

KILÉPÉSI OKOK FELTÁRÁSA EGY SZOLGÁLTATÓ KÖZPONTBAN

REASONS OF EMPLOYEE TURNOVER IN A SHARED SERVICE CENTER

DR. HABIL. DAJNOKI KRISZTINA, PHD, egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
KISS ÁGNES Anna HR stratégiai partner
CIB Bank Zrt.

Abstract

In the recent years the expression of shared service center (SSC) has gained popularity on the job market. Owing to the market changes vast majority of companies exploit the opportunities provided by the informational technology and services in order to execute certain tasks from one central location. The primary motivation behind these business decisions is to reduce operational costs and generate the highest maximum profit. Human resources management of SSC models is unique. The organizational culture and development, proper resource management and human capital investment are not the major focus in their strategy. As a result of this in shared service center business models voluntary employee turnover is higher than in any other companies. The article concentrates on the customer support analyst department of a shared service center in Hajdú-Bihar County where reasons of employee turnover are analyzed on the basis of exit interviews.

1. Bevezetés

A munkaerőpiacon jelen lévő vállalatok tanulmányozása során az utóbbi időben egyre többször találkozhatunk az SSC (shared service center), azaz osztott szolgáltató központ kifejezéssel. A piaci körülmények változása miatt egyre több vállalat használja ki az informatikai termékek és szolgáltatások adta lehetőségeket és így egyes tevékenységeket olyan helyről működtetnek, ahol az alacsonyabb költségek miatt nagyobb a lehetőség profitmaximalizálásra. Ezen szervezetek humán erőforrás menedzselése sajátos. A szervezeti kultúra, a meglévő erőforrások maximális kihasználása, a szervezet fejlesztése, a humán tőkébe való investálás nem szerepel elsődleges célként stratégiájukban. Emiatt az SSC-t működtető vállalatokról általában elmondható, hogy magasabb fluktuációs rátával kell szembenéznük, mint más üzleti modellben működő cégeknek. A cikk egy Hajdú-Bihar megyei szolgáltató központ ügyféltámogatói munkakörére fókuszálva exit interjúk adatai alapján tárja fel a kilépések okait, sajátosságait.

2. A Szolgáltató Központok szervezeti sajátosságai

A shared service centers (osztott szolgáltató központok, továbbiakban SSC) alatt olyan szervezeti egységet értünk, amely felelős egyes operatív feladatok kezeléséért és megvalósításáért.¹ Innen történik a belső ügyfelek (a vállalat többi egységének), illetve a külső ügyfelek (partnerek, vásárlók, fogyasztók) kiszolgálása és támogatása. Globális szolgálta-

tó központnak is hívhatjuk őket.² Az SSC-t, mint üzleti filozófiát a menedzsmentirodalom az outsourcinggal (kiszervezés) hozza kapcsolatba és úgy kezeli, mint a globalizációs folyamatok egyik végterméke. Azonban az SSC-k esetében nem teljesen beszélhetünk outsourcing jelenségről. Bögel (2006) által megfogalmazott definíció szerint ugyanis az outsourcing lényegében nem más, mint korábban a vállalaton belül ellátott tevékenységek átadása külső vállalkozóknak.³ Ezen fogalmi meghatározás alapján vonhatunk valamiféle párhuzamot a két üzleti konstrukció közé, de az SSC-k esetében nem egy harmadik, külső fél megbízásáról van szó, hanem bizonyos folyamatok földrajzilag egy azonos helyről való működtetéséről.

A tevékenységek kiszervezése napjaink gazdaságának egyik legfontosabb jelensége.⁴ Vannak olyan feladatok egy vállalat életében, amelyek nem igénylik a fizikai közelséget, de mégis alapjául szolgálnak az értékteremtő folyamatoknak. Ilyen lehet például a beszerzés, a pénzügy és számvitel, az ügyfélszolgálat, IT szolgáltatások, HR, bérszámfejtés, jogi folyamatok vagy értékesítési tranzakciók. Az információs technológia térhódításának köszönhetően az országok közötti távolságok eltűntek és szolgáltatások könnyen teríthetővé váltak.⁵ Egy jól kiépített informatikai hálózat elegendő, hogy üzleti szolgáltatásokat és projekteket kivitelezzenek a vállalatok immáron a fizikai korlátok akadály nélkül.

