

KKV specifikus HR auditálás egy HR szolgáltató szervezetnél – Egy pilot kutatás tapasztalatai

Török-Kmoskó Judit, Dajnoki Krisztina

Debreceni Egyetem

DOI: 10.15170/MM.2023.57.03.02

A TANULMÁNY CÉLJA

Célunk egy HR szolgáltató által létrehozott újszerű, KKV specifikus audit módszer sajátosságainak feltárása. A tanulmányban választ keresünk arra, hogy ez az innovatív módszer alkalmas-e annak a kérdésnek a megválaszolására, hogy a KKV szervezeteknek mely HR területeiket érdemes kiszervezniük külsős HR szolgáltatóhoz.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A HR támogatás és kiszervezés vizsgálatát hazai és nemzetközi szakirodalom elemzésre, valamint további szekunder kutatásra alapoztuk és dokumentumelemzésen alapuló esettanulmányt készítettünk. Jelen értelmezésben az esettanulmány azt jelenti, hogy az auditot végző HR szakértők dokumentumelemzést hajtottak végre, melyet esettanulmány módszerrel vizsgálva részletes betekintést kaptunk egy valós, KKV szektorban működő szolgáltató szervezet gyakorlataiba. A vizsgálatot HR szakértővel végzett strukturált interjúkkal egészítettük ki, valamint visszamérési céllal interjút készítettünk a KKV első számú vezetőjével is.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Az eredmények alapján az audit alkalmasnak bizonyult arra, hogy a KKV döntést hozzon a HR tevékenységek kiszervezése terén, optimalizálva ezzel az erőforrások felhasználását. A módszer segítséget nyújtott a jelenlegi HR gyakorlatok feltárásában és a hatékonyabb erőforrás felhasználást célzó döntések meghozatalában.

A HR audit módszer alkalmazása a KKV szektorban viszonylag új téma, amely relatíve alulreprezentált a hazai szakirodalomban. Ez a tény önmagában is indokolja annak jelentőségét. A HR funkciók kiszervezése és a humán erőforrások hatékony kezelése mindig is kiemelt jelentőséggel bírt a vállalkozások számára, azonban az átfogó módszerek és eszközök hiánya korlátozták a hatékony döntéshozatalt.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A tanulmány összeállításakor arra törekedtünk, hogy új perspektívákat nyújtsunk a KKV-k számára a HR gyakorlatok fejlesztésére és a kiszervezési döntések meghozatalára. Az általunk ismertetett HR audit módszer innovatív megközelítést képvisel, amely egyfajta döntéstámogató jelleggel segítséget nyújt a KKV szektorban a hatékony emberi erőforrás gazdálkodásban, illetve annak kiszervezésében és ezáltal a versenyképességük javításában.

Kulcsszavak: kis- és középvállalkozások, humánerőforrás, HR, tanácsadás, kiszervezés

BEVEZETÉS INTRODUCTION

Az elmúlt években a HR folyamatok kiszervezése egyre gyakoribbá vált a vállalatok körében, mivel lehetőséget nyújt a költséghatékonyabb és hatékonyabb HR megoldásokra (Cooke *et al.* 2015). A HR támogatás és kiszervezés témaköre számos érdekes kérdést vet fel, amelyeket a kutatásunkban átfogóan vizsgálunk a bemutatott szervezet példáján keresztül. Választ kerestünk arra, hogy mennyire fajsúlyos az emberi erőforrás menedzsment szerepe a KKV szektorban, milyen folyamatok vezetnek azok kiszervezéséhez, valamint, hogy alkalmas-e a vizsgált audit módszertan arra, hogy átfogóan elő tudja készíteni az ehhez vezető döntéseket a szervezet. A fenti kérdések megválaszolása alapvető fontosságú ahhoz, hogy átfogó képet kapjunk az HR támogatás és kiszervezés területéről, KKV környezetben.

SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉS LITERATURE REVIEW

A témaválasztást az indokolja, hogy a nagyvállalatoknál kialakult, jellemzően nagyobb munkavállalói csoportokból álló részlegek felelősek egy-egy területért, akár a HR, akár a jogi, akár például egy munkavédelmi területre gondolunk, KKV környezetben ugyanakkor sokkal több limitációval kell szembenézni, jellemzőbb, hogy az egyes részlegekért annak a részleg/csoportvezetője felel, akiknek eltérő tapasztalataik és vezetői attitűdjük van.

A szakirodalom áttekintés során az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

K1. Milyen szerepet játszik az emberi erőforrás menedzsment a hazai kis- és középvállalkozások (KKV) szektorában?

K2. Milyen folyamatok és motivációk vezetnek a HR tevékenységek kiszervezéséhez a (KKV) szektorban?

K3. Milyen hatékonysággal alkalmazható egy audit módszer a humán erőforrás gyakorlatok problémás területeinek azonosításában és a kiszervezési döntések támogatásában (KKV) környezetben?

A HR szerepének sajátosságai a hazai KKV szektorban

A kis- és középvállalkozások az Európai Unió más tagállamaikhoz hasonlóan egyre fontosabb szerepet játszanak a hazai gazdasági életben (Holló 2020). A KKV-k szerepe kiemelkedően fontos a piacgazdaság fellendítésében, valamint a fenntartásában. Az európai kis- és középvállalkozások hatása az európai

gazdaságra megkérdőjelezhetetlen, hiszen a KKV-k adják a munkahelyek 99%-át az európai tagországokban (Kelemen–Hényei 2020). Az elmúlt években egyre nagyobb figyelmet kap a kis- és középvállalkozói környezet. Holló (2020) szerint a KKV-k a gazdaság mozgatórugói, lehetőségeik javítása fontos feladat.

