáció</li> <li>• hozzáférés a megfelelő mutatókhoz</li> </ul>	<p><i>A munkavállalói készségek menedzselése</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• meglévő készségek felmérése</li> <li>• a készségek hatékony hasznosítása</li> <li>• új készségek megszerzésének biztosítása</li> </ul>
<p><i>Megfelelő HR-szolgáltatások biztosítása</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• költséghatékony szolgáltatási mechanizmusok működtetése</li> <li>• egyszerű hozzáférés az információkhoz</li> <li>• mérhető szolgáltatási szintekhez kapcsolódó, tervezhető költségek</li> </ul>	<p><i>Az üzleti változások elősegítése</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gyors, zökkenőmentes átállás az új struktúrára (átszervezés, integráció)</li> <li>• az új tevékenységek gyors felfuttatása</li> <li>• funkciók gyors és megbízható leválasztása</li> </ul>

Az első négy vállalat a szolgáltató időre teljesítette, és az ötödikkel is mindössze három hónapot késett. Az újítások révén a szolgáltató olyan struktúrát és rendszereket hozott létre, amelyeket más ügyfeleknek is értékesíthetett, és így elősegítették a szolgáltató jövőképeinek a megvalósítását, hogy egy globális, „mindent egy helyen” HR-szolgáltatóvá váljon. A szolgáltató a megbízó 5000 vezetője számára kidolgozott egy online fizetéstervezési rendszert, amely képzési útmutatást is tartalmazott. Ezzel a vezetők az 1200 bankfiók és a számos üzleti egység év végi bérezési terveit készíthették el, beleértve a prémiumokat, részvényop-

ciókat, fizetésemeléseket. Míg az a feladat korábban öt-hat hónapot vett igénybe, az új online rendszer a folyamatot 2004-re mindössze két hónapra rövidítette le.

## **A társaságközi irányítási struktúra kidolgozása**

Mivel a pénzügyintézet volt a szolgáltató első ilyen ügyfele, helyzeti előnyt élvezett abban a tekintetben, hogy ragaszkodhatott saját HR-ügyintézőinek az átvételéhez. Az áthelyezéssel a dolgozók előtt új karrierlehetőségek nyíltak meg, mivel a HR-tevékenységek területén a szolgáltató nagyobb kapacitással rendelkezett. A dolgozók áthelyezésével ugyanakkor a szolgáltató olyan szakmai ismeretekkel rendelkező munkaerőt szerzett, amely révén jelentős előnyre tehetett szert a HR-szolgáltatások piacán. Ezáltal a megbízó megerősítette a szolgáltató piaci helyzetét és jelentősen hozzájárult szervezeti kultúrájának fejlesztéséhez. A kiszervezésbe később bekapcsolódó megbízók ezzel az áthelyezési lehetőséggel már nem feltétlenül tudnak élni.

## **A szerződés**

Azt a kockázatot, hogy a megbízó elveszíti belső HR-erőforrásait úgy enyhítették, hogy a szolgáltatóval egy hétvévre szóló szerződést kötöttek, amit a harmadik évben további három évvel meghosszabbítottak. A szerződés a felmondás esetére többek között olyan konkrét rendelkezéseket tartalmazott, amelyek biztosították a megbízó korábbi munkavállalóinak igény szerinti visszahelyezését, valamint a HR üzleti tevékenységekkel kapcsolatos szabadalmi jogok átruházását.

A megbízó 330 folyamatot szervezett ki, amelyek elvégzésére nem állapodtak meg egyenkénti díjban, hanem egy, az alkalmazottak számához igazodó, rögzített átalánydíjas éves fizetési struktúrát dolgoztak ki. Ezen felül egy hatékonysági tényezőt is beépítettek az árszabásba, amely alapján a munkavállalónkénti árat évente meghatározott mértékben csökkentették.

A tárgyalások során a megbízó azt is elérte, hogy a szolgáltató elfogadja a nyereségmegosztást, vagyis amint az újabb ügyfelek belépésével jobb méretgazdaságosságot ér el, csökkentse a díjait. A szerződés egyik legfontosabb elemét a megbízó benchmarkjaival azonos vagy azt meghaladó szolgáltatási szintekre vonatkozó megállapodások jelentették. Amennyiben ezeket a szinteket a szolgáltató nem éri el, jelentős büntetést kell fizetnie.

A HR üzleti folyamatok mérhető sikerkritériumai alapján tizenhárom szolgáltatási szintet állapítottak meg. Ezek között szerepelt többek között a különféle beszámolók határidőre történő elkészítése, a bérszámfejtés pontossága, a telefonos ügyfélszolgálatok ügyintézési ideje és az ügyfelek elégedettségének a mértéke.

## **A megbízói oldal**

Az első három évben a társaságközi irányítás költsége a megbízó számára a szerződéses összeg 5%-át tette ki. A pénzügyi a szerződés teljesítésének nyomon követésére, a menet közben felmerülő problémák kezelésére és a szolgáltatások fejlesztésére az alábbi területekért felelős négy munkacsoportot állított fel:

### *1. A szolgáltatások biztosítása:*

Ez a munkacsoport a 13 szolgáltatási szint teljesítését ellenőrizte. Amennyiben hiányosságot találtak, a szolgáltatóval közösen kidolgozták a megoldást.

