

OTDK-Dolgozat

2015

„Komplex kiválasztás, garantált beválás?”

Toborzás és kiválasztás a szolgáltató központok szektorában

„Complex selection, guaranteed suitability verification?”

Recruitment and selection in the sector of shared service centres

Kézirat lezárva: 2013. november 4.

Tartalom

1	Bevezetés.....	1
2	Szolgáltató központok.....	2
2.1	Szolgáltató központ kialakulásának háttere.....	2
2.2	SSC-k létrehozásának előnyei, hátrányai HR-es szemmel.....	5
2.3	Szolgáltató központok Magyarországon	7
3	HR a szolgáltató központok szektorában	10
3.1	HR terület bemutatása	11
3.1.1	HR terület felépítése.....	11
4	Mélyinterjú kutatás	13
4.1	Kutatás módszertana.....	13
4.2	Kutatás tárgya	13
4.3	Kutatás alanyai	14
5	A toborzás, kiválasztás bemutatása	17
5.1	Toborzás, kiválasztás felépítése	17
5.2	Toborzás folyamata	18
5.2.1	Toborzási módszerek.....	18
5.3	Kiválasztás folyamata.....	20
5.3.1	Kiválasztási módszerek	22
5.3.2	Kiválasztási mérőszámok.....	26
5.3.3	„SSC kompetenciák”	27
5.4	Mélyinterjú hipotézisek eredményei.....	28
5.4.1	H1 hipotézis:	28
5.4.2	H2 hipotézis.....	31
5.4.3	H3 hipotézis.....	33
5.4.4	H4 hipotézis.....	34
6	Összehasonlító vizsgálat	37
6.1	Kutatás tárgya	37
6.2	Kutatás alanyai	38
6.2.1	Air France – KLM Financial Shared Service Center	39
6.2.2	Nokia Solutions and Networks.....	40
6.3	KLM, NSN toborzás-kiválasztásának összehasonlítása	42

6.3.1	NSN toborzás, kiválasztás területének felépítése.....	42
6.3.2	A KLM toborzás, kiválasztás területének felépítése.....	42
6.3.3	Az NSN toborzási folyamata.....	43
6.3.3.1	NSN toborzási módszerei	43
6.3.4	A KLM toborzási folyamata	44
6.3.4.1	A KLM toborzási módszerei.....	44
6.3.5	NSN kiválasztási folyamata	45
6.3.5.1	Az NSN kiválasztási módszerei.....	46
6.3.5.2	Kiválasztási mérőszámok az NSN-nél.....	48
6.3.6	KLM kiválasztási folyamata	48
6.3.6.1	A KLM kiválasztási módszerei.....	48
6.3.6.2	Kiválasztási mérőszámok a KLM-nél.....	50
6.4	Kutatási eredmény	50
6.4.1	Az NSN próbaidő alatti dolgozói fluktuációja.....	51
6.4.2	KLM próbaidő alatti dolgozói fluktuációja.....	52
7	SSC recruitmentjének jellegzetességei, kihívásai	54
8	Összegzés	59
9	Javaslatok	60
9.1	Toborzás kiválasztás folyamatának fejlesztése	60
10	Irodalomjegyzék.....	63
11	Mellékletek.....	65
11.1	1. Számú melléklet	65

Táblázat- és ábrajegyzék

1. Ábra :SSC Idősor	7
2. Ábra: SSC anyavállalatának tevékenysége	15
3. Ábra: SSC által támogatott folyamatok	15
4. Ábra: SSC-k bővülés szerinti felbontása.....	16
5. Ábra: Próbaidő alatti fluktuáció	29
6. Ábra: Bővülés nagysága azoknál, akik próbaidő alatt 10% alatti fluktuációt produkáltak30	
7. ábra SSC-k hány százaléka keres általános profilt a kiválasztás során.....	32
8. Ábra: SSC-k hány százaléka tartja leghatékonyabb módszernek az AC-t.....	33
9. Ábra: SSC-k hány százalékánál fontosabb a teljesítményjelző mint a tökéletes jelölt megtalálása	35
10. Ábra: NSN kiválasztási folyamata	47
11. Ábra: KLM kiválasztási folyamata	50
1. Táblázat: Próbaidő alatti dolgozói fluktuáció az NSN-nél.....	51
2. Táblázat: Próbaidő alatti dolgozói fluktuáció a KLM-nél	52

1 BEVEZETÉS

Dolgozatomat a szolgáltató központok világában működő toborzási és kiválasztási területről írtam. Azért választottam vizsgálati területemnek a szolgáltató központok szektorát, mivel fejedvadászként és vállalati HR-esként is ebben a szektorban tevékenykedem, és a munkám során felfedeztem bizonyos szektorbeli sajátosságokat, melyekre jelen dolgozatomban keresem a választ. Jelen kutatásomban arra voltam kíváncsi, hogy a kiválasztási módszerek hogyan befolyásolják a dolgozói beválást. Ennek alapjául két szolgáltató központot vizsgáltam meg, összehasonlítva toborzási, kiválasztási eszközeiket egymással, illetve azt, hogy a dolgozók milyen számban hagyják el a céget a próbaidejük alatt.

Munkám első részében szakirodalmi forrásokra támaszkodva ismertetem a szolgáltató központok szektorának sajátosságait, illetve a humánerőforrás, azon belül pedig a toborzás kiválasztás területét. Az SSC szektorban sajátosan működő HR, és azon belül toborzás kiválasztás részleg munkáját egy mélyinterjú kutatás eredményeként ismertetem, kitérve a toborzási és a kiválasztási módszerekre, majd a kiválasztás hatékonyságára következtetek a próbaidő alatti dolgozói beválás adataiból.

Mivel a szolgáltató központok szektora sajátos terület, mely csupán néhány éve van jelen erőteljesen hazánkban, így fontosnak tartom, hogy egy pár szóban bemutassam a szolgáltató központok létrejöttének hátterét, főbb sajátosságait kitekintve a magyarországi helyzetükre.

2 SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK

2.1 SZOLGÁLTATÓ KÖZPONT KIALAKULÁSÁNAK HÁTTERE

A bevált hagyományos gyakorlat szerint mind a privát, illetve állami szektorban az összes üzleti egységben egyszerre jelen volt minden egyes háttértámogató tevékenység. Napjainkra a vállalatok felismerték, hogy nem engedhetik meg maguknak azt a luxust, hogy többszörözzék háttértámogató tevékenységeiket mindegyik üzleti egységben. Ezáltal a cégek egyre nagyobb számban alkalmazzák a módszert és kiszervezik háttértámogató tevékenységüket egyetlen központba. Miért is teszik ezt? A magyarázat egyszerű: ez az egyik olyan ritka üzleti koncepció, melynél egyszerre csökkennek a költségek, és növekszik a szolgáltatások színvonala.

Egy, a Harvard Egyetemen készült dolgozat¹ beszámol a szolgáltató központok megjelenéséről és megjelenését támogató tényezőkről. E szerint a kiszervezés folyamata az USA-ból indult és nagyjából az 1980-as évekre tehető. Megemlíti továbbá, hogy a General Electric volt az első olyan nagyvállalat, amely egy saját pénzügyi szolgáltató központot hozott létre. A GE önállóan menedzselte a decentralizált stratégiát az összes üzleti egységében, miközben rájött, hogy összesen 45 szállítói számla, 44 főkönyvi és 37 tárgyi eszköz rendszert üzemeltetnek egyszerre. A szolgáltató központ létrehozása lehetővé tette a vállalat számára, hogy nyolcvan százalékkal csökkentse rendszereinek számát. Az utóbbi években a cég számos háttértámogató funkciót helyezett ki, az IT, a beszerzés és a HR területen is.

Számos tényező megjelenése támogatta a szolgáltató központok elterjedését. Elsőként említeném az információs elérhetőség nagymértékű növekedését a hálózatoknak köszönhetően. A kommunikációs technológia fejlődése lehetővé tette, hogy a szolgáltatásokhoz való közelség már nem követelmény többé, amit régebben egy bizonyos helyen tudtak csak ellátni, azt már könnyedén tudják teljesíteni a világ bármely más pontján.

¹ Mechling és Schwarz, 2007.

„Shared Service” fogalma

Fontos megkülönböztetni az insourcing illetve outsourcing fogalmát.²

A klasszikus outsourcing modell lényege, hogy a vállalat folyamatait egy másik országba, és egy másik vállalathoz migrálja, és ezért a szolgáltatásért a külső partnernek fizet.

Insourcingról akkor beszélünk, amikor egy adott cégen belül az egyik országból egy másik országba transzferálják a belső folyamatokat. Ezt elsősorban egységes, standardizált folyamatokon és integrált rendszereken keresztül végzik.

A „kiszervezett szolgáltatások”³ egy új üzleti koncepció, módszer, melynek célja, hogy háttértámogató tevékenységet nyújtsunk a belső ügyfelek számára, mindezt természetesen alacsonyabb költségen és magasabb minőségen.

A „shared service”⁴ egy olyan szervezeti struktúra, mely egy vagy több támogató funkciót egyesít, s amelyet a költségcsökkentés, méretgazdaságossági előny és minőségileg jobb szolgáltatás elérésére terveztek. Számos multinacionális és globális szervezet él a szolgáltató központ létrehozásának lehetőségével.

A szolgáltató központoknak több definíciója is ismert, de minden megközelítésben közősek az alábbi jellemzők:

- háttértámogató tevékenységet nyújtanak,
- elsősorban belső ügyfeleknek,
- alacsonyabb áron,
- magasabb minőségen.

A szolgáltató központ egy elkülönült, elszámoltatható (mérhető), részben önálló egység egy szervezeten belül, mely arra hivatott, hogy összefogja a tevékenységeket és speciális, előre meghatározott szolgáltatást nyújtson az operációs egységnek egy meghatározott megállapodási feltétel szerint.

Fontos tudni, hogy a szolgáltató központoknak két típusát különböztetjük meg:

² Szende, 2013.

³ Szabó és Hámori, 2006. 404.p.

⁴ Derven, 2011.

- A tranzakciós központok: nagy mennyiségű és alacsony szakértelmet igénylő feladatokat látnak el, mint például a szállítói számla és vevői számla könyvelése.
- A szakértői központok: kisebb mennyiségű és magasabb szakértelmet igénylő feladatokat látnak el, mint például a házon belüli jogi vagy adózási tanácsadás.

Az előbbieken megtudhattuk, hogy a központosításra miért is van szükség, de felmerül a kérdés, hogy vajon milyen típusú cégek esetében és milyen folyamatokra érdemes SSC-t létrehozni?

Szolgáltató központok nem korlátozódnak le bizonyos iparágakra vagy szervezeti típusokra. Nagyobb multinacionális vállalatok, mint például a General Electric, illetve a Hewlett Packard voltak az éllovasai az 1980-as éveknek. Időközben a bankok is létrehozták saját szolgáltató központjaikat, hogy hatékonyságot érjenek el, végül az állami szektorban is egyre nagyobb számban alkalmazzák a módszert.

A gyakorlatban azokat a folyamatokat lehet kiszervezni egy SSC-be, amelyek nem specifikusak az adott üzleti egységekre vonatkozóan. Ha egy bizonyos tevékenység egyedülálló az üzleti egységekre vonatkozóan azt nem érdemes kiszervezni. Mivel az SSC elsősorban támogató folyamatokat nyújt ügyfelei számára, ezért ritkán migrálják ki az alapvető, stratégiai jelentőségű, egyedülálló folyamatokat, illetve azokat a tevékenységeket, melyek külső ügyfél meglétét is igénylik. Összességében a nem üzletspecifikus, támogató folyamatok a legkedvezőbbek a kiszervezés szempontjából.

Elsőként a pénzügy és számvitel területen jelent meg a kiszervezett szolgáltatás. A cégek elsősorban a támogató funkciókat, a nagy mennyiségű, alacsony szakértelmet igénylő folyamatokat adták ki a kezeik közül. A legtöbb cég a szállítói számla könyvelési funkciót szervezte ki, mivel a folyamat az üzleti egységektől független és nem utolsó sorban könnyen másolható, ismételhető. Továbbá a cégek kevésbé érintettek potenciális hibák esetén.

A leggyakoribb funkciók közé sorolhatjuk a szállítói, vevői számla, főkönyvi és tárgyi eszköz könyvelés, banki rekonsziliáció folyamatát. Az utolsó pár évben a kiszervezett tevékenységek további területeken terjedtek el, ilyen például az információs technológia, a beszerzés és a humán erőforrás területe. A cél, hogy a támogató folyamatok kiszervezésével jobban tudjon összpontosítani a vállalat a bevételszerzésre és a fő üzleti feladatokra.

A következőkben bemutatom az SSC-k létrehozásának azon előnyeit, melyek hatással lehetnek a HR, ezen belül a toborzás kiválasztás területére.

2.2 SSC-K LÉTREHOZÁSÁNAK ELŐNYEI, HÁTRÁNYAI⁵ HR-ES SZEMMEL

1. Elsősorban **helyi előnyökről** beszélhetünk, mivel a kiszervezést általában alacsony munkaerőköltségű területen valósítják meg.

Egy szolgáltató központban a működési költségek kétharmada munkaerővel kapcsolatos. Jelentős költség megtakarítást érhetünk el azáltal, hogy áthelyezzük a tevékenységeinket egy magas munkaerő költségű országból egy alacsonyabb munkaerő költségűbe. A centralizált munkavégzéshez akár 20-30%-kal kevesebb dolgozói létszám szükséges, mintha a tevékenységet nem központosítva, több országban végeznék.

Még nagyobb költségmegtakarítást tudunk elérni azáltal, ha például Indiában hozunk létre egy szolgáltató központot, továbbá, a munka nem igényel magasan képzett munkaerőt sem. Emellett az SSC munkakörök jól fizető munkáknak számítanak és vonzzák a motivált, elkötelezett pályakezdeket az egyetemi diplomával.

2. A helyi előnyök mellett beszélhetünk **stratégiai előnyökről** is, melyek szintén a központosításból származnak.

A felsővezetők a működési egységekben teljes figyelmet tudnak szentelni az elsődleges „front office” feladatokra, mindemellett a „know-how”, tudás a szervezet falain belül marad és el tudjuk kerülni a harmadik féltől való függőséget is ezáltal. Nem utolsósorban a top vezetők egyszerűen hozzáférhetnek az információkhoz, végül a megnövekedett rugalmasság is adott a szervezet újjá- vagy átszervezéséhez.

- Az üzleti egységek a saját kulcskompetenciákra tudnak összpontosítani

A szolgáltató központ létrehozása és a támogató folyamatok egy kézben tartása lehetővé teszi az üzleti egységek számára, hogy az alapvető üzleti folyamatokra összpontosítsanak teljes idejükben. Ez a koncepció megengedi, hogy míg a szolgáltató központ ellenőrzi és egyeztet a támogató tevékenységeket, addig a szervezet a stratégiai célokra fókuszáljon és felső szintű növekedést valósítson meg.

⁵ Mechling és Schwarz, 2007.

- A know-how a szervezeten belül marad, melyet más tevékenységre is hasznosíthatunk. Gyakran utalnak a szolgáltató központokra belső kiszervezésként, melynek előnye, hogy a szervezet specifikus ismereteket, tudást nem kell egy harmadik féllel megosztani, hanem vezetői szempontból nézve a szervezeten belül marad a tudás.
- Könnyebb hozzáférés az információkhoz a vezetők számára

A szolgáltató központ létrehozása lehetővé teszi, hogy a felsővezetők könnyen hozzáférjenek a számukra szükséges információkhoz. Ahelyett, hogy a vezetők egy összesített kimutatást készítsenek, s ehhez számos támogató egységgel lépjenek kapcsolatba, könnyedén az SSC-hez fordulhatnak, ahol az összes információ egy helyben megtalálható. Továbbá az ellenőrzést is könnyebb megvalósítani egy helyen, mintsem több különböző támogató egységben.

- Nagyobb rugalmasság a szervezet újra vagy átszervezéséhez, felvásárláshoz

A szolgáltató központok nagyobb rugalmasságot biztosítanak a cég számára. Az üzleti egységeket könnyedén átszervezhetjük anélkül, hogy a támogató funkciókat is figyelembe kelljen vennünk. Abban az esetben, ha eladnak egy üzleti egységet, a szolgáltató központ továbbiakban is folytathatja a támogató tevékenységeket az adott üzleti egységnek, biztosítva a háttér támogató folyamatok minőségét.

A szolgáltató központok létrehozásának hátrányai HR-es szemmel:

A számos előny mellett természetesen kockázatokkal is számolnunk kell egy SSC létrehozásakor. A vállalatok elsősorban pénzügyi, folyamatbeli és dolgozói kockázatokkal szembesülnek egy szolgáltató központ létrehozásakor.

Dolgozói kockázat

1. Alacsonyabb elkötelezettség, ellenállás a változásnak

Amikor egy vállalat bejelenti, hogy kiszervezi a támogató tevékenységeket a szolgáltató központba, a munkát végző alkalmazottak azonnal neki látnak új munkát keresni. Még akkor is nyitottak új lehetőségre, ha fenn áll a lehetősége annak, hogy az SSC-ben folytassák munkájukat, mivel tisztában vannak vele, hogy a szolgáltató központban lényegesen egyszerűbb folyamatokért fognak felelni. Az üzleti egység vezetőségénél is jelentkezik a morális veszteség, hiszen felelősségi körük nagymértékben csökkeni fog azáltal, hogy a folyamatokat kiszervezik. Így fontos a HR osztálynak azzal számolnia, hogy a fluktuáció

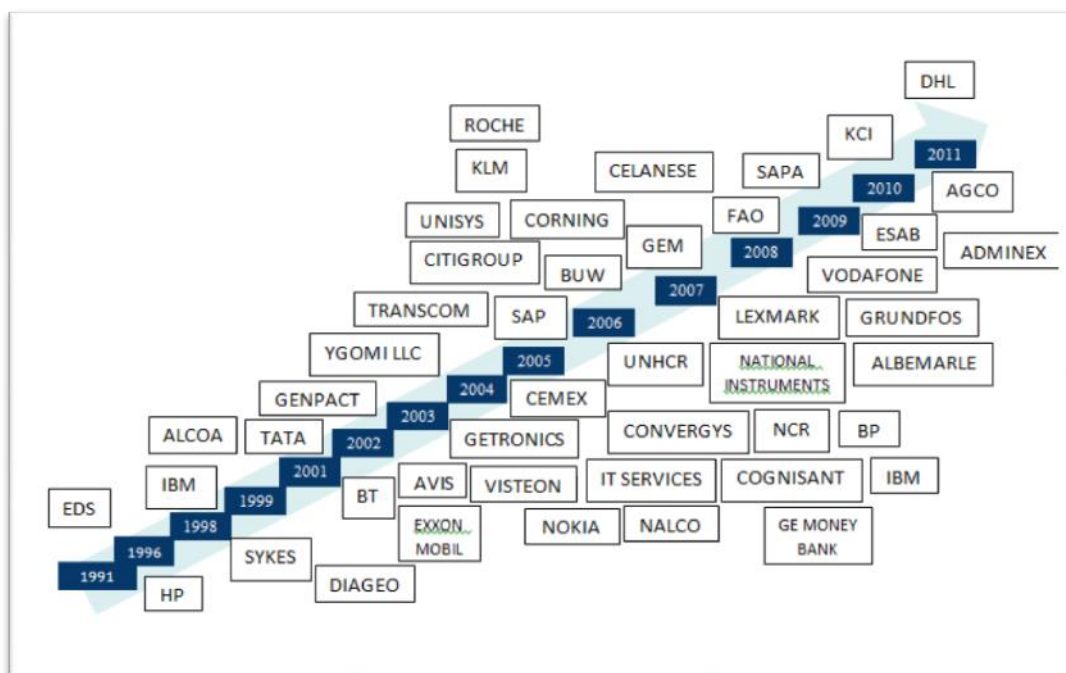
megnövekszik a cégnél és ezt mihamarabb csökkenteni kell. Megfelelő kommunikációval, intézkedésekkel, kulcsemberek motiválásával lehet csökkenteni a kockázatot.