Baksi (2016) alapján a KKV-k többnyire egy-személyes irányítás alatt állnak, lineáris szervezeti struktúra jellemzi őket és a vezető határozza meg a munkamegosztást és döntési jogkörrel rendelkezik, ezáltal az alkalmazott vezetési stílus meghatározó szereppel bír (Kömüves *és tsai* 2021). Bittner – Kara (2013) szerint a KKV-k vezetőinek többsége még nem ismerte fel a HR-ben rejlő lehetőségeket, azt, hogy a humán erőforrást is értékképző folyamatként kezeljék, pedig ezek a cég sikeréhez vezethetnek. Almási (2019) alapján ezeknél a vállalatoknál a szervezeti innováció szorul a leginkább háttérbe, pedig a humán erőforrás nagyban hozzájárulhat a cég sikerességéhez, amennyiben stratégiai szerepkörként van kezelve.

Az induló vállalkozások általában a kezdetekben HR-es szakember foglalkoztatása nélkül, a kis- és középvállalkozások pedig kisszámú HR-es személyzettel dolgoznak (Karoliny 2009). A KKV szektornak önmagában is nagy kihívást jelent önálló HR osztályt vagy tevékenységeket kialakítani a szűkös erőforrások miatt (Irwin *et al.* 2018), és egyre gyakrabban szervezik ki ezt a tevékenységüket, vagy egy részét külsős szolgáltatókhoz (Wallo & Kock 2018). A tevékenységek bővülése, a kihívások egyre összetettebb jellege, olyan zavarokhoz vezethetnek, melyet az ez idáig használt problémamegoldások nem képesek megoldani. Ilyenkor radikális változtatásra van szükség, ilyen megújulási szükséglet lehet a szervezetfejlesztés, új szervezeti struktúra kialakításával (Bogáth 2015). Milicz (2010) szerint a szervezeti célok elérése érdekében a stratégiaileg fontos kulcsterületeken elért eredményeket folyamatosan mérni, kontrollálni kell, azért, hogy a visszacsatolás alapján a szervezet módosítani tudja működését, vagy átértékelheti céljait.

A felhasznált szakirodalmi források kitérnek a KKV környezetben munkát vállaló Y generációs munkaerő motivációs tényezőire (Csutorás 2022, Balogh *és tsai* 2021). Hoffmann (2010) szerint a kis- és középvállalatok szervezeti kultúrája fontos szerepet tölt be a munkavállalók elkötelezettségében, megtartásában (Kömüves – Berke 2021) és a motiváció fenntartásában. Ezt a szervezeti kultúrát alakítják a vállalatok első számú vezetői, azáltal, hogy mely területeket kezelnek stratégiai fontosságú prioritásként.

A HR terület kiszervezéséhez vezető döntések

Az utóbbi évtizedekben tanúi lehettünk annak, hogy az emberi erőforrások kiszervezése (HR outsourcing) egyre jellemzőbb gyakorlattá vált a szervezeteknél (Cooke *et al.* 2015). Fontos, hogy a vállalat meg tudja különböztetni az alap és egyéb tevékenységeit, és ennek megfelelően válassza ki azokat, amelyek nem érintik az alap tevékenységeket és a versenyképességet, hogy ezeket kiszervezhesse (Lepak *et al.* 2005). Mishra *et al.* (2018) kutatásukban négy különböző egyéb tevékenységet azonosítanak az emberi erőforrás területén: bérszámfejtés, képzés, toborzás és munkavállalói juttatások, míg az alap tevékenységek közé sorolja az emberi erőforrás politikák megteremtését és a teljesítményértékelést, valamint bizonyították, hogy az előbbi tevékenységeket előszeretettel szervezik ki a vállalatok. Nguyen & Chang (2017) is megerősítik, hogy a képzés és a toborzás nem alap tevékenység, valamint, hogy a HR terület költségsökkentésére irányuló vállalati kezdeményezések még inkább az egyéb tevékenységek kiszervezését fogják eredményezni. A kevésbé stratégiai jelentőségű feladatok KKV környezetben is kiszervezhetőek, mert ezek enyhíteni fogják az erőforrás-igényt, amely jellemzően egyébként is problémás terület ezeknél a kisebb vállalatoknál (Irwin *et al.* 2018). A vállalat üzleti stratégiája is szignifikánsan meghatározza a kiszervezés döntését, valamint, hogy pontosan melyek azok a területek, amelyeket külső szolgáltatóhoz szerveznek ki (Gottardello & Valverde 2018, Patel *et al.* 2019). A mai dinamikus és globalizált üzleti környezetben a HR funkció számos módon tud hozzájárulni a nyereség növeléséhez, hogy pozitív hozzájárulást tegyen az általános vállalati teljesítményhez (Patel *et al.* 2019), ezért a terület stratégiai kezelése kiemelkedően fontos KKV környezetben is.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a szakirodalom elsősorban arra fókuszál, hogy mely alap- és egyéb HR területeket érdemes a vállalatoknak kiszerveznie, arra azonban kevés választ adott, hogy a vállalatok milyen módszerrel tudják detektálni azokat a HR területet érintő problémákat, amely tevékenységek támogatására érdemes külső szolgáltató segítségét kérniük. Érdemes olyan előtanulmányokat végezni, amelyek feltárják ezeket a problémákat és elősegítik a döntést (Patel *et al.* 2019). A nagyvállalatok előszeretettel bíznak meg tanácsadó cégeket ezen problémáik azonosítására (Poór 2014), ezért KKV környezetben is érdemes megvizsgálni ennek a hatékonyságát.