### *2. Új projektek elindítása:*

A megbízó újonnan felvásárolt társaságai további HR-rendszerek és munkatársak integrálását tette szükségessé, amelynek a lebonyolítását ez a munkacsoport dolgozta ki.

### *3. Technológiai irányítás:*

A csoport az új projektek technológiai szempontú elemzéséért, a fejlesztések és újítások megvalósításáért volt felelős, és biztosította a megbízó és a szolgáltató technológiájának összehangolását.

### *4. Pénzügyi szabályozók:*

Ennek a munkacsoportnak a szolgáltató főkönyvi számláinak folyamatos auditálása volt a feladata. Ellenőrizték, hogy a szolgáltató betartja-e a nyugdíjakra és a járulékbefizetésekre vonatkozó jogszabályi előírásokat, és a HR-költségek allokációját is ők végezték az üzleti egységekre.

## **Felső vezetői értekezletek**

A felső vezetők értekezleteinek az volt a célja, hogy a négy munkacsoport által felvetett ügyekre megfelelő cselekvési tervet dolgozzanak ki. A felső vezetői csoport a két szervezet három-három vezetőjéből (al-elnökök és elnökök) állt.



## **A bizalmi kapcsolat**

Egy szerződés önmagában nem garancia a vállalatok teljesítésére. Bizalmi kapcsolat nélkül a szerződés csupán egy darab papír. A bizalom kiépítéséhez arra van szükség, hogy a felek kultúráját és értékeit összehangolják.

A szolgáltató kiválasztásában is ez volt a legfőbb tényező. A kiszervezést megelőzően a megbízó nem rendelkezett a HR-tevékenységek menedzseléséhez szükséges átfogó belső teljesítménymérési-rendszerrel. Sok mutatószámot – ügyvédi és kommunikációs díjak, fordítási költségek – a szerződés megkötését követően, menet közben kellett kidolgozni. Az ilyen kérdések sikeres megoldásához elengedhetetlen a bizalom.

A kulturális hasonlóságok ellenére a két fél vezetési stílusában és szemléletében voltak különbségek. A megbízó nagy HR-részleget működtetett, és számos jó HR-gyakorlatot fejlesztett ki, míg a szolgáltató szervezete jóval kisebb volt, kevesebb HR-tapasztalatot halmozott fel, és a legjobb gyakorlatokat illetően nem mindenben volt a megbízóval azonos állásponton. Egy szerződésben nem lehetséges minden kérdést előre leszabályozni, a megbízó pedig a közös problémamegoldást fontosabbnak tartotta, mint a szerződéses szankciók gyors érvényesítését. A megbízó menet közben felismerte, hogy a szolgáltató nem rendelkezik elég HR-tapasztalattal, ezért az első év végén a HR-középvezetők mellé egy felső vezetőt is áthelyeztek a szolgáltatóhoz.

## **A kiszervezés gyakorlati tanulságai**

1. Felvásárlás vagy fúzió esetén a HR üzleti folyamatok kiszervezése megfelelő módszert kínálhat az új HR-rendszerek integrálására.
2. Minden egyes HR-tevékenység esetén nemcsak az előnyöket, hanem a kockázatcsökkentés lehetőségeit is elemezni kell.
3. A folyamatos kockázatcsökkentés és előnyövelés érdekében a társaságközi irányításért felelős munkacsoportokat kell felállítani.
4. A kölcsönös bizalom alapján gondoskodni kell arról, hogy a szerződési feltételekkel és a későbbi döntésekkel kapcsolatban mindkét fél nyertesnek érezze magát.
5. Gondoskodni kell arról, hogy a megbízó kultúrája és értékei támogassák a bizalmon alapuló kapcsolatot.

6. A szerződéses szolgáltatási szintek korrekt megállapításához egy átvilágítás során meg kell vizsgálni a korábbi belső teljesítményszinteket.
7. Célszerű hosszú távú szerződést kötni, amely ösztönzőket tartalmaz az előnyök növelésére és a kockázatok csökkentésére, és a szerződés felbontásával kapcsolatos kérdésekről is rendelkezik.
8. Bővíthető folyamatokat és struktúrákat kell kidolgozni, amelyekbe a jövőbeni új HR-tevékenységeket is be lehet vonni.

**Összeállította: Csépan Lilla**

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

Quélin, B.; Duhamel, F.: Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. = European Management Journal, 21. k. 5. sz. 2003. p. 647–661.

Adler, P. S.: Making the HR outsourcing decision. = MIT Sloan Management Review, 45. k. 1. sz. 2003. p. 53–60.

Langfield-Smith, K.; Smith, D.: Management control systems and trust in outsourcing relationships. = Management Accounting Research, 14. k. 2003. p. 281–307.