2. Elveszik a tudás

Az üzleti egységek otthonosan működtetik a saját folyamataikat, majd az SSC alapításával a régi bevált utak eltűnnek. Az új „SSC-s” munkatársak gyakran végeznek „on the job training”-et, lemásolva a régi dolgozók bevált munkamódszereit, praktikáit, ezt szakszóval „work shadowing”-nak nevezzük. Ez a módszer arra szolgál, hogy a folyamat összes nézőpontját megértsük. Bármennyire is hatékonynak tűnhet a módszer, sajnos az idő rövidsége, illetve a régi dolgozó tudás visszatartásának, ellenséges hozzáállásának köszönhetően limitált az információ és számos értékes információ nem kerül átadásra.

2.3 SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK MAGYARORSZÁGON

Az első szolgáltató központok mintegy 15 éve jelentek meg Magyarországon, számuk több mint 50-re tehető. Bővülésüket az évek folyamán az alábbi ábra szemlélteti egészen 2011-ig.



1. Ábra: SSC Idősor

Forrás: <http://www.hita.hu/Content.aspx?ContentID=f469f536-1eda-45e0-b2d8-9f1f4aad588a>

A 2008-as válság szintén közrejátszott az SSC-k térhódításában, mivel a cégek a költségcsökkentést, a folyamatok fejlesztését, optimalizálását helyezték előtérbe. Számos szakmai oldal, többek között a könyvvizsgáló cégek szolgáltató központokra vonatkozó

felmérései (Deloitte⁶, Ernst& Young⁷) számolnak be arról, hogy a szolgáltató központok szektora Magyarországon ígéretes bővülésnek nézhet elébe. Hazánkban számos tényező járul hozzá a szektor sikerességéhez. Magyarországon a szolgáltató központokban dolgozók létszáma meghaladja a 40 ezer főt, köztük többségében a 30 év alattiak vannak. Az is elmondható, hogy ez a szám folyamatosan növekszik és a szolgáltató központok egyre több munkavállalónak nyitják meg kapuikat.

Az Ernst & Young felméréséből kiderül, hogy a szolgáltató központok szerepe és felépítése is jelentősen átalakul a következő időszakban. A támogatott folyamatok egyre összetettebbé válnak, illetve a vállalatok egyre jobban globalizálódnak. Az elemzés szerint 2010-ig beszélhetünk a szolgáltató központok első generációjáról, melynek lényege, hogy a központok egy-egy funkció ellátására szakosodtak. Majd a második generációs váltás során az előbbi központok aránya folyamatosan csökkent és teret hódítottak a többfunkciós üzleti központok. A generáció főszereplőinek nagy előnye abban rejlik, hogy képesek egyszerre több szektorban is jelen lenni, globális lefedettséggel rendelkeznek, és nagy hangsúlyt fektetnek az innovációra.

Az SSC szektor folyamatosan bővül az utóbbi években, számos új SSC lát napvilágot minden évben és ez a tendencia a következő években is folytatódik. A könyvvizsgáló cég előrejelzése szerint 2013-ban több mint 170 ezer milliárd dollárról 2015-re 190 ezer milliárd dollárra nőhet a szektor bevétele.

A főbb terjeszkedési területek: Latin-Amerika és Közép-Kelet-Európa, ahol Magyarországnak is jelentős szerepet szánnak.

Az egyik szakfolyóirat⁸ megemlíti, hogy miért is ideális hely Magyarország a szolgáltató központok létrehozásához.

Pozitív tényezőkként érdemes megemlíteni az alábbi faktorokat, melyek hosszú távú előnyöket nyújtanak a szolgáltató központok számára:

- Megfelelő IT infrastruktúra (magas kínálat irodaházakban, versenyképes áron)
- Szolgáltató központ hatékony működéséhez szükséges infrastruktúra
- Megfelelő adózási környezet

⁶ Deloitte, 2013., <http://www.piackutatasok.hu/2013/04/deloitte-hazai-szolgáltato-kozpontok.html#uds-search-results>

⁷ Ernst&Young, 2012., http://www.ey.com/HU/hu/Newsroom/News-releases/szolgáltato-kozpont_20121210

⁸ Szende, 2013.

- Alacsony munkaerő bérköltség (a magyar munkaerő bérköltsége euróban számítva valamivel több, mint a fele az EU-15 átlagának)
- Képzett magyar munkaerő (Számos friss diplomás, felsőoktatásban szerzett diplomával)
- Közép-európai és nyugati nyelveket beszélők elérhetőek
- Alacsony országkockázat
- Európai kulturális környezet, Budapest Európa szívében található (könnyedén megközelíthető repülőgéppel)

Eddigi tapasztalataim alapján úgy gondolom, hogy negatív tényezőként érdemes megemlíteni azt a tényt, hogy a szolgáltató központ kevés figyelmet kap hazánkban, nem annyira ismert és előnyben részesített terület. Továbbá a gazdaságpolitika az ipart támogatja, nem a szolgáltató szektort. Szintén nehézség az SSC számára, hogy a munkavállalók körében annyira nem ismert. (Például az employer branding, másnéven a munkaadói márkáépítés csak minimális szinten van jelen a cégeknél, mivel erre a területre nem vagy csak nagyon ritkán képeznek külön költségvetést.)

Elmondható, hogy a szektor globálisan fejlődik és ez a tendencia csak növekszik az évek alatt, mivel az SSC-k hulláma még nem érte el a csúcsát. Számos vállalat és szektor még csak most kezdi meg az utazását a kiszervezett tevékenységek világában. A globális fejlődésnek köszönhetően Magyarország is jó eséllyel adhat otthont az újonnan felépített SSC-knek.

3 HR A SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTOK SEKTORÁBAN

A HR szerepköre világszerte megváltozott az elmúlt években. A fő fókusz a tehetségek kiválasztása és megtartása, a gazdasági kihívások, költséghatékonysági projektek, szervezetfejlesztési változások, és mindezek támogatása, menedzselése humán erőforrás oldalról. A HR támogató területnek⁹ számít az SSC-ben, ami azt jelenti, hogy a HR-re elköltött minden egyes forint hatása csak közvetve jelenik meg, így olyan megoldások kerülnek előtérbe, melyek költséghatékonyan képesek biztosítani a cég működését.

A HR egyre jobban próbál megfelelni ezeknek az új kihívásoknak, melynek következtében a HR arculata megváltozott. Előtérbe kerültek a kiszervezett szolgáltatások, melynek köszönhetően a HR egyre ügyfélorientáltabb és centralizáltabb lett, hogy minőségi szolgáltatást tudjon nyújtani.

A HR terület is él a technológiai újítások előnyeivel, a folyamatok automatizálásával, abból a célból, hogy a HR további hozzáadott értéket adjon, és igazi partnere legyen a vállalatnak.

A humán erőforrás területe a szolgáltató központok életében jelentős szerepet tölt be. Egy SSC számos HR jellegű kihívással nézhet szembe, hiszen a szektorra az állandó változás jellemző. Gyakori a munka kiszervezés egy Magyarországnál is alacsonyabb munkaerőköltségű országba, például Kínába, Indiába rendszeresen visznek ki egyes területeket, de akár az egész céget is szépen lassan megszüntetik. Ilyenkor a HR részleg feladata a kiszervezés kommunikációja, a tömeges létszámleépítés menedzselése, illetve jó esetben az outplacement megoldása. Szó lehet egy-egy versenytárs felvásárlásáról, összeolvadásról, melynek során szintén elbocsátásokkal, önkéntes távozással kell szembenézni. Szerencsére mégis a leggyakoribb ebben a szektorban az óriási ütemű növekedés, mely során a HR-esek feladata az új emberek kiválasztása, felvétele illetve megtartása. A nagy bővülés során a fluktuáció erősen meg szokott nőni egy cégnél. A bővülő cégek ilyenkor új folyamatokat, új földrajzi területeket vesznek át, mely nem csak több munkatárs jelenlétét teszi szükségessé, hanem a folyamatok stabilizációjára is szükség van, ami hosszú időt vesz igénybe, így a nagy bővülés jelentős esetben nagy káoszt is eredményez. A bizonytalan helyzetekben az emberek nem érzik jól magukat, nem érzik magukat komfortosan az adott pozícióban, így élnek a próbaidő alatt adott lehetőséggel, és felállnak, amint lehet. A fluktuáció csökkentése elsősorban a HR feladata. A képzés fejlesztés terület

⁹ Szabó és Vida, 2009.

egyik kiemelt célja, hogy a dolgozói megtartás minél jobb legyen. Ezt különböző karriermenedzsmenttel, teljesítménymenedzsmenttel, stb. érheti el.

3.1 HR TERÜLET BEMUTATÁSA

A HR kulcsfontosságú szerepet tölt be egy SSC életében, gyakorlatilag az egyik fő motorja a cégnek.

Saját mélyinterjú vizsgálatom elvégzésekor az egyik pénzügyi SSC-ben dolgozó HR igazgató a mélyinterjú során azt mondta, hogy a HR megítélése általában a szakmai vezetők részéről jónak számít, kölcsönösen megkapják a HR-től és meg is adják a szakmai támogatást a HR-nek, viszont a munkavállalók részéről pedig gyakoribb a vegyes megítélés. Körülbelül 50-50 százalékban vannak jelen az operatív és stratégiai HR feladatok. A stratégiai feladatok akkor hangsúlyosak, amikor szervezeti változáson megy keresztül a cég, ilyenkor a szabályok, policy-k követik ezt a változást. Korábban az operatív rész volt a kiemelten fontos, de mostanra már egyre rugalmasabb a szervezet és egyre több a kezdeményezés is.

3.1.1 HR terület felépítése

A legtöbb szolgáltató központnál a HR osztály nagysága általában a cég méretétől függően változik, a legtöbb központban egy HR-esre 100-200 fős munkavállalói létszám jut, akik különböző területeket támogatnak. Specialistaként különböző szakterületekre szakosodtak, mint például a HR kontrolling, képzés és fejlesztés, HR adminisztráció, kompenzáció és juttatások, illetve a toborzás és kiválasztás területe.

Emellett szintén gyakori, hogy minden üzleti egységnek van egy generalistája, aki az adott egység napi teendőit, igényeit operatív és szükséges esetén stratégiai szinten látja el. A generalisták a HR arcai, szorosan együttműködnek az összes üzletággal. Nekik kell biztosítani azt, hogy az üzleti stratégia és a HR stratégia egy irányba mutasson.

Vannak kisebb HR osztályok is, a legkisebb egy főből áll, itt jellemzően a HR számos funkcióját központosították, kiszervezték külföldre, illetve az egyetlen HR munkatárs generalistaként, vezetőként funkcionál és tartja a kapcsolatot a kinti HR egységekkel.

A humanerőforrás egységet a HR igazgató vezeti. A HR az alábbi területeken keresztül segíti az üzleti tevékenységet:

Toborzás, kiválasztás

Ide tartozik az új munkaerő toborzása, kiválasztása és felvétele.

HR adminisztráció, kompenzáció és juttatások:

Ezen a területen a munkavállalók beléptetésével, a munkabérrel, szabadságokkal, igazolásokkal, és egyéb juttatásokkal kapcsolatos ügyintéзésekkel foglalkoznak.

HR Kontrolling:

Ezen a területen mérik a HR-en felmerülő költségeket.

Képzés és fejlesztés

Ez a terület felel azért, hogy a belépők és már itt dolgozók készségeinek fejlesztése, cégszintű betanítása megtörténjen, ehhez a megfelelő módszerek és eszközök rendelkezésre álljanak. Ennek része például a vezetőfejlesztés, a kiemelt tehetségek gondozása, a teljesítményértékelési rendszer, a SSC tudásbázisának a működtetése.

4 MÉLYINTERJÚS KUTATÁS

A szolgáltatóközpontok recruitment sajátosságainak mélyebb megértéséhez mélyinterjút készítettem a terület szakértőivel, melyet az alábbiakban ismertetek.

4.1 KUTATÁS MÓDSZERTANA

A mélyinterjús kutatásom interjúkérdései az 1. számú mellékletben találhatóak.

A mélyinterjú egy - másfél órás beszélgetést jelentett, strukturált formában mindenkinek ugyanazokat a kérdéseket tettem fel, természetesen ez is megengedett néhány követő kérdést, amennyiben a válaszok indokolták.

Az interjúanyagok tartalmát narratív elemzéssel végeztem; a struktúrát alkotó szövegrészek azonosítása és egymáshoz való viszonyuk megállapítása volt a célom.

A mélyinterjús kutatás mellett egy összehasonlító vizsgálatot is végeztem, mely az SSC szektoron belüli recruitment általánosan bemutatott részeit két szolgáltatóközpontnál megfigyelt konkrétumok által is megjeleníti.

4.2 KUTATÁS TÁRGYA

A HR, ezen belül a toborzás kiválasztás terület bemutatására 15 senior recruitert, toborzás-kiválasztási, illetve HR vezetőt interjúvoltam meg, hogy tapasztalatuk révén ismertetni tudjam a szolgáltató központ szektorára jellemző recruitment sajátosságokat. Fontos tisztázni, hogy a minta nem reprezentatív, mivel több, mint 60 SSC működik a magyar piacon, kutatásomban közel egynegyedüket sikerült elérni. A vizsgált szolgáltató központok nevét és adatait adatvédelmi okokból nem tudtam feltüntetni, csak bizonyos kategóriákat tudtam megosztani konkrétumok helyett.

A mélyinterjús kutatásnál az alábbi területekről kérdeztem bővebben a HR szakembereket:

- I. Recruitment általánosságokban (helye a szervezetben, folyamatai, mérőszámai)
- II. Összehasonlítás: (miben más, miben speciális egy SSC, egy általános multinacionális céghez képest)
- III. Kihívások (recruitment kihívásai, pozitív-negatív tényezők)
- IV. Kiválasztási módszerek (leggyakrabban alkalmazott, leghatékonyabb módszerek, kompetencia alapú interjúztatás)
- V. Fejlesztés (folyamatok fejlesztése)

Az interjúk lefolytatása előtt saját, vállalati HR és fejvadász tapasztalataim alapján az alábbi feltevéseket fogalmaztam meg:

1. Annál az SSC-nél, ahol a kiválasztási módszerek között megtalálható a kompetencia alapú interjúztatás és/vagy az AC, a próbaidő alatti felmondás 10% alatt van.
2. SSC-k leginkább egy általános profilt keresnek (kivétel a speciális munkakörök), nem egy bizonyos típusú végzettség vagy tudás, amivel felvételt tudnak nyerni a jelöltek.
3. A leghatékonyabb kiválasztási módszer az értékelő központ (mely során kompetencia alapú interjúztatást alkalmaznak), mert a szakmai alkalmasság megítélésén túl a jelölt szervezetbe való beilleszthetőségéről (szervezeti kultúra elfogadása, szervezeti értékekkel való azonosulás stb.) is jól értékelhető információkat ad.
4. Az SSC-nél fontosabb, hogy a recruitmentre vonatkozó kulcsfontosságú teljesítményjelző, másnéven Key Performance Indicator (KPI) zöld maradjon (adott időre betöltsük a pozíciót), mintsem, hogy sokáig válogassunk és megtaláljuk a tökéletes jelöltet a pozícióra.

Az interjúkból tehát választ vártam előzetes feltevéseim igazolásához vagy elvetéséhez, és a feltett kérdésekre kapott válaszokból a szolgáltató központok recruitment tevékenységének még alaposabb, mélyebb megismerését reméltem.

4.3 KUTATÁS ALANYAI

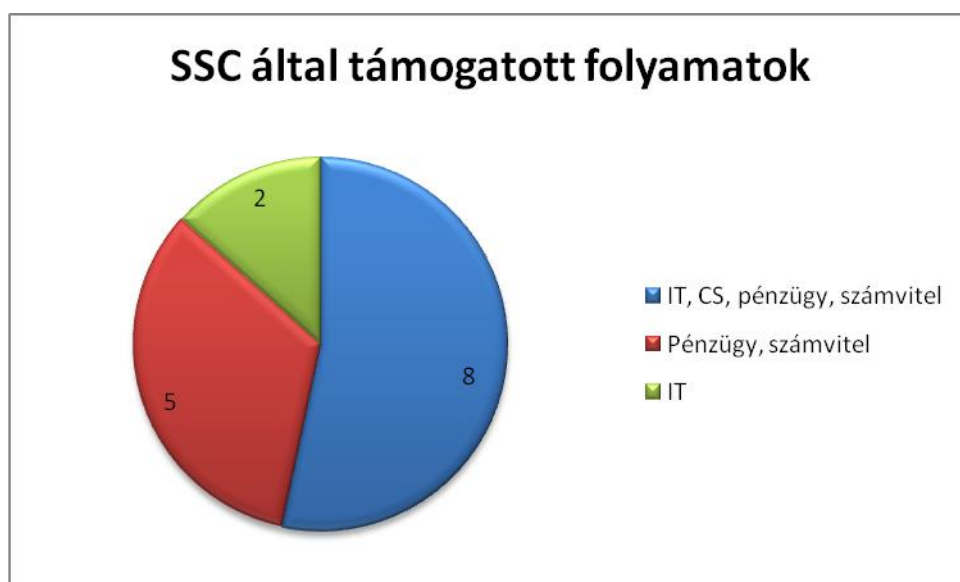
Az interjú alanyok 15 különböző szolgáltatóközpontban dolgoznak, többéves SSC háttérrel és recruitment tapasztalattal rendelkeznek, melyre alapozva igyekeztem feltárni a szektor sajátosságait.