HR audit fogalma, sajátosságai

A HR audit a területet érintő problémák azonosítását és megoldások keresését foglalja magában, mielőtt azok kezelhetetlenné válnának. Ez egy lehetőség annak felmérésére, hogy egy szervezet mit csinál jól, valamint hogyan lehetne a folyamatokat hatékonyabban vagy alacsonyabb költséggel kezelni (Vasantham 2021). Az audit során objektív megközelítéssel vizsgálják a szervezet HR-politikáit, gyakorlatait, eljárásait és stratégiáit annak érdekében, hogy kialakítsák a legjobb gyakorlatokat, és azonosítsák a fejlesztési lehetőségeket. A munkáltató működésének objektív áttekintése segíthet felmérni, hogy az adott gyakorlati területek hatékonyak, megfelelőek és természetesen jogilag is elfogadhatóak-e (Belieliaieva 2019). Olyan eszköz, amely támogatja a HR-funkciók hatékonyságának értékelését, és egyidejűleg hangsúlyt fektet ezen funkciók javítására is. Az audit a terület teljes szervezet hatékonysága felé irányuló tevékenységét is méri (Shiri 2012).

Az audit magában foglalja a HR minden területének szándékos feltárását, általában napirendi formában, garantálva az adminisztrációs irányvonalak és a stratégiák betartását, minden vizsgált szervezet esetében lesz lehetőség a folyamatok javítására (Sharma & Patil 2021). A HR auditálás az elmúlt években odáig fejlődött, hogy megszűnt pusztán ellenőrzési eszköz lenni, és szükséges döntéshozatali eszközzé vált a személyi kérdésekben (Olalla & Castillo 2002).

A szakirodalom áttekintés alapján összegzésként megállapítható, hogy a hazai KKV szektorban a humán erőforrás (HR) szerepköre sajátos. Az ebben a szektorban dolgozó vezetőknek fontos felismerniük a HR-ben, mint értéktերemtő szerepkörben rejlő kiaknázatlan lehetőségeket, valamint, hogy hogyan tudja a terület támogatni a vállalkozásukat. Azok a szervezetek, ahol felismerték az igényt valamilyen HR tevékenységre, sok esetben kiszervezik azokat, jellemzően a bérszámfejtést, képzéseket, valamint a toborzás-kiválasztást érintve. A szakirodalom alátámasztja, hogy KKV környezetben a HR audit alkalmas lehet arra, hogy felmérje, melyek azok a kulcsfontosságú területek, amelyeket érdemes kiszerveznie a vállalatnak, annak érdekében, hogy pozitív irányú változást tudjanak realizálni. A továbbiakban a szekunder kutatással kívánjuk alátámasztani a szakirodalom áttekintés eredményeit.

ANYAG ÉS MÓDSZER

MATERIAL AND METHODS

A kutatási probléma lehatárolást követően a kutatási kérdések megfogalmazására került sor, melyek megválaszolásához szakirodalmi áttekintést és szekunder kutatás keretében esettanulmány, valamint strukturált interjú módszert alkalmaztunk (1. ábra).

Az esettanulmány módszer alkalmas egy új elmélet felállítására, tesztelésére, továbbá egy még ismeretlen rendszer (gazdasági, társadalmi) feltárására szolgál (Szűcs *et al.* 2014). Az esettanulmányunk életszerűnek kell lenni, a benne megjelenő információknak a döntéseket, elemzéseket kell segíteni (Palanca – Mészáros 2021). Az esettanulmány megalapozása érdekében szakirodalmi áttekintést végeztünk, amely magában foglalta a nemzetközi és hazai szakirodalmi források átvizsgálását, annak érdekében, hogy strukturáltan és módszeresen közelítsük meg a kutatási témát. A keresési kulcsszavak (kis- és középvállalkozások, KKV, humán erőforrás, HR, tanácsadás, szolgáltatás, HR audit) meghatározását követően a Google Scholar, MTMT és Semantic Scholar adatbázisok felhasználásával készült az adatgyűjtés. A releváns anyagokat teljes terjedelemben megvizsgáltuk, ezeket szintetizáltuk. Ez a megközelítés lehetővé tette számunkra, hogy megalapozott elméleti kereteket

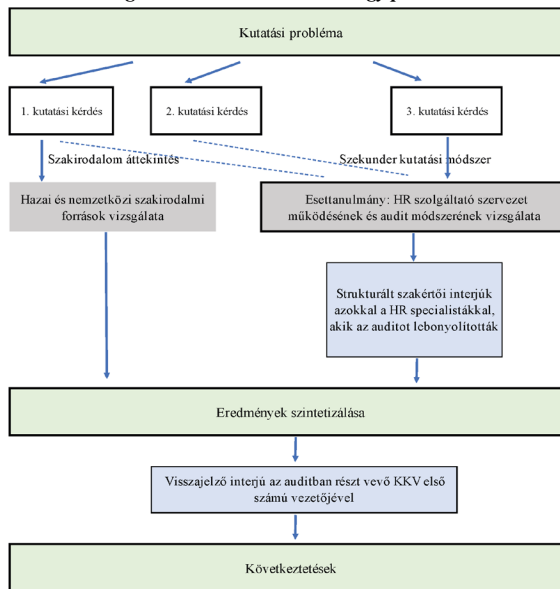
alakítsunk ki, és megismerjük a korábbi kutatásokban talált eredményeket és tapasztalatokat a HR támogatás és kiszervezés terén.