Az SSC-k megjelenését az észak-amerikai és utána a nyugat-európai multinacionális vállalatok által működtetett tevékenységek racionalizálása és standardizálása indította el.⁶ A nemzetközi vállalatoknál szükség volt a folyamatok optimalizációjára, hogy a globalizáció miatt megváltozott fogyasztói igényeket ki tudják elégíteni. Központi kérdéssé vált, hogyan kell egy vállalati környezetet kialakítani és hogyan érdemes a rendelkezésre álló erőforrásokat allokálni a megváltozott piaci igényekhez való illeszkedés érdekében. Ezért egyre több multinacionális vállalat hozott létre olyan központokat, amik egy speciális területre koncentrálnak a feladataikat.⁷ Egy-egy ilyen központ létrehozása nagy figyelmet igényel a menedzsment részéről. A munka implementációja és a tranzakciós folyamatok kivitelezése az SSC-k sikeres működésének alapjai.⁸

Közös jellemzője az SSC-knek, hogy költségcsökkentés miatt hozzák őket létre, ugyanis már maga az üzlet beindítása sem igazán tökeintenzív. A költség megtakarítás származhat a méret és folyamat gazdaságosságból, a költségek rendszerszerűbb átláthatóságából és a helyszín által nyújtott költségelnyök kihasználásából. Legnagyobb előnyüknek tudható be mindezek közül, hogy standardizált szolgáltatásokat nyújtanak egyidejűleg több ügyfél számára.⁹ Ezek mögött korszerű IT technológia áll, amely lehetővé teszi a költségek megfelelő allokálását és az irányítási költségek nyomon követését.¹⁰ Mindezek ellenére a költségmegtakarítások ritkán jelentik az egyedüli húzóerőt. A kiszervezett támogatási funkciókkal egy vállalat képes lesz az alaptevékenységeire való fókuszra, amely tovább növeli a kulcsfontosságú feladatokra való koncentrálnak lehetőségét. Ugyanakkor a szolgáltató központoknak is megvan a maguk kockázata. Vizsgálataink szempontjából az egyik legfontosabb aspektus, hogy ezekben a központokban a szervezeti kultúra nem túl domináns.¹¹ Nehezebb az összetartozás és az egység érzésének a kialakítása, ha a központokban dolgozókat több ezer kilométer választja el egymástól. Sok esetben olyan embernek tartoznak elszámolással, akiknek maximum csak a fotóját láthatják éveken keresztül a céges intranetes felületen. A személyes kontakt teljes hiánya miatt nem alakulhatnak ki emberi kapcsolatok. Az SSC-k központhoz való kötésében a kommunikációnak lenne a legnagyobb szerepe, azonban az esetek nagyobb százalékában az ehhez szükséges kommunikációs csatornák nincsenek megfelelően működtetve.¹² Az információáramlás nem megfelelő, ami a munka elvégzését hátráltatja.¹³ Így a szolgáltató központokban a munkavállalói elégedettség szintje nem mutat magas értékeket.

3. Szolgáltató központok humán erőforrás igénye és fluktuációs problémái

Az SSC-k megjelenése új munkaerő szükségletet generált. Ezek a vállalatok a munkaerőpiacra éves szinten kikerülő friss diplomások ezreinek kínálnak álláslehetőséget. Ugyanis annak a generációnak a tagjai, akik egy globális szolgáltatót nyújtó vállalat követelményeinek eleget tudnak tenni. Habár érdemes megjegyezni, hogy a munka elvégzéséhez sok esetben túlképzettek és nem a diploma által megszerzett tudást használják a munkavégzés közben. A kiszervezett vállalatok kiválasztási politikájában a nyelvtudás ismerete élvez prioritást, a felvételi követelmények közül az egyik kardinális kérdés, hogy a jelölt rendelkezzen stabil és azonnal hasznosítható idegen nyelvi kompetenciával.¹⁴ A szakmai tudás megszerzéséhez biztosítják a megfelelő tréningeket, amellyel naprakész tudású munkavállalókat nevelnek ki. Így képesek egy operációs központból támogatni az összes európai, de akár tengerentúli leányvállalatokat vagy az ügyfelek számára teljes körű szolgáltatást nyújtani.