A vizsgált szolgáltatóközpontok elsősorban gyártás, banki, pénzügyi, IT, majd kisebb számban kereskedelmi, telekommunikáció és egyéb szolgáltatást nyújtó szektorban (például gépjárműkölcsonzés) tevékenykednek. A lenti diagram alapján látjuk a tizenöt szolgáltató központ szektor szerinti megosztását.



2. Ábra: SSC anyavállalatának tevékenysége

A kutatásban résztvevő központok elsősorban pénzügyi, számviteli folyamatokat támogatnak, jellemző, hogy a pénzügyi folyamatok mellett az IT és ügyfélszolgálati folyamatok is megtalálhatók, míg voltak olyan cégek, ahol csak IT területre nyújtanak szolgáltatást (lásd lenti diagram).



3. Ábra: SSC által támogatott folyamatok

Szintén fontos azt is tudni, hogy azok az SSC-k, ahol a válaszadók dolgoznak, milyen mértékben bővülnek, vagy egyáltalán bővülés előtt állnak-e. Három csoportot képeztem

aszerint, hogy az SSC-k bővülnek-e, ha igen, milyen mértékben (100 fő alatt vagy felett), illetve, ha nem terveznek bővülést, akkor őket az éppen aktuális fluktuációnak megfelelő recruitments kategóriába soroltam.



4. Ábra: SSC-k bővülés szerinti felbontása

A fenti diagramon látjuk, hogy a vizsgált SSC-k döntő része 100 feletti vagy alatti létszámmal, de mindenképp bővülni fog, így feltételezhető, hogy náluk a recruitment nagy hangsúlyt kap.

A továbbiakban szeretnék rátérni mélyinterjúk kutatásom révén a toborzás kiválasztási terület bemutatására, majd mélyinterjúk hipotéziseim megválaszolásával zárom ezt a kutatási részt.

5 A TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS BEMUTATÁSA

5.1 TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS FELÉPÍTÉSE

Általánosságban:

A recruitment a HR szervezeten belül általában vagy önálló egység, közvetlenül a HR vezetőnek jelentve, vagy kisebb SSC, illetve nem aktív terjeszkedési periódusban lévő cég esetén valamely másik, nagyobb súlyú HR funkció alá betagozódva létező funkció. Függhet egy szervezeten belül attól is, hogy éppen az SSC bővül, vagy már beállt egy nagyjából állandó létszámmra.

Vannak olyan SSC-k, ahol a recruitmentet mint támogató funkciót kezelik, nem pedig a stratégia részeként. Sokan, mint egyfajta részfolyamatra tekintenek rá, ami ugyanúgy szervezhető és mérhető, mint például egy call centeres munkakör.

Mások erős szerepet szánnak a recruitmentnek, hiszen minden területet, minden szinten „kiszolgál”, az operáció összes egységével kapcsolatban áll, így szerepe nélkülözhetetlen, hiszen recruitment nélkül nem működhet jól egy cég.

Néhány szolgáltatóközpontnál a recruitmentre úgy tekintenek, mint a szakmai vezetők és a HR közös projektjére. Pozíció szintjétől függően változhat a HR bevonása, hiszen vannak olyan SSC-k, ahol a recruitment java részét a szakmai vezetők végzik, és nem létezik dedikált HR szakértő a funkcióra.

Bizonyos SSC-k szerint a recruitment a HR egyik folyamata hivatalosan, attól mégis elkülönülten létezik. Vannak önálló nemzetközi recruitment vezetők (Global-Europe-CEE), akiknek a recruiterek jelentenek. A nemzetközi recruitment vezetők az üzletágakkal nagyon szorosan együttműködnek, sőt, az elsődleges kontaktszemély inkább az üzletági vezető, és nem a HR/recruitment vezető.

A toborzás kiválasztás területének létszáma általában a szolgáltató központ nagyságától is függ. Egy ezer fő feletti központban általában elég nagyméretű területről beszélhetünk.

A legtöbb SSC-ben külön funkciót képeznek a *researcher*, vagy HR gyakornok munkatársak, akik a jelölt felkutatásától kezdve egészen az előszűrésen át az interjú megszervezéséig részt vesznek a folyamatban. Ők azok, akik a toborzás kiválasztás adminisztratív feladatait is ellátják

Vannak a *recruiter*ek, akik az interjúztatást végzik és ők tartják a kapcsolatot az első vonalbeli vezetőkkel és a HR generalistákkal. A *recruiter*ek általában az alacsonyabb szintű pozíciókra végzik a kiválasztást, értékelő központokon (AC) vesznek részt (amennyiben alkalmazzák ezt a módszert a cégnél), illetve menedzselik a tesztírás folyamatát.

A *senior recruiter*ek koordinálják a *recruiter*ek és *researcher*ek munkáját. A *senior recruiter* a magasabb szintű pozíciókért felel elsősorban, illetve ő készíti a fontosabb kiválasztási riportokat is.

A teljes recruitment terület munkáját a recruitment vezető, a *team leader* fogja össze. Ő felel a terület mérőszámainak betartásáért, és a toborzás kiválasztás folyamatának hatékonyságáért.

Vannak olyan SSC-k is, ahol a recruitment funkció a *HR Business partnerek* feladatainak részét képezik és nincsen rá külön kinevezett munkaerő.

5.2 TOBORZÁS FOLYAMATA

A toborzás folyamata a pozíció jóváhagyása, vagyis a recruitment igény beérkezése után kezdődik, elsőként egy egyeztetéssel az illetékes vezetővel, ahol megbeszéljük a keresési feltételeket, melyek a főbb elvárások, kritériumok (végzettség, nyelvtudás, tapasztalat) és mik azok a pontok, amiben rugalmasak lehetnek. Ezt követően megkezdődik a külső/belső hirdetés feladása és a jelöltek felkutatása. A toborzás folyamata SSC-nként eltérő lehet, általában a jelöltek felkutatásához több csatornát igénybe vesznek, mivel számukra az egyik legnagyobb kihívás a megfelelő jelölt felkutatása, így számos kreatív módszert kell alkalmazniuk ahhoz, hogy a céghez tudják vonzani a jó jelölteket.

Mindemellett a toborzással kapcsolatos adminisztrációra is nagy hangsúlyt fektetnek a cégek.

5.2.1 Toborzási módszerek

A módszereket mindig a pozíció szintje és komplexitása határozza meg, így ennek függvényében más és más toborzási forrásokat veszünk igénybe.

Általánosságban egy SSC-ben az alábbi toborzási csatornák állnak rendelkezésre:

Belső hirdetéssel első körben a cégen belül hirdetik meg a pozíciót, biztosítva egy horizontális vagy esetleg vertikális mozgást az ott dolgozóknak. A cégen belüli pályázás nagyon motiválón tud hatni a dolgozókra, lehetőséget teremtve, hogy cégen belül maradva új területeket ismerjenek meg és bővítsék tudásukat.

Amikor a cégnél meghirdetnek egy belső álláslehetőséget, akkor egyúttal lehetőségük nyílik a dolgozóknak jelölteket ajánlani a pozícióra (*dolgozói ajánlás*), mely nagy motivációt jelent nekik, hiszen a sikeres ajánlásokat ellentételezi a cég. A díj feltétele, hogy a vállalathoz kiajánlott, majd felvett munkatárs a próbaidejét letöltse a cégnél.

Saját belső adatbázisban keresnek meglévő jelölteket, akiket vagy állásbörzéről, vagy saját hirdetésre való jelentkezésből, vagy dolgozói ajánlásból mentettek le.

Internetes hirdetést adnak fel, általában saját honlapjukon, mivel ez nem jár plusz költséggel. Emellett különböző állásportálokon is szoktak hirdetni, ezek közül a legismertebb a Profession, CV Online, Monster és Jobline.

A Facebook és a LinkedIn *közösségi portálok* is egyre nagyobb szerepet kapnak a hirdetőfelületként történő használatban.

Az állásportálok hirdetési mellett a cégek gyakran *adatbázis-hozzáférésre* is előfizetnek a különböző job portáloknál. Azon cégek alkalmazzák ezt a toborzási formát elsősorban, ahol nagyobb kapacitás áll rendelkezésre a házon belüli recruitment működtetésére. Ezek az adatbázisok számos jelöltet nyújtanak, és a keresési feltételek beállításával, elvárások szűkítésével garantáltan megfelelő jelölteket toborozhatunk.

Egyre több SSC veszi fel a kapcsolatot *felsőoktatási intézményekkel*, hiszen a szolgáltató központok fő csoportja a friss diplomás pályakezdekből áll.

Olyan SSC-knél, ahol számos ritka nyelvtudással várnak jelölteket, például anyanyelvi szinten beszélő lett vagy cseh főkönyvi könyvelőt keresnek, ilyenkor az *adott országokban* is feladnak hirdetéseket és külföldről „importálják” ide a dolgozót.

Fejvadászok, tanácsadó cégek alkalmazása is egyre gyakoribb, főleg bővülő cégek esetében. Egy-egy nagyobb bővülés esetén a tanácsadó cégek gyakran piaci információkat is megosztanak az adott pozíciókkal kapcsolatban, mint például milyen bérelvárással és körülbelül hány aktív, passzív álláskeresővel kalkulálhatnak a cégek előre, illetve, hogy milyen határidőre van realitása a pozíciók betöltésének. Az ügynökségek általában sikerdíj fejében végzik a szolgáltatást, ami az éves bruttó bér 14-20% közötti összegre tehető. Így

látjuk, hogy a tanácsadó cég alkalmazása gyakran az egyik legnagyobb költséggel járó toborzási módszer, ugyanakkor a dolgozók speciális, piaci ismeretei és szakmai módszerei a legtöbb esetben sikeres jelölt felkutatását eredményezik.

A szakirodalom¹⁰ megemlíti toborzási forrásként a munkaügyi központokat, de az SSC-k nem veszik igénybe ezt a csatornát, két okból: mivel nincsen rá elegendő idő; és a célcsoport is többnyire eltérő. Másik forrásként említi a könyv a nyomtatott álláshirdetéseket (újsághirdetés) de a szolgáltató központok szintén nem alkalmazzák ezt a módszert, mivel az információs technológia előnyeire alapozva modernebb és korszerűbb toborzási módszerekkel élnek.

A potenciális jelöltek megtalálása után a beérkező önéletrajzokat bizonyos SSC-k esetében a HR osztály, recruiter vagy business partner szűri elő, de vannak olyan központok, ahol ezt a funkciót egy az egyben a szakmai vezető látja el. Ő az, aki telefonon is egyeztet a jelölttel, előszűri az elvárásoknak megfelelően, majd interjú időpontot is ő szervez le.

5.3 KIVÁLASZTÁS FOLYAMATA

A kiválasztási elején fontos tisztázni, hogy melyek a szervezet számára fontos értékek, és ezzel összhangban kell végezni a kiválasztást, hiszen az a munkavállaló, aki jól be tud illeszkedni a szervezetbe, nagyobb eséllyel marad a cégen belül és lehetősége nyílna arra is, hogy az évek során különböző pozíciókban kipróbálhassa magát.

A kiválasztási folyamat a telefonos előszűréssel, rövid telefonos interjúval kezdődik.

Az SSC-k az előszűrésre fektetik a legnagyobb hangsúlyt, mivel a HR, ezen belül recruitment célja is az, hogy minél hatékonyabban végezze a toborzást, kiválasztást, így már az előszűrésnél biztosra kell menni abban, hogy a jelölt megfelel a legkritikusabb elvárásoknak, így már objektív alapon jó lehet a munkára.

Az előszűrés általában egy 5-10 perces telefonos beszélgetés keretében történik, melynek során felméri, hogy a jelölt a pozícióhoz kapcsolódó legfontosabb elvárásokat teljesíti.

Miután a beszélgetés alapján a jelöltnek aktuális az álláskeresés, illetve nyitott új lehetőségekre, az SSC ismerteti egy pár szóban az elvégzendő pozíciót, majd az alábbi területeket méri fel a telefonos előszűrés során:

¹⁰ Bokor [et al.] 2007.

Nyelvtudások: A nyelvtudás bizonyos szintű megléte kritikus fontosságú az SSC-nél, így nyelvi tesztelés nélkül szinte nem is engedik tovább a jelölteket. A pozíciók kapcsán mindig le van fektetve a minimális elvárás, aminek mindenképp meg kell felelni. Egy passzív nyelvtudás aktívvá tételére nincsen idő, a nyelvtudás jelenlegi szintjének már kezdés előtt meg kell felelni.

Bér: Az SSC-knél általában szigorú költségvetés van a dolgozói bérekre, így fontos tisztázni a fizetési igényt, mert nagyon ritkán tudnak ebben rugalmasabbak lenni.

Kezdés: Sokszor azonnali, illetve mihamarabbi kezdést várnak el az SSC-k, főként, ha egy induló tranzíció, migráció miatt azonnal szükség van az új munkatársra. Főként a pozíció sürgős betöltése esetén fontos kérdés a kezdés.

Tapasztalat: A legtöbb pozíció esetén a tapasztalat másodlagos szempont, bár adódnak speciális pozíciók, illetve vezetői keresések, amikor kötelezően rá kell kérdezni bizonyos szakmai tudás, ismeret (pl. SAP tudás vagy people managementben levő tapasztalat) meglétére.

Ezt követően a kiválasztás során két gyakori folyamatot követnek az SSC-k:

Az egyik esetben kettéválasztják a HR és a szakmai részt, vagyis az első körös interjút a HR-es munkatárs végzi, majd ha jónak találja a jelöltet, akkor egy következő kört szervez a szakmai vezetővel. Ez a folyamat azért célszerű, mivel a szakmai vezető csak akkor találkozik a jelölttel, ha valóban megfelelő értékrenddel, hozzáállással és kompetenciákkal rendelkezik, hiszen a HR-es interjú célja, hogy a jelölt személyiségét és kompetenciáit felmérje, míg a szakmai vezető elsősorban a szakmai tudást teszteli. Természetesen fontos szempont, hogy a vezető és a munkatárs között működjön az ún. „kémia”, és megtalálják a közös hangot az interjú során.

Vannak olyan SSC-k, ahol a HR és a szakmai vezető együttesen jelen vannak az első körös interjún. Azért előnyös ez a módszer, mert ilyenkor gyakran nincsen szükség még egy körre, viszont nehéz olyan időpontot találni, amikor mindkét fél ráér az interjúra.

A HR-es munkatárs és a vezető a folyamat végén közösen hoz döntést, mely során a HR munkatárs megvizsgálja a vállalati értékek, munkaköri kompetenciák meglétét, míg a szakmai vezető a szakmai ismeretek meglétét. A kiválasztási folyamatba különböző módszereket

(tesztírás, referencia, AC) integrálhatnak, de az interjúztatás minden SSC-nél egységesen jelen van.

A folyamat végén általában a szakmai vezető hozza a végső döntést, hiszen ő fog együtt dolgozni a választott jelölttel, fontos, hogy a vezető érezze, tud majd vele együtt dolgozni, viszont a recruiternek fontos egy szakmai kontrollt gyakorolnia a vezetőre, ha úgy ítéli meg, hogy a jelölt nem alkalmas a pozícióra.

Így azt mondhatjuk, hogy a HR munkatárs leginkább befolyásoló szereppel rendelkezik a folyamatban.

Vannak olyan SSC-k, ahol a telefonos előszűrés után online teszteket és nyelvi tesztet végeznek, majd vagy egyéni személyes interjúra hívják be a jelölteket vagy AC-ra, ezáltal felgyorsítják a folyamatot. Az AC-kon/személyes interjúkon vonódik be a szakmai vezetés a kiválasztásba. A recruitment tevékenység a megfelelő jelöltek kiválasztásával és az ajánlat kiadással ér véget.

Fontos tisztában lenni azzal is, hogy a kiválasztás a vállalat arca. Így a kiválasztási folyamat során az ún. employer branding nagyon fontos. A legtöbb SSC kellemes hangulatban, partneri szerepben interjúztat, nincsen stresszes helyzet, illetve olyan kérdések sem, amelyek a jelölt önérzetét sérthetik, vagy az egyént kellemetlen helyzetbe hozzák.

A stressztűrést, mint kompetenciát is általában egy konkrét példa bemutatásán keresztül mérik fel, nem pedig egy stresszes helyzetbe helyezik a jelöltet.

5.3.1 Kiválasztási módszerek

Az SSC-k általánosságban az alábbi kiválasztási módszereket alkalmazzák:

Angol nyelvű önéletrajzokat preferálnak, mivel nagyon sok a külföldi vezető és munkatárs a szervezetben, így az angol nyelvtudás a közös nevező mindenkinél.

Motivációs levelet ritkán és csak bizonyos, bizalmi munkakörök esetében olvassák. A nagy munkamennyiség miatt gyakran nincsen idő e levelek elolvasására, nem beszélve arról, hogy ritka a cégre, illetve munkakörre specifikus motivációs levél.

Jelentkezési lap alkalmazása egyre ritkább, ám állásbörzéken még mindig egy jól bevált jelentkezési forma, amely egységesen a cég számára fontos alapvető adatokat kéri be. Hasznos, mivel a jelentkezéshez, előszűréshez fontos információkra is rákérdez, mint például

bérigény, kezdés, nyelvtudás szintje, ami gyakran nem adott az önéletrajzokban. A jelentkezési lap hátránya, hogy gyakran önéletrajz nélkül adják le, így több idő a feldolgozásuk.

Referenciák bekérése egyre gyakoribb, főként magasabb szintű szenior vagy vezetői munkakörök esetén. Két eset van: vagy a jelölt megadja az elérhetőségeket, vagy a cég maga szerzi be a referenciákat. Az utóbbi általában abban az esetben lehetséges, ha már a munkatárs nem dolgozik a referenciát adó cégnél.

Tesztek

Képességtesztek, Monotonitástűrési-tesztek

Általában ezeket a teszteket alkalmazzák leggyakrabban egy SSC-ben, mivel a pozíciók többsége a napi rutinos, jól megtanulható, ismétlődő feladatokból áll, ahol a precíz, pontos munkavégzés és a monotonitástűrési kiemelt szerepet kap.

Időgazdálkodási teszt is elég gyakori, főként projekt menedzseri és vezetői pozíciók kapcsán alkalmazzák.