Az esettanulmányt 2019 júliusa és 2022 februárja között készítettük, emellett ez idő alatt strukturált szakértői interjúk keretében a HR szolgáltató által az auditot végző HR specialistákat kérdeztük meg a részletesebb feltárás, illetve megértés érdekében.

Tanulmányunkban arra a kutatási kérdésre kerestük a választ, hogy a vizsgált HR szolgáltató audit módszere alkalmas-e arra, hogy azonosítsa a KKV-k humán erőforrás gyakorlatainak problémás területeit, képes-e meghatározni, mely területek kerüljenek kiszervezésre külsős szolgáltatókhoz?

A kutatási kérdés megválaszolásához szekunder kutatási módszereket alkalmaztunk. Az esettanulmány – mely a konkrét auditot vizsgálja – célja, hogy feltárja, hogyan alkalmazzák az audit módszert a problémás területek azonosítására és a kiszervezési döntések támogatására. A HR szolgáltató a kifejlesztett audit módszert pilot jelleggel egy kereskedelmi területen működő KKV HR területének és gyakorlatainak felmérésére alkalmazta, ezt követtünk nyomon a kutatásunk során. Ezt követően szakértői interjúkat folytattunk a HR szolgáltató két specialistájával – továbbiakban „auditörök”, akik az auditot végezték, ez lehetőséget adott számunkra az ő perspektíváiknak megismerésére is.

1. ábra: A kutatás folyamat
Figure 1. Research methodology process



Forrás: Boncz (2015) alapján saját összeállítás

EREDMÉNYEK
RESULTS

A HR szolgáltató az audit módszerét pilot jelleggel egy hazai KKV környezetben működő kereskedelmi vállalatnál tesztelte. A vállalatnál az audit lebonyolításakor nem működött saját HR részleg. A vizsgált audit módszer sajátossága, hogy kifejezetten KKV környezetre került kialakítása, a HR tevékenységek és gyakorlatok egészét vizsgálja, átfogóan, olyan területeket is, amelyek egy nagyvállalatnál eleve kiszervezett (pl. bérszámfejtés, munkavédelem, vagy a toborzás-kiválasztás bizonyos területei) funkcióban működnek. A szolgáltató által lebonyolított audit folyamata, hasonlóan a szakirodalomban feltárt audit módszerekhez, egy átfogó módszer a szervezetben alkalmazott jelenlegi humán erőforrás-politikák, gyakorlatok, dokumentáció és rendszerek áttekintésére, a fejlesztési igények azonosítása, valamint az állandóan változó jogszabályoknak való megfelelés felmérése érdekében, az alábbi célokkal:

- Humán erőforrás-átvilágítás elkészítése a jelenlegi humán erőforrás-folyamatokról és a hatályban lévő működési eljárásokról.

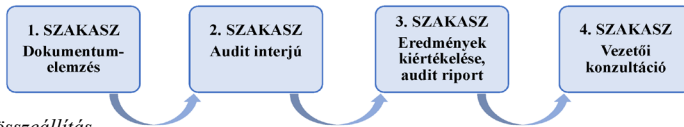
- Komplex gyakorlati és munkaszerződésekkel kapcsolatos munkajogi megfelelési ellenőrzés elvégzése.

Megállapítottuk, hogy auditorok az audit során humán erőforrás fókusszal áttekintik a társaság jelenlegi helyzetét, és értékeli, hogy a konkrét gyakorlati területek megfelelően vannak-e kezelve, a törvényi megfelelésük adott és / vagy megfelelő hatékonysággal működnek.

A továbbiakban az esettanulmány módszerrel vizsgált audit folyamatait és elemeit mutatjuk be. Az auditot a HR szolgáltató HR szakértői végezték, a szerzők ezt a folyamatot vizsgálták.

Kutatásunk során megállapítottuk, hogy a HR audit négy szakaszból áll, az első – és a jogszabályi megfelelés miatt legfontosabb – a dokumentumlemezés, majd ezt követi az audit interjú, amely során az elemzés során kinyert információkat egy audit interjú keretein belül tárgyalják meg az auditorok a vezetőkkel (2. ábra). A harmadik szakaszban az első két szakasz eredményeinek írásos kiértékelése történik, amit ezt követően a negyedik szakaszban az auditorok egy konzultáció során osztanak meg a vezetőséggel.

2. ábra: Humán erőforrás audit szakaszai
Figure 2. The sections of human resource audit



Forrás: saját összeállítás

1. táblázat: Részletes humán erőforrás audit területek
Table 1. Detailed human resource audit areas

Átfogó/általános kérdések (18)		
Munkavállalói adatbázis megléte	Menedzsment módszertan	Elégedettség felmérés
Szervezeti ábra/Organogram	Munkáltatói márkaépítés stratégia és üzenetek	Kilépő (exit) beszélgetések a távozó munkavállalókkal
HRIS rendszer	CSR kezdeményezések (társadalmi felelősségvállalás)	Előrelépési lehetőségek/karrier menedzsment
HR költségterv és bérstruktúra	SZMSZ – Szervezeti és működési szabályzat	Onboarding/Offboarding – betanítási folyamatok
Bér grading	Közösségi média jelenlét – humán erőforrás szempontból	Teljesítményértékelés
Céges célok/vízió	Konkurenciaelemzés	Csapatépítő események
Jogszabályi megfelelés (10)		
Munkaszerződések	GDPR/Adatkezelési szabályzat	Foglalkozás-egészségügy
Munkaköri leírások	Tűzálló szekrény megléte a munkaszerződéseknek és egyéb munkaügyi iratoknak	Tűz-munka-balesetvédelem és kockázat-értékelések
Tájékoztatók		Bérszámfejtés folyamata
Szabályzatok		Jelenléti ívek/munkaidő
Teljesítménymutatók/Egyéb (5)		
Fluktuáció	Elfogadott állásajánlatok száma	Toborzás-kiválasztás jelenlegi folyamata/módszertana
Túlórak száma	Ergonómia	

Forrás: saját összeállítás

A humánerőforrás audit részletes területeit az 1. táblázat ismerteti. Az *Átfogó, általános kérdések* (18) interjú módszerrel, míg a *Jogszábeli megfelelést* (10) és a *Teljesítménymutatókat/Egyéb* (5) területet lefedő kérdéseket dokumentumelemzéssel vizsgáltuk meg.

A KKV-nál az *audit első szakaszában* az auditorok részletesen megvizsgálták minden, a munkavállalókkal és munkavégzéssel kapcsolatos, rendelkezésükre bocsátott dokumentumot, valamint elemezték a társaság jelenlegi munkajogi helyzetét annak érdekében, hogy értékelhessék a konkrét gyakorlati területek megfelelését, jogszerűségét és hatékonyságát.

Az ellenőrzést egy átfogó tematika (1. táblázat) alapján végezték. Titoktartási megállapodás aláírása mellett a vezetőség rendelkezésükre bocsátotta a munkavállalókat érintő dokumentumokat: munkaszerződések, munkaköri leírások, mellékletek és csatolmányok, foglalkozás-egészségügyi engedélyek, tűz-, munka- és balesetvédelmi kockázatértékelések és jegyzőkönyvek, valamint minden, a munkavállalókkal és munkavégzésükkel kapcsolatos iratot, adatot, kimutatást és gyakorlatot. A továbbiakban a legfontosabb audit eredményeket részletezzük.

A dokumentumelemzés során megállapították, hogy a vállalat külsős jogi segítséget vett igénybe a munkaszerződések és dokumentáció elkészítésekor, így ezzel a területtel nem volt probléma. Az auditorok javasolták, hogy a területet a továbbiakban is külső szolgáltatóhoz szervezzék ki a munkajogi környezet gyors változásai miatt.

A munkaköri leírások vonatkozásában, több esetben hiányosságokat fedeztek fel, mivel nem minden munkakörhöz tartozott leírás, valamint volt olyan, ami elavult volt, nem követte a munkakör változását, javaslataik szerint ezek pótlása, valamint évente történő felülvizsgálata szükséges, ez egy olyan feladat, amit házon belül is el tudnak végezni, külső segítség bevonása nélkül.

A szervezet nagyon gyorsan és organikusan növekedett, ezért nem voltak megfelelő szabályzatok arra nézve, hogy egy-egy folyamat hogyan működik a szervezetben, ezek pótlását és évente történő felülvizsgálatát javasolták. A szabályzatok bevezetése, valamint folyamatok leírása a későbbiekben hozzájárulhat a beillesztés során alkalmazott „onboarding” folyamatok során az új munkavállalók megfelelő informálásához is. A folyamatokat és szabályzatokat szintén házon belül javasolták elkészíteni, külső segítség bevonása nélkül.

A KKV megfelelően kezelte a tűz-munka-balesetvédelmi, valamint foglalkozás-egészségügyi területeket, külsős partnerekkel rendelkezik, akik

megfelelően végezték az éves felülvizsgálatokat és kockázatértékeléseket. Az auditorok javasolták, hogy a területet a továbbiakban is külső szolgáltatóhoz szervezzék ki, mert jelenleg nincsen erre megfelelően képzett belső szakember a szervezetben.

A fegyelmi, felmondási, bérézési gyakorlatokról, valamint a munkavállalók elkötelezettségéről jelen tanulmányban a terület szenzitivitása miatt nem tudunk kitérni, de ezeknek a területeknek a felülvizsgálata, valamint a javaslatlétel is megtörtént.

A toborzás-kiválasztási gyakorlatokat megvizsgálva az auditorok megállapították, hogy külső munkaerő-toborzó és fejevadász szolgáltatókkal dolgozik együtt a vállalat a dinamikus növekedés folytatása érdekében. Ez viszont rendkívül költségigényes, ezért javasolták belső HR szakember alkalmazását annak érdekében, hogy hatékony saját folyamatok alakulhassanak ki, valamint, hogy azokat belső szakértő koordinálja. Az eredmények visszaigazolták Hidegh és tsai (2019) kutatásait, miszerint az alacsony formalitás miatt többféle kihívásba ütköznek a szervezetek a toborzás-kiválasztás során.

Az audit *második szakaszát az audit interjú* képezte. Ennek keretében az auditorok mélyinterjút készítettek a cég vezetőivel a cégben fennálló humán erőforrás gyakorlatokról, politikákról és szabályzatokról.

A konzultációk során megállapítást nyert, hogy a célkitűzések elsősorban pénzügyi eredetűek, a vállalat rövid-, közép- valamint hosszútávú céljait a pénzügyi terv határozza meg, ebből kerül levezetésre és kialakításra a részlegeket érintő terv.

Fény derült arra, hogy az egyes részterületeknek és azok részlegvezetőinek eltérő humán erőforrás menedzsment gyakorlataik vannak, ezek vállalati szintű egységesítése elengedhetetlen a jövőben. Az auditorok javasolták, hogy a terület mélyebb és objektív, külső szemlélő által történő vizsgálatához külső szolgáltatót vegyenek igénybe a továbbiakban.