Intelligenciateszt

Logikai gondolkodást igénylő pozíciók esetén alkalmazzák, de egy monotonabb, ismétlődő feladatokat tartalmazó munkakör esetén nem szükséges.

Személyiségteszt

Bizonyos pozíciók esetében megvannak a preferált személyiségtípusok. Ilyen például, hogy egy sales munkakörben előnyösebb egy extrovertált ember, mint ahogy egy könyvelői pozícióba pedig nagyobb az introvertált személyiségtípus bevétele aránya.

A személyiségteszt során több dimenziót elemzünk, mint például a felelősségvállalás, önálló döntéshozás képessége, csapatmunkában való szerep, elismerés iránti vágy, energiaszint, stb.

Az SSC-k nagy részénél PI (Predictive Index) tesztet alkalmaznak, ezt gyakran még a kiválasztási folyamat első lépéseként teszik meg. A kérdőív egy két oldalas, 172 tulajdonságot tartalmazó listából áll, ahol a jelöltnek azokat a tulajdonságokat kell bejelölnie, amelyek szerinte jellemzőek rá, illetve egy másik lapon azokat, amelyek szerinte szükségesek a munka sikeres ellátásához.

Nyelvi teszt

Számos SSC-nél az idegen nyelvet írásban használják a munkatársak, így célszerű ezt írásban tesztelni. Általában egy gyakran előforduló üzleti szituáció, problémára kell válaszolni az adott nyelven. Azoknál a munkaköröknél, ahol szóbeli kommunikáció lesz a gyakoribb, ott vagy egy anyanyelvi kollega teszteli a nyelvtudást vagy kiszervezik egy nyelviskolának a tesztelést.

Interjúztatás

Strukturált interjú

Legtöbb SSC-ben strukturált interjút tartanak, előre meghatározott tartalmi elemekkel. Ez a módszer egyfajta kiszámíthatóságot ad mind időben, mind pedig tartalomban, illetve a jelölt is tisztában van azzal, hogy mire számíthat az interjú során.

A strukturált interjú általában a következők szerint zajlik:

Interjúztatók bemutatkozása után a cég, a pozíció bemutatása. Ezután rátérünk a tanulmányok, tapasztalatok, motiváció, karriercélok átbeszélésére, végül a kompetenciák tesztelése, szituációs példák következnek. Majd az interjú végén a levezető kérdések (hobbi, kezdés stb.) után a kiválasztási folyamat menetének ismertetése és a jelölt kérdései zárják az interjút.

Kompetencia alapú interjú

A szolgáltató központok között a legnépszerűbb és leggyakoribb interjúztatási forma a kompetencia alapú interjúztatás. Ennek logikus magyarázata, hogy az SSC-k munkaköreinél a szakmai tudás könnyen elsajátítható, tanítható, így a munkakör szempontjából fontos kompetenciák meglétére kell összpontosítani.

Kompetencia alapú interjúztatás során meg kell határozni az általános, céges értékekhez kötődő kompetenciákat, vezetői kompetenciákat (csak vezetői pozícióknál), illetve a munkakör specifikus kompetenciákat, melyek munkakörönként változóak. A kompetenciák meglétének szintje munkakörönként és pozíció besorolásként más és más.

Sok cég innovatívan szorgalmazza a kompetencia alapú interjúztatást, méghozzá az interjú egyeztetése során a jelöltnek kiküldenek egy tájékoztatót a viselkedés alapú interjúztatás szabályairól, hogy a jelölt az interjúra érkezve tisztába legyen velük. Az email-hez csatolt fájlban bemutatják, hogy az interjúztató kérdésére, múltból hozott, konkrét, részletes, a kompetenciát jól leíró választ kell adniuk.

Szituációs interjú

Szintén szívesen alkalmazott módszer a szolgáltató központoknál. A munkakörben gyakran előforduló, váratlan, nem mindennapi helyzeteket, körülményeket ismertetik a jelölttel és arra kíváncsiak, hogy az adott feltételek mellett, hogyan oldaná meg a jelölt a szituációt. Ezt általában a viselkedés alapú interjúztatással kombinálják.

Stresszinterjú

Alkalmazása szerencsére nem gyakori, de vannak SSC-k, ahol alkalmazzák a stresszinterjút. Stresszinterjú nagy hátránya, hogy a cégről nem hagy kellemes benyomást a jelöltben, így mivel az SSC-nek is kölcsönösen el kell adnia magát a jelöltnél, ezért alkalmazása egyre ritkább.

Nem irányított interjú

A kötetlen, spontán interjút is szívesen alkalmazzák a cégek. Ez egyfajta rugalmasságot, kötetlenséget sugall a jelöltek számára, ami nem zárja ki azt, hogy minden fontos kérdésre választ kapjunk. Általában a rugalmas, nyitott cégek alkalmaznak ilyen típusú interjút.

Értékelő központ

A szakirodalom¹¹ alapján az AC igen megbízható módszer, mely képes előrejelezni a munkával kapcsolatos teljesítményt illetve minimalizálni a rossz kiválasztás kockázatát. Az AC alapvető célja, hogy a meglévő kompetenciák szintjét felmérjék és egy komplex képet kapjanak a jelölt erősségeiről és fejlesztendő területeiről. Az AC-t általában munkapszichológusok tartják, akik végzettségüket tekintve is szakértői a területnek.

Egy SSC-ben az AC általában egy fél/ háromnegyed napot vesz igénybe, mely során egy csapatmunkát figyelnek meg a résztvevő vezetők, HR-esek, majd egy tesztírás következik végül egy személyes interjúval (általában kompetencia alapú interjú) záródik a folyamat.

Ez a módszer két célt szolgálhat:

Gyorsan és nagy ütemben bővülő cégek esetében tömeges toborzásra használják, ilyenkor a fő cél, hogy minél több embert tudjanak egyszerre meghallgatni. Ilyenkor viszonylag magas a meghívott jelöltek száma, körülbelül 10 főt hallgatnak meg alkalmanként.

¹¹ Bokor [et al.] 2007.

Illetve vannak olyan SSC-k, ahol az AC maximális létszáma legfeljebb 4-5 fő, mivel itt a kiválasztási módszer célja, hogy minél alaposabban sikerüljön megfigyelni minden egyes személyt.

5.3.2 Kiválasztási mérőszámok

A legtöbb szolgáltató központ úgynevezett KPI-okat (Key Performance Indicator) használ a toborzási, kiválasztási terület teljesítményének mérésére. Ezek a mérőszámok biztosítják a toborzás kiválasztás hatékonyságát, illetve az üzletmenet gördülékenységét.

A legfontosabb mérőszám általában a pozíció kiadása, illetve annak betöltése közötti napok száma, vagyis a pozíció betöltésének gyorsasága. Minden nyitott pozíció besorolást kap a következő szempontok szerint: hol helyezkedik el a hierarchiában, milyen végzettségre, tapasztalatra és nyelvtudásra van szükség a betöltéséhez és mennyire sürgős a felvétel. Így vannak low, medium és high priority pozíciók.

Pozíció szinttől, komplexitástól, nyelvtudástól függően változnak ezek a határidők, de átlagosan egy pályakezdőtől senior szintig 21-25 napot, vezetői pozícióknál 45 napot szánnak erre.

A recruitment mutatók kialakításánál érdemes figyelembe venni a nemzetközi kutatási adatokat, mint például a Hay, a Watson Wyatt, illetve a Saratoga Institute recruitment mutatóit.

Vannak bizonyos SSC-k, ahol szigorúbbak a számok, ilyen például az egyik bank szektorban tevékenykedő SSC, ahol a szolgáltatási szint megállapodások, másnéven service level agreement-ek (SLA) az alábbiak:

1. A beérkezett önéletrajzokat a beérkezésüktől számított 24 órán belül fel kell dolgozni és az ígéretes jelölteket kontaktálni, illetve előszűrni kell.
2. Majd 24 órán belül át kell küldeni az előszűrt önéletrajzokat a vezetőknek.
3. A vezetőknek szintén 24 órája van arra, hogy választ adjon a HR-esnek.
4. A válasz után 48 órán belül interjúra kell beszervezni a jelöltet.
5. Majd egy héten belül az interjúnak meg kell történnie.
6. 4 napon belül dönteni kell a további lépésekről.

Előfordulhatnak egyéb mérőszámok, mint például hány jelöltet tudunk prezentálni egy adott pozícióra, illetve a leinterjúztatott jelöltekből mennyi lesz ténylegesen jó jelölt, illetve az elfogadott ajánlatok aránya is egy hasonló mérőszám lehet.

Amennyiben a KPI által meghatározott határidőt sikerül teljesíteni, úgy a mutató zöld színbe megy át, míg ha nem sikerül, akkor piros színt mutat.

5.3.3 „SSC kompetenciák”

A mélyinterjú alkalmával összegyűjtöttem a válaszadók által legfontosabbnak tartott kompetenciákat, melyre minden SSC munkakörben hasonlóképpen szükség van, ezek a következők:

Ügyfélorientáltság és kommunikáció

A szolgáltató központ az ügyfelek kiszolgálására jött létre, így minden egyes munkakörben a legfontosabb mottó, hogy az ügyfél az első. Minden munkatársnak képviselnie kell az ügyfél érdekeit, és törekedni kell az ügyfél-elégedettség elérésére, ezt pedig leginkább a kommunikációban tudják kamatoztatni. Így első helyen ezt a két kompetenciát említették.

Monotonitástűrés, precizitás

Ezt a két kompetenciát is együtt említeném, mivel a pozíciók többsége ismétlődő, rutin feladatokból áll, főleg az alacsonyabb szinteken, ahol fontos, hogy ezt tudjuk kezelni. Amellett, hogy bírjuk a monotonitást, épp olyan fontos, hogy az a munka, amit kiadunk a kezeinkből, pontos adatokat tartalmazzon. Elegendő egy szállítói számla könyvelői pozícióra gondolni, ahol nap 100-120 számlát kell felvinni a rendszerbe.

Rugalmasság, változásokhoz való alkalmazkodóképesség

A rugalmasság rendkívül fontos egy ilyen gyorsan változó környezetben, így a munkatársaknál ezt a kompetenciát minden munkakörben teszteljük. Sokszor az alacsony pozíciók esetében is számos változást kell tolerálni, mint például tranzícióban való részvétel, rendszerbevezetés stb. A transzferek gyakran titkos keresésekként zajlanak, illetve a recruitment kezdetén a pozíciókhoz tartozó követelmények még nem tisztázottak, ezért gyakran kell rugalmas személyeket toborozni általános feltételek alapján és később a változó körülményekhez igazítani a keresést.

Problémamegoldás, proaktivitás, kezdeményezés:

Minden folyamat igényel némi csiszolást, fejlesztést, ezért olyan embereket vesznek fel, akik kezdeményezők és képesek a legadminisztratívabb folyamatban is meglátni a fejlesztési lehetőséget, és az újítás által javítani tudnak a folyamat időigényességén, illetve minőségén.

Minden folyamatban szükség van az önálló, proaktív problémamegoldó készségre, hiszen a folyamatokban számos apróbb hiba fordulhat elő, melyekre a munkakört betöltő személy a legkompetensebb. Egy szolgáltató központban nincsenek generalista munkakörök, csak szakértők, így mindenki a saját folyamataért felel, ahhoz ért. Ebből következően nagyon ritka, hogy külső segítségért tudjanak fordulni.

5.4 MÉLYINTERJÚS HIPOTÉZISEK EREDMÉNYEI

Hipotéziseim

Az általam vizsgált SSC-k mindegyike kompetencia alapú interjúztatást vagy értékelő központot, vagy a két módszert kombinálva végzi a kiválasztást.

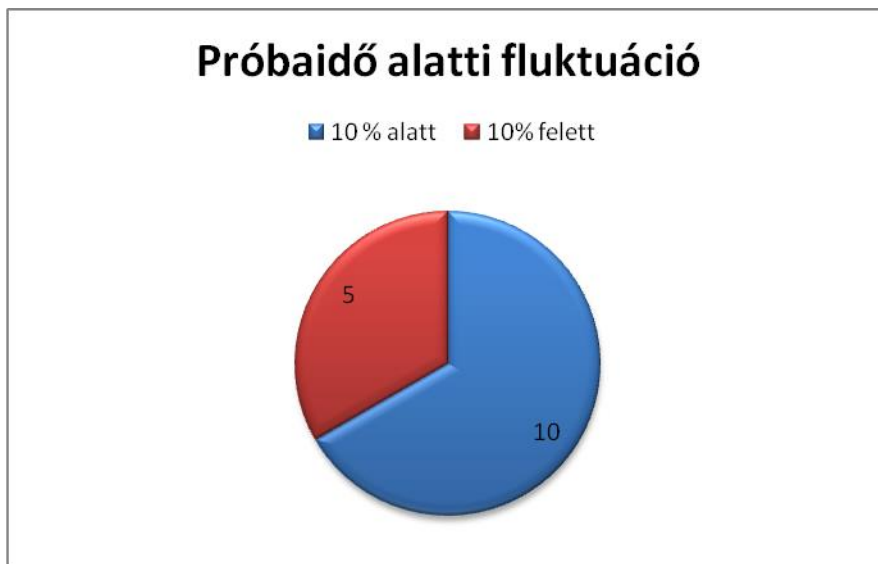
Mindkét módszer rendkívül hatékony, éppen ezért elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy az általam vizsgált SSC-k mit tapasztalnak a saját recruitmentjüknel. Szigorú adatvédelmi szabályok miatt nem tudtam a próbaidő alatti felmondás %-os arányát SSC-kre lebontva feltüntetni, de azt sikerült megtudni, hogy 10%-os arány alatt vagy felett helyezkedik el ez az arány.

5.4.1 H1 hipotézis:

H1: Annál az SSC-nél, ahol a kiválasztási módszerek között megtalálható a kompetencia alapú interjúztatás és vagy az AC, a próbaidő alatti felmondás 10% alatt van.

Az első hipotézist akkor tekintjük igaznak, ha a vizsgált cégeknek több mint 70 százaléka egyetért az állítással.

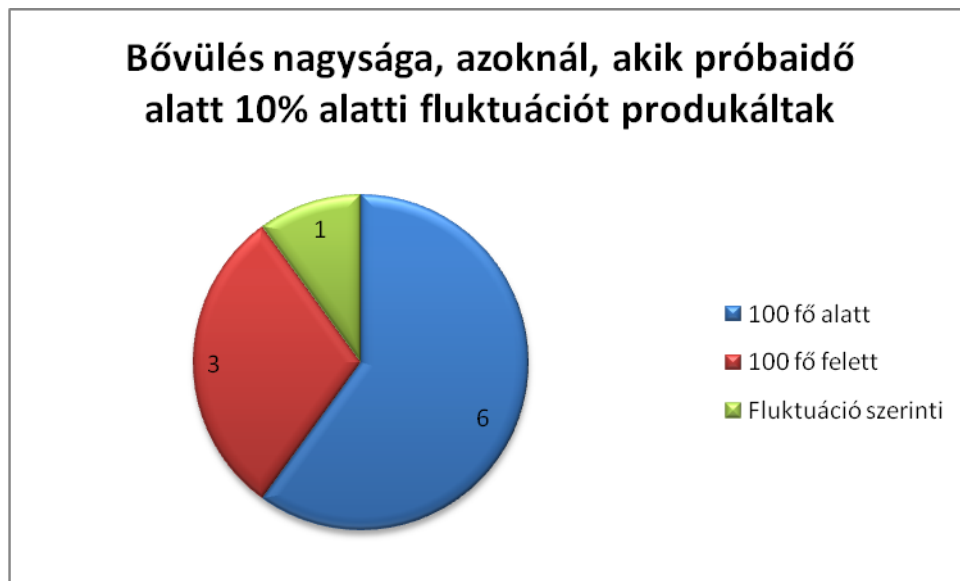
Minden megvizsgált alany alkalmazza a fent említett módszerek egyikét, viszont válaszaik alapján öt SSC-nél 10% felett van a próbaidő alatti kilépők száma, ami a fenti hipotézist megdönti. Ez alapján nem feltételezhetjük, hogy a beválás sikeressége kiválasztási módszertől függ legnagyobb mértékben. Az SSC-k kétharmada úgy nyilatkozott, hogy egyértelműen megbízható módszerekről van szó, és ők nagyrészt ennek köszönhetik a jó beválást. Így felmerül a kérdés, hogy az az öt SSC, ahol kompetencia alapú interjúztatást vagy AC-t alkalmaznak, mennyire van hatékonyan összeállítva, illetve mennyire fókuszál a pozícióhoz szükséges kompetenciák meglétére.



5. Ábra: Probaidő alatti fluktuáció

Továbbvizsgálva az SSC-ket az is kiderül, hogy az az öt SSC, ahol a próbaidő alatti fluktuáció 10% feletti értéket kapott, ott erősen bővülő központokról volt szó. Konkrétan négy SSC 100 fő feletti bővülést produkált, míg egy pedig 100 fő alatti bővülést, de egyik esetben sem az fluktuációs szintnek megfelelő recruitmentet folytattak.

A tíz központnál, akik 10% alatti kilépési arányt mutattak fel, már jóval vegyesebb a kép a bővülésről, itt az alábbiak szerint oszlott meg a bővülés nagysága:



6. Ábra: Bővülés nagysága azoknál, akik próbaidő alatt 10% alatti fluktuációt produkáltak

Ez alapján láthatjuk, hogy döntő esetben a bővülés nem érte el a 100 főt, de ez mindenképp bővülést jelent hat cég esetében, míg három cégnek sikerült az alacsony szintet tartania 100 fő feletti bővülés esetén is. Egy további kutatásban érdemes lenne azokat az SSC-ket, illetve kiválasztási módszereiket vizsgálni, ahol a bővülés meghaladja a 100 főt, de a fluktuáció mégis 10% alatt marad.

Több recruiter is megemlítette, hogy sokszor egy egyszerű munkakörre való toborzásnál nem indokolt az AC alkalmazása, mert a pozíciónak nincsen olyan mélysége és komplexitása, hogy egy részletes, teljes körű képet kapjunk a jelöltről. Ebben az esetben úgy gondolják, hogy a kompetencia alapú interjúztatás bőven elegendő a megfelelő döntéshez.