A vezetői fejlesztések és vállalaton belüli karriermenedzsment nem volt fő fókuszban a növekedési fázis elején, főleg organikusan emeltek ki tehetséges munkavállalókat és neveztek őket ki magasabb, vagy vezetői pozíciókba. Az auditorok javasolták, hogy tudatosabb karrier-menedzsment programokat alakítson ki a KKV, a munkavállalói elkötelezettség és lojalitás kiépítése érdekében, ennek érdekében pedig fontolják meg a külső, képzésekre specializált szolgáltató igénybevetését.

A teljesítménymutatókról (fluktuáció, túlórák, elfogadott állásajánlatok) jelen tanulmányban a terület szenzitivitása miatt nem tudunk kitérni, de ezeknek a területeknek a felülvizsgálata, valamint a javaslatlétel is megtörtént.

Az audit riport, illetve azok kiértékelése a harmadik szakaszban következett. Az audit riport 15 munkanapon belül került átadásra, miután az auditorok befejezték a kulcsfontosságú vezetőkkel folytatott interjúkat és az összes dokumentum, gyakorlat, eljárás és jelentés áttekintését. Az audit humánerőforrás elemzést és általános megfelelési ajánlásokat tartalmazott. A szervezet HR tevékenységét objektív vizsgálatnak vetették alá, az auditorok pedig kiemelték a bevált gyakorlatok területeit, valamint azokat, amelyek javítást igényelnek.

A riport elkészítését követően, a negyedik szakaszban, az auditorok és a vezetők között konzultáció zajlott. Itt osztották meg az auditorok a vezetőséggel az eredményeket, valamint részletesen, szóbeli kiértékelésre került az összes, audit riportban foglalt gyakorlat és javaslat. A konzultáció során a KKV vezetősége és a HR szolgáltató auditorai az eredmények alapján meg tudták állapodni további szolgáltatók bevezetéséről és annak részleteiről.

Az auditorokkal készített interjúk eredményei alapján az alábbi következtetéseket fogalmaztuk meg:

- Az auditorok egyöntetűen állították, hogy az auditban részt vevő vállalat támogató volt a folyamat során, egyetértettek abban, hogy a szervezet HR folyamatait hatékonyabban lehetne és kellene kezelni és nyitottan álltak az auditorok rendelkezésére.
- Az audit kellőképpen alkalmas és átfogó volt ahhoz, hogy az eredményeiből megállapítsák a fejlesztendő területeket, valamint olyan jó gyakorlatokat, amelyeket érdemes a továbbiakban is folytatnia a vállalatnak.
- Az auditorok, mint megbízott, külsős HR szolgáltatók, objektív képet tudtak festeni a HR terület fejlesztésére irányuló javaslataikról, nem volt szubjektív tényező a folyamatban, ami esetlegesen előfordulhatott volna, ha egy belsős, a vállalat alkalmazásában álló munkavállaló végezte volna az auditot.

Fontosnak tartottuk megismerni a pilot programban résztvevő kereskedelmi KKV első számú vezetőjének véleményét és értékelését. Ennek érdekében egy strukturálatlan, visszajelző interjú készítettünk vele 2023 év elején. Elmondta, hogy tapasztalatai szerint sikeres volt az audit, megfogadták az auditorok javaslatait és végrehajtották az ajánlásokat, pozitívan értékeli a pilotot és az azt követő időszakot. Megosztotta velünk, hogy az audit eredményeképpen sokkal pontosabban tudták megítélni, hogy melyek azok a HR területek, amelyek érdemes kiszervezni. Azonban konkrétan, pénzügyi jellegű eredményeket nem tudott velünk megosztani, mivel a vállalati finanszírozási 5 éves időszak 2023 végével zárul le, és a teljes értékelés ezt követően fog megtörténni.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK **CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS**

A szolgáltató által végzett, és általunk vizsgált audit folyamat eredményesnek bizonyult a KKV szektorban működő vállalkozásnál a HR tevékenységek kiszervezésének meghatározásában. A tanulmány készítése során célunk az volt, hogy feltárjuk a hiányos humán erőforrás gyakorlatok és a szakemberek hiányának kihívásait ezen a területen, és bemutassunk egy innovatív gyakorlatot a terület fejlesztésére. Megállapítottuk, hogy az audit módszer lehetővé tette a vállalat számára, hogy átfogó képet kapjon a jelenlegi HR gyakorlatairól, azonosítani tudja a problémás területeket és az erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében döntéseket tudjon hozni a kiszervezésről.

Az audit módszer széles körűen alkalmazható volt, és jelentős előrelépést eredményezett a HR gyakorlatok hatékonyságának és eredményességének fejlesztésében. Az eredmények alapján láthatóvá vált, hogy a vállalat számára a részleges kiszervezés lehetősége jelentős előnyöket kínál a humán erőforrások hatékonyabb kezelése és a szervezet egészének fejlesztése szempontjából. Az audit módszer által nyert információk segítséget nyújtottak abban, hogy a kereskedelmi KKV megalapozott döntéseket tudjon hozni a HR tevékenységek kiszervezésével kapcsolatban, optimalizálva ezzel a humán erőforrások felhasználását, egyúttal javítva a teljesítményüket is. Az így elért eredmények hozzájárulhatnak a vállalat versenyképességének növeléséhez és fenntartható növekedéséhez a dinamikus üzleti környezetben.