A megkérdezettek többsége a számok nélkül is azt állítja, hogy a próbaidő alatti fluktuáció több elemből tevődik össze és a kilépések leggyakoribb okai abból adódtak, hogy a dolgozó nem azt a munkakört kapta, amit ígértek neki, például nem indult a transzfer, így ideiglenesen más projektekre került, ahol a nyelvtudását nem, vagy csak korlátozottan használhatta. Kiemelték továbbá, hogy gyakran a közvetítő irodákból érkező jelöltek rendelkeznek téves információval a munkakörrel, mivel a kommunikáció az ügynökség és a vállalat között nem mindig teljes körű a nagy időnyomás miatt. Így amellet, hogy fontos a hatékony kiválasztási módszer, meg kell mindig bizonyosodni arról, hogy a jelölt a pozícióval kapcsolatban a megfelelő információval rendelkezik.

Hasonlóképpen fontos tényező a cég kultúrája, értékei, melyek negatív esetben szintén befolyásolják a fluktuációt. Összességében elmondhatjuk, hogy a legalkalmasabb jelölt megtalálása a cég számára biztos beválást jelenthetne, de közel sem garantálja, hogy a dolgozót más tényezők nem érik, aminek hatására önként lép ki a munkakörből.

Egy biztos: nincs 100%-osan biztos recruitment módszer. Természetesen minél sokrétűbb a kiválasztás, minél több oldalát ismerjük meg a jelöltnek, annál inkább biztosak lehetünk abban, hogy be fog válni és nem mond fel próbaidő alatt. Nagyon fontos, hogy a cég azt „adja el” a jelölteknek, ami vár rájuk, vagyis tényleg tudják, hogy mire szerződnek.

A válaszadók tapasztalatai szerint sok felmondás abból adódik, hogy végül nem teljesen azt kapta a jelölt, amit elvárt. Legalább olyan fontos a munkakör pontos leírása, az elvárások meghatározása, mint a megfelelő kiválasztási módszerek alkalmazása. Az emberek nagy része nem azért nem vált be a próbaidő alatt, mert nem felelt meg a munkakör követelményeinek, hanem azok nem feleltek meg neki.

Az SSC munkakörök között nagy az átfedés, illetve legtöbb esetben könnyen tanulható, leegyszerűsített folyamatokról van szó, amit egy SSC-ben dolgozó vagy megfelelő kompetenciákkal rendelkező friss diplomás is képes ellátni. Így a második feltevésennél arra kerestem a választ, hogy vajon a szolgáltató központok a tipikus SSC pozíciókra egy „SSC típusú” jelöltet keresnek-e.

5.4.2 H2 hipotézis

H2: Az SSC-k leginkább egy általános profilt keresnek (kivétel a speciális munkakörök), nem egy bizonyos típusú végzettség, vagy tudás, amivel felvételt tudnak nyerni.

A második hipotézist akkor tekintjük igazoltnak, ha a vizsgált cégeknek több mint 70 százaléka egyetért az állítással.



7. ábra SSC-k hány százaléka keres általános profilt a kiválasztás során

A megkérdezett SSC-k közül a többség egyetért a feltevessel, mely alapján elsősorban belépő munkakörök és 1-3 év tapasztalattal rendelkező munkakörök esetén az SSC környezetbe való illeszkedés többet ér, mint a tapasztalat.

Ugyanakkor több SSC állítja, hogy magasabb szintű, vezetői pozíciók esetén is többet ér nekik a megfelelő értékrend, a hozzáállás, a kompetencia, mint a tapasztalat, amit az erősségeiből adódóan könnyen és gyorsan meg tud szerezni. Így azt mondhatjuk, hogy legtöbb esetben a kiválasztás során a szakmai tapasztalatot nem nézik, vagy rugalmasan kezelik, míg a pozíció szempontjából legfontosabb kompetenciákat, attitűdöt mérik fel. Az általános profil mellett a különböző nyelvek tudása is nagyon fontos.

Több szolgáltató központ egészítette ki az előbbi feltevést azzal, hogy a magasabb szintű pozíciókra a saját dolgozók belső pályázását preferálják. A belső pályázatok motiváló funkcióval bírnak a munkatárs számára, mivel újat tanulhat a cégen belül, illetve ismeri a céget ezáltal a beválás az új munkakörbe is nagyobb valószínűséggel történik.¹²

A válaszadók véleménye alapján feltevésemet igazoltnak tekintem, azzal a pontosítással, hogy elsősorban belépő vagy alacsonyabb szintű munkakörök esetén gyakoribb, de általánosságban is igaz a feltevés.

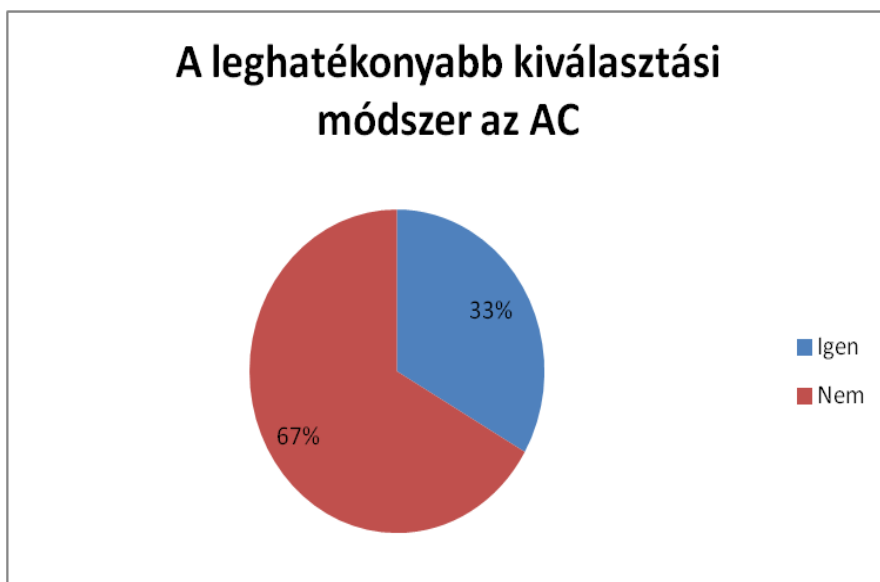
¹² Bokor [et al.] 2007.

Az előbbiek során beszéltünk arról, hogy a kompetencia alapú interjúztatás és AC kombinációja igazi magabiztosságot adhat a cég oldaláról való dolgozói beváláshoz, így következő feltevésem a következők szerint alakul:

5.4.3 H3 hipotézis

H3: A leghatékonyabb kiválasztási módszer az értékelő központ, mely során kompetencia alapú interjúztatást alkalmaznak, mert a szakmai alkalmasság megítélésén túl a jelölt szervezetbe való beilleszthetőségéről (szervezeti kultúra elfogadása, szervezeti értékekkel való azonosulás stb.) is jól értékelhető információkat ad.

A harmadik hipotézist akkor tekintjük igazoltnak, ha a vizsgált cégeknek több mint 70 százaléka egyetért az állítással.



8. Ábra: SSC-k hány százaléka tartja leghatékonyabb módszernek az AC-t

A válaszadók mindössze egyharmada állítja, hogy igaz a feltevés, ők mind alkalmaznak AC-t a kiválasztás során.

Tapasztalatuk alapján sokkal összetettebb, mint egy kompetencia alapú interjú, több szempontot lehet figyelembe venni, illetve sokszor olyan helyzetekbe lehet „beletenni” a jelöltet, amire egy interjún nincs lehetőség (például csapatban való munkavégzés).

Tömegtoborzás esetében is valóban hatékonynak bizonyul, mert gyorsan ki lehet választani a jelöltek nagy számában. Ezt a módszert erre a célra számos, erősen bővül SSC alkalmazza,

mert elmondásuk alapján egy óra alatt akár 10 jelöltet is meg tudnak figyelni, ami valóban felgyorsítja a folyamatot. Bár ha ebbe jobban belegondolunk, a hatékonyság ebben a vonatkozásban azt jelenti, hogy gyorsan, sok jelöltet tudjunk meghallgatni, és nem azt, hogy minden emberről egy komplex képet kapjunk. Sok SSC rövidíti le az AC-k tartalmát, például nem írat tesztet, hanem csak egy közös, csapatmunka modult szervez, ahol tényleg „nagyüzemként” tud döntené a szimpatikus jelöltekről. Bizonyos SSC-k pedig épphogy a csapatmunka részt veszik ki és íratják meg velük a pozícióhoz szükséges kompetenciateszteket.

A válaszadók többsége viszont nem érzi hatékonynak a módszert, mivel idő-, pénz-, és energiaigényes folyamat, de ettől függetlenül nem kérdőjelezi meg a megbízhatóságát. Az időigényesség mellett azt is megemlítik, hogy sok pozíció esetén egy jól felépített, kompetencia alapú interjú is elégséges, ezt általában a pozíció szintje és komplexitása határozza meg.

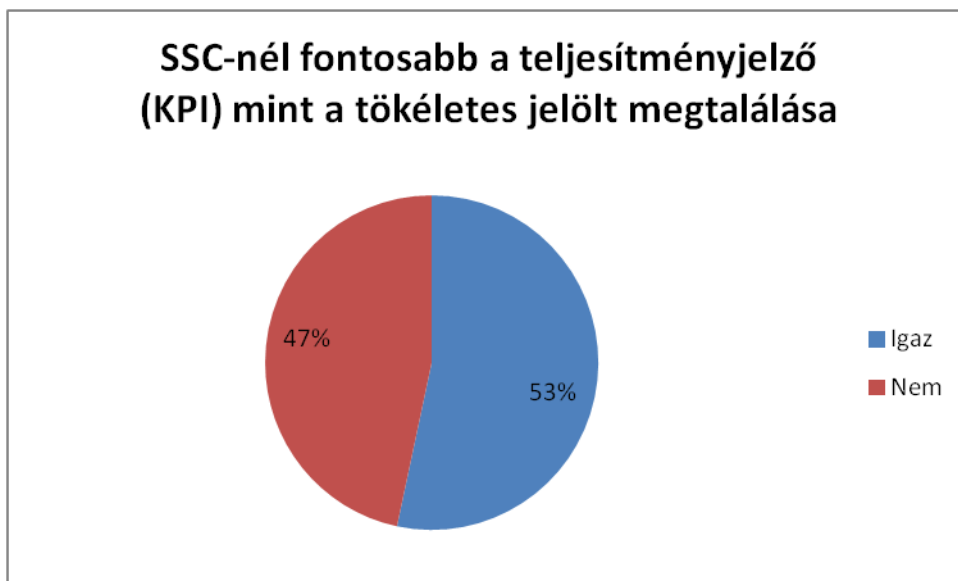
Így megállapítható, hogy a válaszok alapján a harmadik feltevés nem igazolódott be.

Végül, tudatában annak, hogy a szolgáltató központok erőteljesen bővülnek, tranzíciók folynak, szoros határidővel, azt feltételeztem, hogy a nagy időnyomás miatt nincsen idő minőségi recruitmentre, hanem, amint az SSC-k találnak egy jelöltet (bizonyos azonosítható kockázatokkal), felveszik az adott pozícióra, anélkül, hogy továbbfolytatnák a keresést. Nem beszélve arról, hogy a recruitment teljesítményét erősen befolyásolja a teljesítménymutatója, mely általában két részből áll: pozíció betöltési ideje, illetve a dolgozói beválás. Így a következő hipotézisemet erre alapozva állítottam fel.

5.4.4 H4 hipotézis

H4: Az SSC-nél fontosabb, hogy a recruitmentre vonatkozó kulcsfontosságú teljesítményjelző, másnéven Key Performance Indicator (KPI) zöld maradjon (adott időre betöltsük a pozíciót), mintsem, hogy sokáig válogassunk és megtaláljuk a tökéletes jelöltet a pozícióra.

A negyedik hipotézist akkor tekintjük igazoltnak, ha a vizsgált cégeknek több mint 70 százaléka egyetért az állítással.



9. Ábra: SSC-k hány százalékánál fontosabb a teljesítményjelző mint a tökéletes jelölt megtalálása

A válaszadók több mint fele egyetértett az állítással, miszerint az időnyomás nagy, és legtöbbször muszáj felvenni az első szimpatikus, ám „biztos van nála jobb” típusú jelöltet, az alábbi tényezők miatt:

„Sokszor tüzet kell oltani”, főleg a tömeges toborzás esetén fontos, hogy a minimum elvárások teljesítésével felvegyük nagyszámban az adott jelölteket.

A migrációk miatti időkényszer is egy kritikus tényező. Sokszor nem elég, hogy a KPI zöld maradjon, gyakori eset, amikor egy hét alatt fel kell venni valakit a megfelelő kvalitással, mert különben a tudásmegosztás (knowledge transfer) teljes folyamata és maga a migráció is veszélybe kerülhet.

Sokszor a sürgős kezdési kritérium miatt elesnek az SSC-k a jónak ígérkező, ám két vagy három hónapos felmondási idővel rendelkező jelöltektől, mert a business nem tudja megvárni az ideiglenes helyettesítését. Így azonnal kezdők gyakran erős előnnyel indulnak.

Van, aki azt állítja, hogy ez pozíciófüggő is, hiszen problémás lehet, ha egyszerű, kevés valós elvárást támasztó pozícióra sokat válogat a cég mondvacsínált okok miatt, és ezért csúszik a kiválasztás.

Aki egyetértett az állítással, az is hangsúlyozta, hogy sokszor kivételes helyzettől is függ, hogy egy kompromisszumos megoldást hoz a HR és vállalja az esetlegesen felmerülő kockázatokat a jelölttel kapcsolatban, mintsem, hogy veszélyeztesse egy migráció sikerességét. Emellett a vezetői pozícióknál kiemelten figyelnek arra, hogy jó jelöltet válasszanak, mivel a vezető az összes alatta dolgozó ember teljesítményére is hatással van.

A válaszadók kisebb része ugyan, de erősen hisz abban, hogy ki kell találni, mitől lesz egy recruitment minőségi. Szerintük fontos, hogy időt hagyjanak a minőségi recruitmentre, mert ha a kiválasztás során rosszul teljesítő egyén kerül a cégbe, akkor a későbbiek során a cég még több időt veszít azzal, hogy pótolni kell azt, aki nem vált be vagy esetleg nehézség adódik abból is, hogy a cégből „kimenedzseljék” az illetőt.

Így a fenti hipotézist részben elvetem, azzal a kiegészítéssel miszerint vannak olyan sürgős szituációk, amikor az SSC-k nem tudnak a tökéletes jelöltre várni, de ez nem feltétlenül a teljesítménymutató tartása, sokkal inkább az üzleti folyamatok zökkenőmentes biztosítása miatt történik.

6 ÖSSZEHASONLÍTÓ VIZSGÁLAT

Egy összehasonlító vizsgálat során megnéztem a KLM és NSN toborzás és kiválasztási módszereit, azzal összefüggésben, hogy az utolsó egy év során, milyen volt a próbaidő alatti kilépési arány. A kilépési arányt a 2012 novemberétől 2013 októberéig terjedő időszakban vizsgáltam meg. Az adatokat a KLM és NSN HR rendszereiből nyertem.

6.1 KUTATÁS TÁRGYA

Az SSC-k világában a toborzás, kiválasztás egy igen hangsúlyos terület, mivel igen magas fluktuációval kell szembenézni, főként a bővülő központok esetében.

A toborzás és kiválasztás során találkozunk a dolgozó először a céggel, legtöbb esetben ez az első közös érintkezési pont mindkét fél számára. Így a leendő munkatárs ez alapján ítél, és ez alapján mérlegeli azt, hogy a cég jó választás lehet-e a számára.

A toborzás, kiválasztás feladata, hogy a munkakörhöz és cég értékeihez legjobban illeszkedő dolgozót találja meg és válassza ki, aki hosszú távon értéket teremt majd a cég számára.

A kiválasztás minőségét a dolgozói beválás nagymértékben tükrözi, főként az első három hónapos időszakban a leglátványosabb, hogy valaki megfelelő-e a pozícióra, vagyis, hogy jól lett-e kiválasztva vagy sem. A próbaidő alatt mind a cég és a dolgozó is mondhatni kötelezettségek nélkül kezdik meg egymással a munkát, hiszen, ha a dolgozó nem azt kapta, amit elvárt vagy akár a cég nincsen megelégedve a munkatárssal akkor könnyedén, és indoklás nélkül, azonnali hatállyal megszüntethetik a munkaviszonyt.

Elsősorban a kiválasztás hatékonyságán múlik az, hogy a megfelelő embert vegyük fel a megfelelő pozícióra, melyet sikeresen el tud látni azt követően. Az összehasonlító vizsgálat során arra kerestem a választ, hogy a kiválasztási módszerek mennyiben segítik elő, hogy a kiválasztott munkatárs valóban megfelelő legyen a pozícióra, illetve, hogy a próbaidő után a cégnél marad-e vagy sem. Így ezt a két területet vizsgáltam meg, két különböző profilú szolgáltató központnál.

Tapasztalataim és az interjúztatott jelöltek visszajelzései alapján két cégről biztosan tudom, hogy náluk a dolgozói megtartás egy jól működő gyakorlat, így kutatásomat ennél a két cégnél végeztem, ahol a cég kiválasztási folyamata és a kiválasztás folyamán tanúsított magatartása emberközpontú és pozitív. Így kutatásom alanyainak a KLM Financial Shared Service Center és a Nokia Solutions and Networks céget választottam, és náluk vizsgáltam

meg, hogy vajon a próbaidő alatti fluktuáció magas szintje rájuk is jellemző-e. A két cég kiválasztási módszereiben a fő hasonlóság, hogy kompetencia alapú interjúztatást használnak, a fő különbség pedig az, hogy a KLM nem alkalmaz értékelő központot (AC), míg az NSN igen. Ezen különbségekre és hasonlóságokra alapozva a lenti feltevésemre kerestem a választ.

Hipotézis

Az NSN-nél, ahol kompetencia alapú interjúztatás mellett AC-t is alkalmaznak, ott a próbaidő alatti beválás magasabb. Vagyis, ahol komplexebb a kiválasztási folyamat, több szűrőn megy keresztül a jelölt, ott hatékonyabb a próbaidő alatti dolgozói beválás.

Az éves szintű fluktuációt már nehezen tudtam volna összefüggésbe hozni a kiválasztás hatékonyságával, mivel a jó recruitment hatása rövidtávon kiderül. Így a próbaidő alatti fluktuációt vizsgáltam meg, hiszen az első három hónapban a cégnek lehetősége adódik a dolgozó teljesítményét megfigyelni, és ha ez idő alatt a tréningek, illetve egyéb segítség ellenére nem boldogul a munkatárs, akkor időben tud cselekedni. Az új belépők a próbaidő alatt komplex betanítási tréning programon vesznek részt mindkét cég esetében, mely segíti őket a szervezetbe való bevezetésbe, beilleszkedésbe. Ebből kifolyólag úgy gondolom, hogy a próbaidő alatti kilépés elsősorban a kiválasztás hibájára, s nem egyéb más tényezők hatására vezethető vissza.

Kutatásomat annak tudatában végeztem, hogy bár a próbaidő alatti felmondást is számos tényező befolyásolhatja, mint például jobb ajánlat egy másik cégtől, rosszindulatú munkatársak, nem megfelelő szervezeti kultúra stb. – e hatásokat kiszűrtem, hiszen a két SSC-nél mind teljesítménybeli problémák okozták a cégtől való távozást.

6.2 KUTATÁS ALANYAI

Dolgozatomban két céget vizsgáltam meg, a Nokia Solutions and Networks (NSN) illetve a KLM Financial Shared Service Center (KLM) szolgáltató központját.

Az NSN telekommunikációs szektorban tevékenykedik, míg a KLM légi szolgáltatás területen. A két cég bár különböző szektorban tevékenykedik, közös bennük, hogy mindkettőjük esetében bővülő vállalatokról van szó, illetve, hogy kiszervezett pénzügyi szolgáltatásokat nyújtanak belső ügyfelek számára, globális szinten. Mindkét cégről érdemes tudni, hogy az SSC-k szektorában rendkívül jó reputációval rendelkeznek, mivel a céges kultúrájuk támogató, rugalmas és emberközpontú, így az SSC-kre általánosan jellemző magas fluktuáció ennél a két cégnél feltételezhetően kevésbé lesz megfigyelhető.

Az NSN egy közel 250 fős szolgáltató központot vett át a 2012 novemberében, mely egy év alatt jelentős bővülésen ment keresztül. A KLM pedig egy 130 fős szolgáltató központ, mely szintén erőteljes növekedésen ment keresztül a 2012-es év alatt.

Röviden ismertetem a lentiekben kutatásom alanyait.

6.2.1 Air France – KLM Financial Shared Service Center

A cég háttértörténete:

A KLM Királyi Légitársaság (hollandul: Koninklijke Luchtvaart Maatschappij) holland légitársaság, mely tagja az Air France–KLM-nek. A KLM központja az Amstelveen közeli Schiphol repülőtéren található. A KLM világszerte indít kereskedelmi- és teherjáratokat több mint 90 célállomásra. Ez a legrégebbi, eredeti nevén működő légitársaság. A KLM 33 000 alkalmazottat foglalkoztat.

A KLM és az Air France egyesülésével jött létre 2004-ben az Air France-KLM, mely francia törvények szerint jött létre, és központja a Párizs-Charles de Gaulle repülőtéren található. Mindkét légitársaság saját neve alatt folytatja tevékenységét. Az Air France-KLM a SkyTeam szövetség tagja, az Aeroflot, Aeroméxico, Air Europa, Alitalia, China Southern Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, Korean Air és a Vietnam Airlines légitársaságok mellett.

2008-ban a KLM a világ legnagyobb légitársaságaként említhető az árbevétel, illetve a nemzetközi utasok/ kilométer tekintetében. 2012-ben az Air France KLM 77,4 millió utast és 1,4 millió tonna szállítmányt szállított. A hálózatai 243 célállomást fednek le 103 országban az összekötő pontoktól, Paris-Charlesde Gaulle-től és Amsterdam-Schiphol-tól.

Magyarországi szolgáltató központ bemutatása

A KLM 2003-ban nyitotta meg a szolgáltató központját Budapesten. Jelenleg körülbelül 130 fős létszámmal dolgoznak. A cég bár kisebb SSC-nek számít, egy igen stabil szereplője a magyar szolgáltató központok piacának. A vállalat legnagyobb előnye az emberközpontúság, a liberális és rugalmas szemlélet, illetve a hangsúly az ún. „work-life balance”, munkamagánélet összeegyeztetésén.

A dolgozók megtartása:

A cég elsősorban friss diplomás pályakezdeket foglalkoztat, felkínálva a lehetőséget, hogy a különböző könyvelési területeken tapasztalatot szerezzenek.

Az a tény, hogy átlagosan egy dolgozó 6 évet tölt el a KLM-nél, mutatja, hogy a cég emberközpontú értékekbe fektetett erőfeszítése kifizetődik.

Számos rendezvényt és csapatépítő programot szerveznek a dolgozók számára, emellett a dolgozók évente kétszer részesülnek bónusz kifizetésben, és lehetőségük nyílik kedvezményes repülőjegyet vásárolniuk.

A munkaidő:

A munkaidő 8:30-tól 17 óráig tart, mely a félóra ebédszünetet tartalmazza.

A foglalkoztatás jellege:

Az összes nem vezetői pozíció esetében a KLM első körben egy 15 hónapos határozott idejű szerződést köt, majd a szerződés lejártát követően lehetőség van határozatlan idejű szerződés kötésére.

6.2.2 Nokia Solutions and Networks

A cég háttértörténete:

A Nokia Solutions and Networks egyike a világ legnagyobb, telekommunikációs megoldásokat szolgáltató cégeinek. Az egykori Nokia Siemens Networks a Nokia hálózati üzletágának, valamint a Siemens AG COM divíziójának az egyesüléséből jött létre 2006-ban. A cég több mint 70.000 alkalmazottat foglalkoztat 150 országban, központja a finnországi Espoo városában található.

Az új cég megalakulását 2006. június 19-én jelentették be és hivatalosan 2007 februárjában indították útjára, majd 2011-ben a cég egy újabb összeolvadás során megvásárolta a Motorola hasonló profilú részét is. Majd 2013 szeptemberében a Siemens tulajdonosi részét kivásárolta a Nokia, így a cég neve Nokia Solutions and Networks.

A Nokia Solutions and Networks magyarországi központja globális szinten is jelentős: a vállalat Magyarországon körülbelül 1200 fővel, jelenleg két területen működik. Az infrastrukturális beruházásokban való részvételével az ország fejlődéséhez szeretne hozzájárulni, míg meglévő kutatás-fejlesztési bázisa erősítésével a tudásalapú társadalom megteremtését kívánja elősegíteni.

A magyarországi piaci igények kiszolgálása érdekében a hazánkban jelenlévő távközlési szolgáltatók mindegyikét – különböző mértékben – ügyfelei között tudhatja. A jelenlegi három hazai mobilszolgáltatóból kettőnek az NSN építette ki GSM hálózatát, de hazai kábeltelevíziós társaságnak is épített már hálózatot - több tízezer háztartás számára biztosítva ezzel kábeltelevíziós szolgáltatást. A NSN ügyfelei között a nagy telekommunikációs szolgáltatókon kívül az állam is szerepel, mint a legnagyobb olyan üzleti partner, ami országos hálózatokat, illetve telekommunikációs adatátviteli hálózatokat építet. Jelenleg, egy állami megrendelés keretében a NSN építi ki az új 4-es metró hang- és adatátviteli hálózatát.

Magyarországi szolgáltató központ bemutatása:

A magyarországi iroda 2012 novemberében egy pénzügyi szolgáltató központtal bővül, melynek keretében 50 országnak szolgálatnak Budapestről számviteli, könyvelési feladatokat. A vállalati tevékenységbe integrálják a korábban külön – a Nokia Komárom Kft. keretében – működő számviteli szolgáltató részleget.

A pénzügyi SSC-ben elsősorban szállítói számla könyvelés (PTP-purchase to pay), főkönyvi könyvelés (GL-general ledger), kintlévőségkezelés (collection) és áfa adóbevallás készítés (VAT accounting) területek találhatók meg.

A központ márciusban építette fel a kintlévőség-kezelési területet, míg áprilisban a local operations részleg állt fel. A bővülés migrációval kezdődött, mely során a partnerországokból áthozták a folyamatokat, melyek jelenleg standardizálás alatt állnak.

A dolgozók megtartása:

Az NSN célja, hogy az anyacég emberközpontú szellemiségét Budapestre hozva teremtsen hosszú távú, biztos megélhetést garantáló munkalehetőséget magyar munkavállalók számára.

A dolgozók lojalitása nagyon erős az NSN-nél, így a cég emberközpontú kezdeményezései, támogatása és nyitottsága meghozza a várt eredményt. A work life balance szemlélet az NSN-nél is központi figyelmet kap.

A cég számos juttatási elemet kínál a munkavállalók számára, a finn szaunától, konditeremtől kezdve a céges laptopon, telefonon keresztül egészen az élet-, és balesetbiztosítás, bababónuszig.

A munkaidő:

A munkaidő szintén rugalmas, de általában 9:00-17:30-ig tart, mely 30 perces ebédszünetet is tartalmaz.

A foglalkoztatás jellege:

Míg a KLM határozott idejű szerződéseket köt, addig az NSN határozatlan idejű szerződéseket köt minden alkalmazottal.

6.3 KLM, NSN TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁSÁNAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A mélyinterjúk kutatás felépítését követve az NSN és KLM toborzás-kiválasztás területeit, folyamatait, módszereit mutatom be az alábbiakban.

6.3.1 NSN toborzás, kiválasztás területének felépítése

Az NSN-nél a pénzügyi szolgáltató központra történő toborzás kiválasztási feladatokért a HR Business partnerek felelnek, ami egy átlagos fluktuáció mellett nagyjából menedzselhető, de egy 40-50 fős bővülés esetén számos túlórával járhat, így nem olyan egyszerű a feladat.

A cég költségvetése nem teszi lehetővé dedikált recruiter alkalmazását, így nagyobb bővüléskor szolgáltatásként vesznek igénybe szakképzett munkaerőt. Az onsite recruiter az operatív feladatokban vesz részt, illetve egy kézben tartja a toborzás kiválasztás folyamatát. Minden stratégiai szintű recruitment döntés a HR business partner, illetve a HR igazgató felelősségi körébe tartozik.

6.3.2 A KLM toborzás, kiválasztás területének felépítése

A KLM-nél a toborzási kiválasztási feladatokat a HR igazgató illetve a HR asszisztens végzi, ami egy bővülés során szintén megnöveli a munkaórák számát, esetenként túlórával járhat. Mivel a költségvetés a toborzás kiválasztás területén – az NSN-hez hasonló módon – szintén nem engedi meg, hogy plusz munkaerőként egy toborzási munkatársat alkalmazzanak, így a folyamatot a HR igazgató, a HR asszisztens és a line managerek viszik közösen, megosztva az operatív és stratégiai recruitment feladatokat.

Mindkét cég esetében közös pont, hogy a recruitment nem önálló munkakör, hanem egy bizonyos részfeladata a HR-es munkatársak munkájának. A két cégnél szintén megegyezik, hogy a line managerek fontos szerepet töltenek be és vállalnak magukra a recruitment folyamatban. Gyakran a jelöltek toborzásában, előszűrésében is részt vesznek.

6.3.3 Az NSN toborzási folyamata

Amikor jóváhagyásra kerül a pozíció, akkor az NSN először 2 hétre csak belsőleg hirdeti meg az álláslehetőséget a dolgozóinak, majd ezt követően kerül sor külső toborzási csatornákra. Amennyiben a pozíció egyedisége miatt nem lenne belső jelölt, olyan esetekben egyidejűleg adják fel az NSN saját karrier oldalára. A szakmai vezető (általában hiring managernek nevezik) jóváhagyásával hirdetnek egyéb állásportálokon, a jóváhagyás azért szükséges, mert a vonatkozó költségeket a hiring manager a saját területének, erre szánt költségvetéséből fedezi.

Általában a LinkedIn-en, Profession.hu, Monster-en adnak fel hirdetést, de emellett szorgalmazzák a dolgozói ajánlás (employee referral) programot.

A toborzási folyamat során a beérkező önéletrajzokat a business partner továbbítja a vezető számára, gyakran közvetlenül a vezetőhöz érkeznek be az önéletrajzok illetve sok esetben ők tartják a fejezőldsz ügynökségekkel is a kapcsolatot.

6.3.3.1 NSN toborzási módszerei

Az általános részben említett toborzási módszereket az NSN is hasonlóképpen alkalmazza, csak más és más arányban.

Saját adatbázis, dolgozói ajánlások, belső pályázatok

Az NSN-nél az ún. „in house” belső toborzás a leghangsúlyosabb. A saját adatbázis mellett, a dolgozói ajánlások és belső pályázatok dominálnak elsősorban. A cég nagymértékben támogatja a dolgozók cégen belüli horizontális mozgását, amit legjobban az mutat, hogy a dolgozók többsége hosszú évek óta dolgozik a cégnél.

Álláshirdetés saját és külsős honlapokon

Gyakran alkalmaznak különböző hirdetéseket, saját céges illetve job portál honlapokon. Esetenként külső állásportál adatbázisaihoz való hozzáférést rendelnek, melynek segítségével szintén nagyszámú jelöltet sikerül elérniük.

Dolgozói ajánlás

A dolgozói ajánlásra a cég nem rég dolgozott ki egy ösztönző rendszert, mely során megnövelte a dolgozók után járó díj mértékét, illetve a céges kommunikáció során kiemelt hangsúlyt fektetett erre a területre.

Oktatási intézmények

Az NSN szintén kapcsolatot tart az oktatási intézményekkel, bár ez egyelőre az SSC-n kívüli pozícióknál igaz, a szolgáltató központ területén még nem épült ki ez a kapcsolati rendszer. Érdemes lenne az SSC részlegnél is egy erős, jól működő kapcsolatrendszert kiépíteni a különböző bölcsész (nyelvtudások miatt) és közgazdasági végzettséget adó intézményekkel.

Munkaerő-közvetítő, tanácsadó cégek

Az NSN ritkán alkalmaz ügynökséget, csak abban az esetben van rá szükség, ha egy ritka nyelvtudással keresnek munkatársat, vagy ha éppen egy új projekt keretében nagymértékű bővülés történik.

6.3.4 A KLM toborzási folyamata

A jelöltek toborzását a KLM-nél a HR igazgató és a HR asszisztens végzi közösen.

6.3.4.1 A KLM toborzási módszerei

Saját adatbázis

A KLM-nél szintén erős belső recruitment folyik. Saját adatbázisuk nagyon jól felépített és számos aktív, megfelelő jelöltet tartalmaz. Ezt a forrást alkalmazzák egészen szenior szintekig. A HR felelős a HR adatbázis fejlesztéséért és naprakészen tartásáért. Mielőtt bármilyen más toborzási módszerhez fordulna a KLM, előtte megnézik a saját adatbázist, hogy akad-e jó jelölt a pozícióra.

Munkaerő-közvetítő, tanácsadó cégek

A KLM-nél a tanácsadó cégekkel való együttműködés a legjellemzőbb és legdominánsabb. A költségvetés erősen támogatja ezt a kiválasztási módszert. A tanácsadó cégek nagy segítséget nyújtanak a különböző, ritka nyelvtudásokkal rendelkező pályakezdők felkutatásában és az adott nyelvtudás tesztelésével, fontos kritériumoknak való megfeleléssel küldik át őket a céghez. Legalábbis ideális esetben ez lenne az ügynökség funkciója, ám sokszor előfordul, hogy az elvárásoknak csak bizonyos vagy minimális részében felelt meg az átküldött jelölt, ám ez a KLM-nél a későbbi kiválasztási folyamat során derül ki, így erre a forrásra nem lehet teljes megbízhatósággal támaszkodni.

Álláshirdetés saját és külsős honlapokon

A KLM is szintén alkalmazza a saját honlapon illetve állásportálon való hirdetést, de különböző állásportálok adatbázisához nem vásárolnak hozzáférést. Az álláshirdetés során nemcsak az önéletrajzot, hanem motivációs levelet is elvár a KLM, amit a HR szűr elő és bírál el. Ezt a módszert egészen vezetői szintig alkalmazzák.

Dolgozói ajánlás

A dolgozói ajánlás egy igen ösztönző rendszer a dolgozók számára. Az ajánlott jelöltek általában nagyobb százalékkal lesznek kiválasztva és jobb beválást is mutatnak, mint a többi forrásból érkező jelöltek. Az ajánló sikeres felvétel esetén, a próbaidő leteltével bruttó 100.000Ft-ot kap egy összegben az ajánlásáért.

6.3.5 NSN kiválasztási folyamata

A kiválasztási folyamat során általában a vezető végzi az előszűrést, nagyobb bővülés esetén a HR is szívesen nyújt támogatást ebben, majd az első körös kiválasztás egy interjú keretében valósul meg. Alacsonyabb pozíciók esetén a vezető egyedül interjúztat, vezetői pozíciók esetében pedig a dedikált HR konzulenssel. Majd jönnek a végső körös interjúk, amelyek a szakmai vezető felettesével, külföldi partnerrel, vezetővel történnek. Második körös interjúk helyett/mellett értékélő központot (AC-t) is alkalmaznak, mely komplex képet ad a jelöltről.

Nagyobb bővülés során az NSN onsite recruitmentet vesz igénybe, vagyis meghatározott időre szakképzett erőforrást kölcsönöz, aki a megnövekedett recruitment terheket leveszi a business partnerek válláról. A dedikált recruiter végzi a toborzási kiválasztási folyamat

operatív részét, felkutatja a jelöltet, egyeztet a vezetővel és koordinálja, lebonyolítja a toborzás és kiválasztás folyamatát.

Az NSN elég erős a kiválasztásban, a vezetők nagyon jól felkészítettek az interjúztatásra és a business partnerek is nagyon készségesek az együttműködésben. A cégnél a HR támogatottság business alapon működik, nem földrajzi felosztás szerint, ezáltal a feladatok nagy része távolról is menedzselhető, köszönhetően a globális működésnek, rendszereknek, folyamatoknak.

A helyi HR bizonyos pontokon viszont kikerülhetetlen, hiszen általában szükség van a helyi viszonyok ismeretére, illetve a végső interjúkörben is általában a lokál HR business partnerek közül részt vesz valaki a folyamatban, a személyes találkozás lehetősége miatt. Amennyiben helyi támogatottságra van szükség, azt először csapaton belül egyeztetjük az aktuális kapacitások figyelembe vételével.

6.3.5.1 Az NSN kiválasztási módszerei

Telefonos előszűrés

Általában a vezető végzi, de szükség/kérés esetén a HR is szerepet vállal benne.

Kompetencia alapú interjúztatás, nyelvi tesztelés

Az NSN elérhetővé teszi a szakmai vezetők, HR munkatársak számára az online kompetencia alapú interjútechnika tréninget, így azokban az esetekben, amikor a vezetők egyedül interjúztatnak is tisztában vannak a módszer alkalmazásával és könnyen elsajátíthatják ennek fortélyait. A cégnél az interjúztatás során elsősorban strukturált, szituációs és kompetencia alapú interjúztatást alkalmaznak.