ÖSSZEFOGLALÁS **SUMMARY**

A KKV-k számára nagy jelentőséggel bír a HR tevékenységek kiszervezésének meghatározása, és ebben a bemutatott audit módszer eredményesen alkalmazható. A vizsgált audit módszer komplex megközelítést kínál a problémára, személyre szabott és innovatív HR szakértelemmel. Az audit módszer által nyert információk segítséget nyújtanak a vállalatnak a problémás területek azonosításában és az erőforrások hatékonyabb felhasználásával kapcsolatos döntések meghozatalában. Ezáltal magas dolgozói elégedettséget és hatékonyabb HR gyakorlatokat eredményez. Az audit módszer megbízható és hatékony hosszú távú stratégiaiként kiemelkedik a KKV-k által megtapasztalt bonyolult HR kihívások

kezelésére, lehetővé téve számukra a növekedésre és sikeres működésre való összpontosítást.

A fentiek alapján fontos megjegyezni, hogy bár a külsős szakértők bevonása előnyös lehet a magasabb szakértelmi szint, vitás kérdések kezelése és objektív vélemény miatt, figyelembe kell venni a ráfordított idő és költségekkel kapcsolatos kihívásokat. Sok KKV nem vesz igénybe külső szakértőket, mert nem azt tartja költséghatékonyak, ugyanakkor hosszú távon hatékony eredményeket érhetnek el a segítségükkel. A vezetők döntését alátámasztja, hogy a belső megoldás olcsóbb, viszont egyszemélyes HR részleg fenntartása mellett nem lehet minden problémát megfelelően kezelni. A kérdés, hogy érdemes-e kiszervezni, vagy belső erőforrásokkal kezelni a területet, a HR szakmai közösségben továbbra is vitatott kérdés.

A TANULMÁNY KORLÁTAI LIMITATIONS OF THE RESEARCH

A tanulmány keretein belül egy vállalat példáján keresztül pilot jelleggel vizsgáltuk a HR audit módszert, ami korlátozta annak átfogó jellegét. Fontos kiemelni, hogy a vizsgálat eredményei nem tekinthetők általánosan érvényesnek minden KKV-ra vonatkozóan, azonban a vizsgált vállalat esetében az auditot követően a vállalat első számú vezetője pozitívan nyilatkozott az eredményekről.

A tanulmány további vállalatok részvételét és vizsgálatát igényli annak érdekében, hogy megalapozottabb és hosszú távú következtetéseket lehessen levonni. Azáltal, hogy több vállalatot bevonnánk a kutatásba, különböző iparágakból és méretű vállalkozásokból, gazdagabb és sokoldalúbb perspektívákat nyerhetünk, amelyek elősegítik az átfogóbb megértést és a szélesebb körű alkalmazhatóságot. Ezáltal az HR audit módszer hatékonysága és hasznossága még inkább érvényesülhet, és eredményei megbízhatóbb alapot teremtenek a HR gyakorlatok fejlesztésére és a kiszervezési döntések meghozatalára.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Almási A. (2019), „A szervezeti tényezők szerepe a magyarországi KKV szektor sikerességében”, *Competitio*, 18, 108-125. <https://doi.org/10.21845/comp/2019/1-2/4>
- Balogh R., Kardos M.V., Bácsné Bába É. (2021), „Az Y és Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai”, *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 16(1-2), 59-67. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67>
- Baksi Zs. (2016), „A vállalati kultúra sajátosságai a KKV szektorban”, *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.3>
- Bieliaieva N. (2019), “International practice of the concepts use of “HR audit”, “staff audit”, “personnel audit””. *Economics. Ecology. Socium*, 3(3), pp. 94-101. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.3-11>
- Berke Sz., Kőműves Zs. (2016), Satisfaction, Motivation and Personality Types of Sales Leaders in the SME Sector: A Pilot Study. In: Csata, A. (szerk.) *Challenges in the Carpathian Basin: Integration and modernization opportunities on the edge of Europe (13th Annual International Conference on Economics and Business)*. Cluj-Napoca, Románia: Editura Risoprint, 82-90.
- Bittner P., Kara N. (2013), „Miként lehet a HR a KKV-k sikertényezője?” *Tudásmenedzsment*, 14(1 különszám), 33-40.
- Bogáth Á. (2015), „Kis- és középvállalatok méretbeli növekedésének hatása a szervezeti struktúrára”, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V. Tanulmánykötet*, Óbudai Egyetem, Budapest, 145-159.
- Boncz I. (2015), *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs
- Cooke F.L., McBride A. & Shen J. (2005), “Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications”, *Human Resource Management*, 44(4), 413-432. <https://doi.org/10.1002/hrm.20082>
- Csutorás G. Á. (2022), „Az Y generációs munkaerő identitásprofilja a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél”, *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1) 45-56.
- Gottardello D. & Valverde, M. (2018), “Human resource management outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution”, *Intangible Capital*, 14(1), 56-73. <https://doi.org/10.3926/ic.1102>

- Hídegh, A., Szászvári K.Á., Csillag S., Csizmadia P. (2019), „Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata: Egy kvalitatív kutatás eredményei”, *Munkaügyi Szemle*, 62(4), 32-40.
- Hoffmann G. (2010), *Hatékonyág és motiváció a KKV szektorban*. Pécsi Tudományegyetem. Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar, Pécs
- Holló E. (2020), A KKV-k lehetőségei a versenyképesség növelésében, In: Bujdosó Z., Dinya L., Csernák J. (szerk.) *XVII. Nemzetközi Tudományos Napok: online konferencia: Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után: Tanulmányok*, Gyöngyös, Károly Róbert Kft. 483-492.
- Irwin K. C., Landay K. M., Aaron J. R., McDowell W. C., Marino L. D. & Geho P. R. (2018), “Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” combination for SME performance”, *Journal of Business Research*, 90, 134-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.016>
- Karoliny M. (2009), „Az értékteremtő HR-szervezetek”, *Vezetéstudomány*, 40(7-8), 11-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.07.02>
- Kelemen-Hényei N. (2020), A magyar és német KKV-k aktuális helyzetének felmérése, a szektor alkalmazásban állók véleménye alapján. In: Czeglédy, T., Resperger, R. (szerk.) *Válság és kilábalás: innovatív megoldások. Nemzetközi Tudományos Konferencia*, Sopron, Soproni Egyetem Kiadó, 487-498.
- Kömüves Zs., Berke Sz. (2021), “Labor retention in the domestic SME sector in Somogy county”, *Régió kutatás Szemle*, 6(1), 66-77. <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/6>
- Kömüves Zs., Nagy M.Z., Szabó Sz. (2021), „A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül”, *Új Munkaügyi Szemle*, 2(3), 34-45.
- Lepak D.P., Bartol K.M. & Erhardt N. (2005), “A contingency framework for the delivery of HR practices”, *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-159. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.06.001>
- Milicz Á. (2010), „Ellenőrzési aspektusok a vállalatok versenyképességének szemszögéből”, *TM 15. sz. műhelytanulmány*, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, <https://core.ac.uk/download/pdf/12355414.pdf> (letöltve: 2023.11.30.)
- Mishra D., Kumar S., Sharma R.R.K. & Dubey R. (2018), “Outsourcing decision: do strategy and structure really matter?”, *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 26-46. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0144>
- Nguyen T.T.T. & Chang M. L. (2017), “Antecedents of human resources outsourcing decision in Vietnam”, *Personnel Review*, 46(4), 702-717. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0307>
- Palanca A., Mészáros K. (2021), Az esettanulmányok elemzésének módszertani segédanyaga hallgatók számára. In: Palanca A. (szerk.), *E.S.E.T.E.K.: Esettanulmányok: a Soproni Egyetem Társadalomtudósainak E-kötete*, Sopron, Soproni Egyetem Kiadó, 5-16.
- Patel C., Budhwar P., Witzemann A. & Katou, A. (2019), “HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function”, *Journal of Business Research*, 103, 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007>
- Poór J. (2004), „A tanácsadó ipar nemzetköziesedésének lehetőségei és a kereskedelmi elméletek”, *Vezetéstudomány*, 35. 47-55.
- Sharma D. & Patil Y. (2021), “HR Audit Methodology”. *Shodhsamskita*, 8(2), 149-153.
- Shiri S. (2012), “Strategic role of HR audit in organizational effectiveness”, *Journal of Management and Public Policy*, 3(2), 39-45.
- Szücs I., Szöllösi L., Felföldi J., Blaskó B., Szénásné Ványi N., Kovács K., Kurmai V. (2014), *Üzleti jellegű esettanulmányok készítésének gyakorlata: case study handbook*. Debreceni Egyetem, Debrecen
- Olalla M.F. & Castillo M.A.S. (2002), “Human resources audit”, *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58-64. <https://doi.org/10.1007/BF02295563>
- Vasantham S.T. (2021), “Importance of HR audit”, *International Journal of Management*, 11(11), 2515-2520. <https://ssrn.com/abstract=3785085>
- Wallo A. & Kock H. (2018), “HR outsourcing in small and medium-sized enterprises: Exploring the role of human resource intermediaries”, *Personnel Review*, 47(5), 1003-1018. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0066>

Török-Kmoskó Judit, PhD hallgató
judit@kmosko.eu

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Dajnoki Krisztina, PhD, egyetemi tanár
dajnoki.krisztina@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Small and medium-sized enterprise (SME) specific HR auditing at an HR service provider organization - Insights from a pilot study

THE AIM OF THE PAPER

Our goal is to explore the characteristics of a novel, SME specific audit method created by an HR service provider. We seek answers to whether this innovative method is suitable for addressing the question of which HR areas SMEs should outsource to an external HR service provider.

METHODOLOGY

We based our investigation of HR support and outsourcing on an analysis of domestic and international literature with additional secondary research, and conducted a case study based on document analysis. In this context, a case study means that HR experts conducting the audit performed document analysis, which we examined using case study method, providing detailed insight into the practices of a service provider operating in the SME sector. We complemented the study with structured interviews with HR experts and for verification, conducted an interview with the SME's top executive.

MOST IMPORTANT RESULTS

Based on the results, the audit proved effective in enabling SMEs to make decisions regarding the outsourcing of HR activities, optimizing resource utilization. The method assisted in uncovering current HR practices and making decisions aimed at efficient resource utilization.

The application of the HR audit method in the SME sector is a new topic, which is relatively under-represented in domestic literature. This fact alone justifies its significance. Outsourcing HR functions and effective management of human resources have always been of paramount importance to businesses, but the lack of comprehensive methods has limited effective decision-making.

RECOMMENDATIONS

Our aim was to provide new perspectives for SMEs to enhance HR practices and make outsourcing decisions. The HR audit method represents innovative approach, offering decision support to SMEs in effective HR management and outsourcing, thereby improving competitiveness.

Keywords: small-and medium sized enterprises, human resources, HR, consulting, outsourcing