Az első körös interjú során a szakmai vezető vesz részt főként a folyamatban, aki a nyelvi tesztelést is lebonyolítja. Ha egy ritkább nyelvtudást kell tesztelni, akkor gyakran nyelviskola segítségét veszik igénybe.

Excel teszt

Erős excel tudást igénylő pozíciók esetén a szakmai vezetők egy excel tesztet íratnak a jelöltekkel az AC-t megelőzően. Amennyiben az excel teszt nem sikerül az elvárt szinten, a jelöltet nem engedik tovább.

Értékelő központ (projekt munka, tesztírás, kompetencia alapú interjúztatás, nyelvi tesztelés)

Az értékelő központot egy külsős cégnek szervezték ki, akik professzionális szinten egy komplex képet nyújtanak a dolgozó személyiségéről, erősségeiről és fejlesztendő területeiről. Az AC során a HR konzulens és a szakmai vezető is részt vesznek a csapatmunka feladatban, mint megfigyelők, így ők is egy jó képet kapnak arról, hogy a jelölt milyen szerepet játszik, hogyan viselkedik egy csapatmunka során. A megfigyelések alapján egyszerűbb eldönteni, hogy a jelölt mennyire illik be a vezető csapatába. Az AC során egy projekt megoldására (csapatmunka), egy tesztírási részre, illetve egy kompetencia alapú interjúztatásra kerül sor. . Az AC során monotonitástűrő, numerikus és verbális logikai, számtani tesztet írnak a jelöltek, illetve az AC-t megelőzően egy online személyiségtesztet töltenek ki. Nyelvtudásuk írásban egy idegen nyelvű levél megválaszolásával, illetve szóban a projekt munka során tesztelik, mivel a csoportmunka rész angolul történik.

Döntés a kiválasztással kapcsolatban

Az AC eredményeket a konzulensek írásban 4-5 napon belül továbbítják a HR business partnereknek és a szakmai vezetőknek, akik ez alapján objektíven össze tudják hasonlítani a jelölteket és könnyebben tudnak dönteni. A döntést elsősorban a szakmai vezető hozza meg, de a jó együttműködésnek és kölcsönös szakmai elismertségnek köszönhetően sokszor hagyatkoznak a HR véleményére, meglátására, így ezek általában közösen meghozott, jóváhagyott döntések.

Az NSN kiválasztási folyamatát összefoglalóan az alábbi folyamatábra szemlélteti.



10. Ábra: NSN kiválasztási folyamata

6.3.5.2 *Kiválasztási mérőszámok az NSN-nél*

Az NSN a szolgáltató központ egységben nem alkalmaz kiválasztási mérőszámokat, ezek kidolgozása egyelőre folyamatban van. Ezen a területen nincsenek teljesítménymutatók a pozíció betöltési ideje, illetve a próbaidő alatti beválással kapcsolatban. A jövőben érdemes itt egy egységes rendszert kidolgozni, ami szintén hozzájárulhat a recruitment hatékonyságához.

Az NSN recruitmentje hisz abban, hogy csak a cég értékeivel azonosulni tudó embereket veszi fel, abban az esetben is, ha időnyomás adódik egy induló projekt miatt, inkább kivár, mert a későbbiekben nagyobb veszélyt jelenthet egy nem megfelelő értékrendű embert fejleszteni a cégen belül. A cég ezt a szemléletet a KPI-ok bevezetése után is tartani fogja.

6.3.6 **KLM kiválasztási folyamata**

A kiválasztási folyamat a telefonos előszűréssel kezdődik, melyet a HR osztály végez. Az előszűrt, átnézett önéletrajzokat átküldik a vezetőknek, majd a vezetők kiválasztják, hogy kikkel szeretnének találkozni, végül a HR leszervezi az interjúkat.

Az előszűrés után következnek a személyes interjúk, majd pedig sor kerül a nyelvi tesztelésre és a tesztírási folyamatra.

A HR elsősorban a jelölt kompetenciáinak, értékeinek megállapításával és értékelésével kapcsolatban felelős, mint például rendelkezik-e a kellő motivációval, a megfelelő kompetenciákkal, illetve, hogy beilleszthető-e a cég kultúrájába.

HR másik felelősségi köre a jelölttel kapcsolatos háttér információk megállapítása, mint például bérigény, kezdés, karriercélok, stb. Amennyiben a jelölt saját forrás (dolgozói ajánlás, jelentkezés hirdetésre stb.) révén került a céghez, úgy a személyes interjút megelőzően egy rövidebb telefonos interjúra is sor kerül.

6.3.6.1 *A KLM kiválasztási módszerei*

Telefonos előszűrés

Az előszűrésnél nagy figyelmet fordítanak arra, hogy a jelölt minden szempontból teljesítse az elvárásokat, itt főként a nyelvtudás és a bér a legfontosabb kritérium.

Interjúztatás

Első körös interjú, nyelvi tesztelés

A line manager szakmailag értékeli a jelöltet, az ő elsődleges felelőssége, hogy a jelölt szakmai alkalmasságát és csapatba való beilleszthetőségét megállapítsa.

A nyelvtudás tesztelése is az első körös interjún zajlik, mely során mind angolul, illetve a második (ha éppen elvárt) nyelven is szóbeli tesztelés történik. Ezt a nyelvi tesztet a HR és a szakmai vezető végzi. Ritkább nyelvtudások esetén a cégben dolgozó munkatársak közül valaki meghívásra kerül, aki szintén beszéli az adott nyelvet, így képes is felmérni a tudást.

Második körös interjú: kompetencia alapú interjúztatás

A második kör során egy rövidebb kompetencia alapú interjúztatást végez a HR, illetve az elvárt nyelv tesztelésére is ismételten sor kerül.

Tesztírás

A második kör alkalmával íratják meg a pozícióhoz szükséges teszteket is a jelölttel. Ezek a tesztek a monotónia tűrést, az excel tudást és az írásbeli angol/ egyéb nyelvtudást mérik fel. A KLM-nél ezt a három teszt típust minden pozíciónál elvégeztetik egészen senior szintig, hiszen olyan kompetenciákat mérnek fel, amik a napi munka elvégzéséhez alapvető fontosságúak.

A HR a teljes kiválasztási folyamat alatt, az összes interjún képviseli magát. Az interjú során mindegyik interjúztató egy egységes interjúztató lapot (interview sheet) használ, amin a megfigyelt kompetenciák, illetve a pályázáshoz szükséges adatok szerepelnek. Ezáltal a jelöltek objektíven összehasonlíthatók lesznek.

Az interjúztatási folyamat két körből áll, az első körben a HR asszisztens és az egyik szakmai vezető vesz részt, majd a következő körben a HR igazgató és a szakmai vezető felettese, ezáltal egy jelöltet 4 szakember is lát, így megalapozottabb véleményt tudnak hozni a jelölt sorsával kapcsolatban.

Döntés a kiválasztással kapcsolatban

A legígéretebbnek tűnő jelöltnek, együttes döntés után ajánlatot adnak. A HR igazgató dönt az adható bér nagyságáról, kezdésről, stb.

Fontos, hogy a recruitment teljesítménymutatók ellenére a KLM az egyike azoknak a ritka szolgáltató központoknak (az NSN-hez hasonló módon), ahol, ha úgy érzik, hogy a jelöltek között nincsen megfelelő alany a pozícióra, legyen akármilyen sürgető a pozíció betöltése,

nem vesznek fel jelöltet. Véleményük szerint nagyobb kockázat felvenni egy kockázatos jelöltet, mintsem, hogy üresen maradjon a pozíció.

Az alábbi folyamatábrán láthatjuk a kiválasztási folyamat főbb állomásait összefoglalóan.



11. Ábra: KLM kiválasztási folyamata

6.3.6.2 Kiválasztási mérőszámok a KLM-nél

A KLM-nél az alábbi mérőszámok (KPI) mutatják a recruitment eredményességét:

Az új vagy megüresedett munkakörök minimum 5 százalékát saját forrásból kell betölteni.

Emellett általánosságban egy pozíció 6 héten belül kerül betöltésre. A próbaidő alatti felmondások számát is méri, de itt nincsen konkrét szám, inkább csak az az elvárás, hogy ez legyen minimális.

6.4 KUTATÁSI EREDMÉNY

Az NSN és a KLM kiválasztási módszerei hasonlóak, mindkét cég esetében a HR és a szakmai vezetőség képviselve van az interjúkon, illetve az interjúk kompetencia alapúak, ami szintén nagy hatékonyságot biztosít. A KLM-nél a HR teljes körű támogatást nyújt és a toborzási kiválasztási folyamatok minden egyes részfolyamatán részt vesznek, míg az NSN nagyobb szabadságot biztosít a szakmai vezetők számára.

A KLM két körös interjúztatást és tesztírást alkalmaz, míg az NSN az interjúztatást kiegészíti egy értékelő központtal (AC), mely során a jelölt nem csak kompetencia alapú interjúztatásban, nyelvi tesztelésben és különböző tesztírásokban vesz részt, hanem csapatban old meg egy komplex projektmunkát.

Rátérve előzetes feltevésemre, miszerint arra szeretnék választ kapni, hogy:

Az NSN-nél, ahol kompetencia alapú interjúztatás mellett AC-t is alkalmaznak, ott a próbaidő alatti beválás magasabb. Vagyis, ahol komplexebb a kiválasztási folyamat, több szűrőn megy keresztül a jelölt, ott hatékonyabb a próbaidő alatti dolgozói beválás.

A két cég kiválasztási módszereinek összehasonlítása után a továbbiakban megnézem a dolgozói fluktuációt (próbaidő alatt), azt, hogy vajon az NSN jobb beválási aránnyal rendelkezik-e, mint a KLM.

Egy összehasonlító vizsgálat során az NSN és KLM próbaidő alatti belépők és kilépők arányát mértem fel 2012 novemberétől 2013 októberéig tartó időszakban.

6.4.1 Az NSN próbaidő alatti dolgozói fluktuációja

Az NSN-nél SAP rendszer segítségével került megállapításra a belépők és kilépők száma.

Mivel az NSN 2012 novemberében vette át a Nokia SSC-jét, így az átvett pozíciókat nem tekintettem új belépéseknek, mivel a dolgozók munkaköre nem, csak a munkáltatói jog gyakorlója változott, illetve nem vettek részt kiválasztási folyamatban, mivel átvételük automatikusan zajlott. Az összeolvadáson kívüli új belépők száma 83 közel egy év alatt.

A lenti táblázatban pedig a 2012. november és 2013. október közötti próbaidő alatti kilépések számát láthatjuk. Az egy év alatt 5 fő lépett ki a cégtől a próbaidő alatt, ezek közül egy fő saját kezdeményezéséből szüntette meg a munkaviszonyát. Ez időszak alatt egyik fél sem köteles indokolni, így alapesetben a kilépések okát nem tudjuk meg. Mivel az NSN-nél ez a szám elenyésző, és viszonylag friss dátummal történtek a kilépések, így a HR business partner meg tudta mondani a távozás okát. Az öt főből négy elküldött munkatárs szakmailag illetve személyiségbeli okok miatt nem teljesített megfelelő módon (vagyis kiválasztási problémára vezethető vissza), az egy kilépő pedig jobb ajánlatot kapott egy másik cégtől.

1. Táblázat: Próbaidő alatti dolgozói fluktuáció az NSN-nél

2012. novembertől 2013. októberig vonatkozó belépési és kilépési adatok (NSN)			
	Új dolgozók száma	Próbaidő alatti kilépők száma	Próbaidő alatti kilépések aránya (Kilépők/Belépők)
Összesen:	83,00	5,00	$5/83=0,06024 \rightarrow 6,024\%$

A próbaidő alatti fluktuáció aránya az NSN-nél 2012 nov-2013 október között:

kilépők/ belépők= $5/83=0,06024 \rightarrow 6,024\%$ a próbaidő alatti kilépők aránya a belépőkhöz viszonyítva.

6.4.2 KLM próbaidő alatti dolgozói fluktuációja

KLM-nél a belépők és kilépők számát 2012 novemberétől 2013 októberéig az alábbi táblázat mutatja, miszerint 24-en léptek be a pénzügyi SSC-be és mindössze 2 fő hagyta el a céget próbaidő alatt. A KLM-nél is szintén a cég döntése volt a munkaviszony megszüntetése, így kiszűrhetjük az egyéb – munkavállalóra ható – tényezőket, és arra következtethetünk, hogy a kiválasztás hibájából adódhat a két felmondás.

2. Táblázat: Próbaidő alatti dolgozói fluktuáció a KLM-nél

2012. novembertől 2013. októberig vonatkozó belépési és kilépési adatok (KLM)			
	Új dolgozók száma	Próbaidő alatti kilépők száma	Próbaidő alatti kilépések aránya (Kilépők/Belépők)
Összesen:	24,00	2,00	$2/24=0,0833 \rightarrow 8,33\%$

A próbaidő alatti fluktuáció aránya a KLM-nél a vizsgált időszakban:

24 belépőből mindössze 2 távozó volt a próbaidő alatt, így 8,33% -os a próbaidő alatti kilépések aránya.

Összességében az NSN 6%-os, míg a KLM 8,33%-os próbaidő alatti kilépési aránnyal rendelkezik. Tekintettel arra, hogy az NSN kiválasztási módszerei komplexebbek, mint a KLM-nél alkalmazottak, így következtethetünk arra, hogy a kilépési aránnyal összefüggésben áll a kiválasztási módszerek komplexitása.

Mivel a próbaidő alatti dolgozói beválásra a kiválasztás hatékonyságán kívül egyéb tényezők is hatnak, mint például jó munkahelyi légkör, céges kultúra, más álláslehetőség, stb.- így kutatásomban ezeket a tényezőket is figyelembe vettem, de jelen esetekben a kilépőknél teljesítménybeli problémák jelentkeztek, így egyéb tényezők nem játszottak szerepet.

Az SSC szektorban a 10% alatti fluktuáció nagyon ritka, még próbaidő alatt is, így a KLM-nél kiszámított 8,33% is nagyon korrekt aránynak számít.

A Hay Group SSC-kről készített fluktuációs reportja¹³ alapján kiderül, hogy a szektor igen magas fluktuációval jellemezhető a legtöbb szolgáltató központ esetében. Az átlagos éves fluktuáció a 2010-es jelentés alapján 21,9% volt. Erre alapozva azt mondhatjuk, hogy az NSN és KLM esetén tapasztalt 10% alatti érték egy optimális értéknek mondható és valószínűleg mindkét cég megfelelő és alapos kiválasztási módszereket alkalmaz.

¹³ Shared Services Centers Sector Compensation Report Hungary (2011)

7 SSC RECRUITMENTJÉNEK JELLEGZETESSÉGEI, KIHÍVÁSAI

A következőkben bemutatom a szektorra jellemző specialitásokat, és kihívásokat a mélyinterjú tapasztalataira alapozva.

Elsőként ismertetem a recruitment nehézségeit és hátráltató, kihívást jelentő tényezőit.

Más világot rejt az SSC recruitment

Fontos tisztában lenni, hogy a szolgáltató központok teljesen más világot rejtenek, mint egy „átlagos multinacionális vállalat”. Más szókincset, szemléletet és munkastílust sajátít el az a recruiter és természetesen a többi munkavállaló is, aki több éven keresztül dolgozik egy szolgáltató központban. Számukra nem idegen a kifejezés, hogy KPI, SLA, client visit, 1:2 meeting, transition, vagy akár a munkakörök rövidítései, mint például AP, AR, GL. A recruitereknek fontos megtanulni a szolgáltató központokra jellemző sajátosságokat, és ennek ismeretében még hatékonyabban tudják végezni a recruitmentet.

Gyorsaság, tömeges toborzás, erőteljes bővülés

Az SSC-kben jelentkező folyamatos bővülés, transzferek, illetve nagyarányú fluktuáció miatt nagyon erős az időnyomás, így rendkívül gyorsnak kell lenni a toborzási kiválasztási folyamatban.

Nagy az időnyomás a szakmai oldalról. Sokszor egy alkalmas jelöltet azért nem tudnak felvenni, mert 1-2-3 hónapos felmondási ideje van egy másik cégnél, így van, amikor nem tudnak ennyi időt várni. Azonnal, de legkésőbb 1-2 héten belül kezdeni tudó jelöltre van legtöbbször szükség.

Az SSC-kben mindig nagyobb a volumen, sokszor tömeges toborzás (mass recruitment) folyik. Gyorsabb a tempó, sokszor nincs idő hónapokig várni egy tökéletes jelöltre, inkább a betanítás során tréningekkel készítik fel az új kollégákat a napi feladatokra. A legnagyobb különbség, hogy az SSC-k leginkább egy általános profilt keresnek, mint amit már a hipotézisek között is említettünk, mindemellett természetesen az idegen nyelvek ismerete az egyik legfontosabb kritérium és egyben a legnagyobb kihívást jelentő tényező is.

Változó keresési feltételek, stratégiák

Rövid idő alatt nagy ütemű bővülést gyakran megnehezíti, hogy az adott keresés közben megváltozik a profil, így a keresést újra kell gondolni és kezdeni. Gyakran elhúzódik a kiválasztási folyamat, ami közben kihívást jelent a jelöltek megtartása.

A hirtelen (és sokszor kevésbé átgondolt) bővülés tudja megnehezíteni a recruiter munkáját, hiszen sokszor az erőfeszítései nem térülnek meg a keresés módosítása, szüneteltetése miatt.

Előfordulhat az is, hogy menetközben megváltozik a globális stratégia és a nagyszámú bővülés során egyik napról a másikra létszámstopot rendelnek el.

Véges számú jelölt

A folyamatos toborzás és nagyarányú bővülésnek köszönhetően kihívást jelent az újabb és újabb források megtalálása annak érdekében, hogy a munkaerőpiac minél több szereplőjét elérjük. A speciális pozíciók külön stratégiát igényelnek, ilyen esetekben egy egyszerű álláshirdetés feladása nem célravezető, nagyon kicsi az esélye, hogy magától jelentkezik a tökéletes jelölt.

A partnerország részéről érkező igények nem mindig vannak összhangban a munkaerő-piaci kínálattal (főleg speciális nyelvek esetén).

A nagy volumen igazi sajátossága a bővülő SSC-knek, ahol gyakori, hogy egyszerre húsz angolul és németül felsőfokon beszélő könyvelőt találjanak. Sokszor szembesül azzal a cég, hogy véges a jelöltek száma egy adott speciális nyelvtudást vagy végzettséget elváró pozíciónál.

A kreativitásra is szükség van, meg kell találni azokat a csatornákat, melyen keresztül idegen nyelveket jól beszélő, fiatalokat tudunk a céghez vonzani. Jól működő kapcsolatokat kell kialakítani nyelviskolákkal, egyetemekkel, főiskolákkal az idegen nyelvet beszélő kollégák elérése érdekében.

Bizonyos pozíciók esetében speciális ismeretekre van szükség, és sokszor szakemberhiánnyal kell számolni, például IT Java, C++ munkakörök esetében. Hasonló profilú cégek egy időben ugyanarra a pozícióra toboroznak hasonló elvárásokkal, így a piac hamar kiürül.

Nyári illetve téli időszakokban a jelöltek száma is megcsappan, így ezekben az időszakokban jobban meg kell küzdeni a jelöltekért.

Kompromisszum a pozíció elvárásainak teljesülésében

A pozíciók betöltésénél sokkal nagyobb hangsúly van a nyelvtudáson és kevesebb a szakértelmen, például egy pénzügyestől, akinek tudnia kell németül, kevésbé komoly szakmai háttérrel várnak el, hiszen a folyamatok az esetek többségében tanulhatóak.

Fluktuáció: „átjárás más SSC-kbe”

Az SSC szektor egyre bővül és egyre nagyobb a verseny. Ugyan a feladatok specializáltak, de szinte minden szolgáltatóközpontnál megtalálhatóak ugyanazok a pozíciók, ezért nagyobb a verseny is, mert minden központnak ugyanazok a jelöltek felelnek meg. Így amikor egy központ nagyobb bővülésnek néz elébe az megmozgatja a piac többi szereplőjét, vagyis a többi SSC-nek számítani kell arra, hogy nagyszámban lesznek kilépői.

Bérspirál

Sokszor bérspirál alakul ki, mert az újonnan létrejött, erősen bővülő SSC-k felnyomják a béreket. Az új piaci szereplők, gyakran kivásárolják a tapasztalt dolgozókat a régebb óta jelen lévő cégektől. Sok SSC ugyanazt keresi a piacon egyszerre, így nagy a verseny a jó jelöltekért. Mivel a folyamatok nagyjából megegyeznek, így a bér is egy döntő szempont az új SSC kiválasztásában. A munkakör nagyjából ugyanaz, így aki többet fizet, oda megy dolgozni a munkavállaló. A bérspirálnak köszönhetően gyakran szembesülnek az SSC-k a tapasztalathoz és piaci adatokhoz mérten irreális bérigénnyel, melyben sokszor nem tudnak kompromisszumot kötni. Egy idő után béregyenlőségek is problémát jelentenek, erre pedig nincs hatása a recruiternek.

SSC típusú munka kedvezőtlen megítélése

Gyakran futószalagszerű, repetitív, egysíkú munkának tartják az SSC munkaköröket, mivel a folyamatok szabályozottak és leegyszerűsítettek, ezáltal egy munkakörben kevesebb ideig érzik magukat jól az emberek, rövid időn belül kinövik a pozíciót és új kihívásokra vágynak.

Nem igazán kedvelt munkakörökről beszélhetünk és gyakran a piaci megítélése is elég negatív, bár kétségtelenül jól fizető munkakörökről van szó.

Sokszor a karrierlehetőségek is viszonylag korlátozottak.

Employer branding fontossága és hiánya

Az employer branding nagyon fontos a jelöltek toborzása során. Az Y generáció elsősorban olyan cégeknél szeretne dolgozni, amit ismer. Az SSC mivel költségcsökkentési céllal jön létre, minimális összeget fordít a szolgáltatóközpont marketingjére. Pedig ebben a szektorban legalább annyira el kell adnia magát a cégnek, mint a jelöltnek.

Az amúgy erős branddel rendelkező multinacionális cégek SSC-inek helyzeti előnye van, még akkor is, ha nem az adott divíziót ismerik a jelöltek.

Adminisztratív akadályok

Nehézséget jelentenek az adminisztratív akadályok is a recruiterek számára. Ilyen például, hogy nem lehet szabadon alakítani (esetleg gyakran változtatni) az álláshirdetések szövegét, vagy bizonyos közösségi média felületeket nem lehet szabadon igénybe venni a *policy* miatt.

A kihívások mellett érdemes megemlíteni az SSC recruitmentet támogató, pozitív tényezőket is, melyek mind segítik a recruitment munkáját.

Vonzó munkakörnyezet

A fiatalos, nemzetközi, multinacionális munkahelyi légkör, az igényes, modern irodák vonzzák a dolgozókat. A jó légkör annak is köszönhető, hogy a csapatban való munkavégzés támogatott a cégnél, ezáltal a dolgozók szívesen választják az SSC-t.

Nagynevű, nemzetközi multinacionális cégek

A munkát adó SSC-k java részének jó megítélése, reputációja van a piacon, mely mások szemében is elismerően hat. Egy ismert céget jóval könnyebb eladni a jelöltek számára.

Lehetőség idegen nyelv használatára

Nemcsak, hogy lehetőség, de feltétel is az idegen nyelv megléte. Sok SSC egyéb juttatásként támogatja a dolgozókat új idegen nyelv elsajátításában, céges nyelvórák megtartásával. Ez szintén egy vonzó tényező a jelölt számára.

Ideális hely pályakezdők számára

Az SSC-k igen kedveltek a pályakezdők körében, hiszen viszonylag magas bérrel tudnak kezdeni, multinacionális környezetben dolgozhatnak, használva az idegen nyelvtudásukat. A

recruitment dolgát is megkönnyíti, hogy sok fiatal, pályakezdőt is fel lehet venni, mert szakmai ismeretek és gyakorlat tekintetében sokszor rugalmasak a cégek.

Átlag feletti fizetés

Piaci viszonylatban egy SSC igen versenyképes béreket nyújt, ami motiváló tud lenni a dolgozók számára.

Fejlődési lehetőség, tréningek

Egy SSC-ben lehetőség van számos soft és hard skill tréningen részt venniük a munkatársaknak. Sok esetben ezek a tréningek külföldön vannak és az adott munkakörrel kapcsolatos kompetenciákat fejlesztik. Ez szintén befolyással van a jelöltekre, és segíti a jelöltet a cég mellett való döntésben.

8 ÖSSZEGZÉS

Dolgozatomban feltártam az SSC szektorban működő toborzás és kiválasztás területét, ezen belül a toborzás-kiválasztás folyamatát, módszereit, mérőszámait, párhuzamba hozva a két vizsgált szolgáltató központtal. Az összehasonlító vizsgálat során bemutattam a Nokia Solutions and Networks és KLM pénzügyi szolgáltató központjainak toborzási és kiválasztási folyamatát és módszereit, illetve a próbaidő alatti dolgozói beválás adataiból következtettem a két cégben alkalmazott kiválasztási módszerek hatékonyságára. Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy vajon az a cég, ahol komplexebb a kiválasztás, ott a dolgozói beválás is magasabb-e. A vizsgálatok alapján azt lehet mondani, hogy ezt az állítást sikerült bebizonyítanom. Ám a mélyinterjúk kutatás rávilágított arra, hogy a komplex kiválasztási módszerek nem minden pozíció esetében indokoltak, vagyis a pozíció komplexitása teszi indokolttá a kiválasztási módszer komplexitását. A toborzási és kiválasztási specialisták és HR vezetők véleményére támaszkodva egy mélyebb megértést igyekeztem adni a terület kihívásairól, a recruitmentet támogató és sok esetben hátráltató tényezőiről. Nem mindennapi, átlagos szakma az SSC recruiterek munkája, de ez az, ami miatt izgalmas ezen a területen dolgozni. Megvannak a fejlesztendő területek, és minden nap tenni kell azért, hogy eredmények szülessenek, és, hogy a szolgáltató központban jelenlévő fluktuációt vagy akár nagyobb bővülést, a megfelelő szinten menedzselni lehessen.

9 JAVASLATOK

9.1 TOBORZÁS KIVÁLASZTÁS FOLYAMATÁNAK FEJLESZTÉSE

Úgy gondolom, hogy az SSC szektorban működő recruitment akkor lehet igazán sikeres hosszú távon, ha a minőségi recruitmentre törekszünk függetlenül a pozíció szintjétől és komplexitásától.

Az alábbi javaslatokkal szeretnék hozzájárulni a szakma hatékonyságának növeléséhez:

Több időt szánni a minőségi recruitmentre

Legtöbb esetben több időre lenne szükség egy-egy kiválasztásnál, hogy a lehető legalkalmasabb jelöltet válasszák ki.

Hasznos lenne, ha a kiválasztási folyamat megkezdése előtt minden pozícióra meghatároznánk a szakmai vezetőkkel közösen a szükséges kompetenciákat és az adott pozícióra szabnánk a kiválasztási módszereket. A jelöltekkel szembeni elvárások pontos definiálása is ugyanolyan fontos tényező.

Munkakörnyezet/folyamatok valóságú bemutatása felvétel előtt

Számos kilépés azért történik a munkavállaló oldaláról, mert a jelölt nem lett megfelelően felkészítve, tájékoztatva a munkakör részletes feladatairól. Éppen ezért érdemes egy teljes vagy fél nap próbanapot beintegrálni a kiválasztási folyamatba, hogy a jelöltek tisztában legyenek a munkakör jellemzőivel és pontosan tudják, hogy milyen feladatokat kell ellátniuk, és mire vállalkoznak, ha elfogadják az ajánlatot.

Kiválasztási módszerek átgondolása

Minden munkakörnek megvannak a sajátosságai, melyeket különböző kiválasztási módszerekkel lehet alaposan felmérni. A kiválasztási módszerek ilyen szintű átgondolása esetenként az eddigi gyakorlat megkérdőjelezése szintén hasznos lehet.

Érdemes minden munkakörhöz szükséges kulcskompetenciát pontosan definiálni, mérhetőségét biztosítani, illetve meg kell róla győződni, hogy a kompetencia alapú interjúztatást a cég szakszerűen alkalmazza-e.

Érdemes a tesztek is felülvizsgálni, átgondolni, hogy vajon ezek a tesztek valóban felméri-e az adott és elvárt kompetenciát. Célszerű az adott osztályon dolgozó kollegák egy csoportjával megíratatni előzetesen a használni kívánt feladatsort, ezzel kapunk egy átlageredményt vagy intervallumot, amelyet már új dolgozó felvétele esetén biztonsággal használhatunk az eredmény értékelésénél.

Szakmai vezetők és HR közötti együttműködés javítása

Nagyon sok múlik azon, hogy a szakmai vezetők mennyire ismerik el, támogatják a recruiterek munkáját. A kommunikációnak mind két fél részéről gyorsnak, pontosnak és folyamatosnak kell lennie. Fontos az érdemi visszajelzés a keresés közben is, hiszen, ha vannak építő észrevételek, menetközben is be lehet építeni őket a kiválasztás gyakorlatába.

Nehezebb keresések esetén, amikor nincsen az elvárásoknak megfelelő számú jelölt, a HR-nek érdemes lenne egy státuszriportot, valamint munkaerőpiaci statisztikát készíteni szakmai vezetőség számára, hogy megértsék a keresés nehézségét. Emellett meg kell találni azokat az eszközöket, amikkel a munkaerőpiaci adatokat a legjobban lehet mérni/előre jelezni, hogy egy-egy bővülés során felkészüljenek a cégek és az időtényezőbe belekalkulálják az esetleges jelölt hiányt.

Új kreatív, toborzási források, csatornák kiépítése, azonosítása

Folyamatosan új utakat kell keresni, hogy a jelöltek minél szélesebb körét el lehessen érni. Egy, a HR 21. Század kihívásait bemutató könyv¹⁴ beszámol arról, hogy a HR szerepe erősen megváltozik a verseny fokozódásával. A toborzás kiválasztás területén a HR-nek olyan folyamatokat kell kialakítania, amelyben a fenyegető munkaerőhiányt meg tudják előzni. A toborzásért felelős munkatársak tevékenysége egyre szorosabban kötődik majd az üzleti stratégiához és elkerülhetetlen, hogy „agresszívabbá” váljon. A jövő recruitment osztálya bizonyos értelemben személyzeti tanácsadó cégekké alakulnak: folyamatosan információt gyűjtenek a potenciális munkatársakról és bármikor mozgósítható és megbízható passzív kapcsolatrendszereket alakítanak ki. Ezek az adatbázisok folyamatos karbantartást és frissítést igényelnek, ami a HR e funkcióját átalakítja folyamatos tevékenységgé a reaktív munka helyett.

¹⁴ Effron [et al.] 2004.

Természetesen a dolgozói beválást nem csak a recruitment hatékonyságának növelésével biztosíthatjuk, hanem azzal is, hogy a felvétel után nagy hangsúlyt fektetünk a betanításra (bevezető tréning, szakmai tréning) és a folyamatos képzésre. A folyamatos tanulási lehetőség, munkakörváltási (horizontális mozgás), illetve előrelépési lehetőség és természetesen az elismerés (mind erkölcsi, mind anyagi) azok a tényezők, amelyek motiválják a kollégákat, és amelyekkel meg lehet őket tartani. Ehhez szakmailag kompetens vezetőkre van szükség, akik egyben „people manager”-ek is, és ember- és helyzetfüggő vezetésre képesek. Az a tény, hogy jó vezetőkre van szükségünk, visszavezet minket ahhoz, hogy ez első lépésben a kiválasztás minőségén múlik.

Remélem, hogy dolgozatommal sikerült betekintést nyújtanom ebbe a nem mindennapi szektorba. Bízom benne, hogy javaslataimmal hozzájárulhatok a kiválasztási módszerek hatékonyságának növeléséhez.

10 IRODALOMJEGYZÉK

Bokor Attila, Szóts-Kováts Klaudia, Csillag Sára, Bácsi Katalin, Szilas Roland (2007): *Emberi erőforrás menedzsment*. Aula Kiadó

Deloitte (Sajtóközlemény) : Hazai szolgáltató központok lehetnek a nemzetközi trendek nyertesei, www.piacutatasok.hu, 2013. 04,
<http://www.piacutatasok.hu/2013/04/deloitte-hazai-szolgaltato-kozpontok.html#uds-search-results>, Letöltve: 2013. május 30.

Derven Marjorie (2011): *Advancing the Shared Service Journey through trainings*. T+D; (2011. szeptemberi szám) 58-64 o.

Effron Marc, Gandossy Robert, Goldsmith Marshall (2004): *HR a 21. Században*. HVG Kiadó

Ernst&Young: A szolgáltató központok évtizede – minden adott a sikerhez Magyarországon, www.ey.com, 2013, http://www.ey.com/HU/hu/Newsroom/News-releases/szolgaltato-kozpont_20121210, 2012, Letöltve: 2013. május 30.

Hay Group (2011): *Shared Services Centers Sector Compensation Report Hungary*

Mechling J., Schwarz G. Kézirat. Shared Service Centers; www.inst-informatica.pt, Harvard University Kennedy School of Government, 2007. <http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/gestao-e-organizacao/servicos-partilhados/shared-service-center-2007> Letöltve: 2013. május. 30.

Szabó Katalin, Hámos Balázs (2006): *Információgazdaságtan, Digitális kapitalizmus vagy új gazdasági rendszer?* Akadémia Kiadó

Szabó Zsolt Roland, Vida Gábor (2009): *Szolgáltató Központok Magyarországon*. Vezetéstudomány, (XL évf., 4. Szám) 28.-42.

Szende Csaba (2013): *A HR jövője, avagy egy HR Szolgáltató Központ kiépítésének folyamata*. Humánpolitikai szemle, (2013. 3-4. Szám) 45.-50. o.

11 MELLÉKLETEK

11.1 1. SZÁMÚ MELLÉKLET

Mélyinterjú

I. Recruitment általánosságokban:

- 1) Hol helyezkedik el a recruitment a szervezeti hierarchiában?
- 2) Milyen folyamatokból épül fel a recruitment egy SSC-ben?
- 3) Milyen mérőszámoknak kell megfelelni a sikeres recruitment stratégia eléréséhez?

II. Összehasonlítás:

- 1) Miben más a recruitment egy SSC-ben, mint egy másik multinacionális cégnél?
- 2) /Miben speciális a recruitment egy SSC-ben? Mi jellemző a recruitmentre leginkább?

III. Kihívások:

- 1) Milyen kihívásokkal kell szembenéznie egy recruiternek? (bővülés, létszámleépítés, speciális pozíciók, cég ismeretlensége, stb.)
- 2) Milyen pozitív tényezők segítik a recruitmentet?
- 3) Milyen negatív tényezők hátráltatják a recruitmentet?

IV. Kiválasztási módszerek:

Állítások: Igaz vagy hamis (miért?)

- Annál az SSC-nél, ahol a kiválasztási módszerek között megtalálható a kompetencia alapú interjúztatás és vagy az AC, a próbaidő alatti felmondás 10% alatt van.
- SSC-k leginkább egy általános profilt keresnek (kivétel a speciális munkakörök), nem egy bizonyos típusú végzettség, vagy tudás, amivel felvételt tudnak nyerni.
- A leghatékonyabb kiválasztási módszer az értékelő központ (mely során kompetencia alapú interjúztatást alkalmaznak) mert a szakmai alkalmasság megítélésén túl a jelölt szervezetbe való beilleszthetőségéről (szervezeti kultúra elfogadás, szervezeti értékekkel való azonosulás stb.) is jól értékelhető információkat ad.

- Az SSC-nél fontosabb hogy a recruitmentre vonatkozó KPI zöld maradjon (adott időre betöltsük a pozíciót), mintsem, hogy sokáig válogassunk és megtaláljuk a tökéletes jelöltet a pozícióra.

- 1) Milyen kiválasztási módszereket alkalmaztok?
- 2) Hogy néz ki nálatok egy interjú? Ki vesz részt rajta? Milyen típusú interjút tartotok?
- 3) Alkalmaz-e a cég kompetencia alapú interjúztatást? Ha igen, miért? Ha nem, miért?
- 4) Melyek a leghatékonyabb kiválasztási módszerek? Miért?
- 5) Melyek a leggyakrabban alkalmazott módszerek?
- 6) Egységesen alkalmazzátok-e minden pozícióra a kiválasztási módszereket?
- 7) Szerinted mennyire függ össze a kiválasztás hatékonysága a próbaidő alatti felmondások számával?
- 8) Melyek a legfontosabb kompetenciák egy SSC-ben, melyek szinte minden pozíciónál hangsúlyosak?

V. Fejlesztés:

- 1) Mit gondolsz, min lenne érdemes változtatni, ahhoz, hogy a kiválasztási módszerek még hatékonyabbak legyenek?
- 2) Milyen folyamatokon lehetne és hogyan javítani, annak érdekében, hogy a dolgozói beválás minél magasabb legyen?