A szervezetek szempontjából ez kiváló, hiszen csekély munkatapasztalattal, de piacképes tudással rendelkező fiatalokat tudnak foglalkoztatni, akik bérigénye is könnyebben kielégíthető. Mi sem bizonyítja ezt jobban, hogy évről évre megrendezett HVG állásbörzén kínált pozíciók jelentős része köthető az SSC-khez. Toldi Gábor a HVG HR Center Igazgatója kifejtette, hogy a 2013-as tavaszi állásbörzén a magas nyelvtudással és némi informatikai ismerettel rendelkezők pályázhatnak nagy eséllyel.¹⁵ Azonban ennek eredményeképpen létrejött fiatal szervezetnél mindig nagyobb a fluktuáció, a tendencia azt mutatja, hogy 2-3 év után a fiatalok tovább állnak és az SSC-ben eltöltött időre, mint újródészka tekintenek vissza. Így ez a probléma is nagyobb odafigyelést és törődést igényel a menedzsment oldaláról is. Fel kell mérniük, hogy milyen szervezeti struktúra, környezet, kultúra szükségeltetik ahhoz, hogy a beléjük investált energia és pénz ne vesszen el. A tendencia azt mutatja, hogy a mai fiatal generáció tagjai könnyebben váltanak és más szempontok alapján priorizálva hoznak döntéseket. Multinacionális vállalatnál dolgozó, Y generációba tartozók körében végzett elvárás-vizsgálati eredmények azt igazolják, hogy a fizetés mellett a vezető személye és a munkaidő beosztása a legfontosabb tényezők.¹⁶

Az SSC-k pozitív oldala, hogy megoldást tudnak kínálni az atipikus foglalkoztatási formák kielégítésére. Sok esetben használják maguk a vállalatok is a munkaerő kölcsönzést, a távmunkát, támogatják az otthonról történő munkavégzést vagy akár a rész munkaidőt. Ezek szintén olyan tényezők, amik miatt szintén vonzó lehet a multik világa.¹⁷

A foglalkoztatási adatok és statisztikák szerint számos multinacionális vállalat kínálja fel a modern körülmények közötti munkavégzés lehetőségét több ezer pályakezdő számára. A pénzügyi és ügyfélszolgálati pozíciók jelentős százaléka SSC központok által felkínált lehetőségek. Azonban, azok a vállalatok, amelyek vállalják, ezt a fajta üzleti modell implementációját rengeteg akadállyal kell szembe nézniük.¹⁸ A lokációk sokféleségét, a globális működés adta kulturális különbségeket nem egyszerű menedzselni. Meg kell küzdeni a nyelvi korlátokkal, az időzónák eltolódásával, az eltérő helyi szokásokkal és kommunikációs stílussal. Ugyanis az üzleti életben sokszor hangoztatott best practices (legjobb gyakorlatok) nem mindig bizonyulnak működőképesnek az SSC-k esetében pontosan az előbb említett okok miatt.

Az üzleti egységek közötti kommunikáció még nagyobb jelentőséggel bír az SSC-k esetében. Más kulturális háttérrel rendelkező embereknek kell napi szinten tartani a kapcsolatot és megtenni mindent a hatékony együttműködés érdekében. Ezek jelentős mértékben megnehezítik egy stabil és támogató szervezeti kultúra létrehozását, mert a különbözőséget és a differenciát mindig kényes kezelni. Ezért talán nem is meglepő, hogy a

felmérések azt támasztják alá, hogy a SSC-kben általánosságban nagyobb mértékű humán erőforrás áramlásról beszélhetünk. Ez alapján feltételezhető, hogy a fent említett tényezők alapot szolgálhatnak a szervezet elhagyására vagy a munkahelyváltás gondolatának felvetődésére. A fluktuáció okai elsősorban a szervezet belső struktúrájában keresendő. Egy SSC sikere a tranzíció múlik.¹⁹ Tranzíciónak nevezzük azt a folyamatot, amikor egy meglévő szolgáltatást az egyik helyről egy másik helyre telepítünk át, és az új helyen folytatjuk a szolgáltatási tevékenységet.²⁰ Ennek a folyamatnak elhanyagolhatatlan elemei a kulturális különbségek kezelése, standard folyamatok és „legjobb gyakorlatok” kialakítása, a technikai háttér megteremtése, a tudástranszfer kiépítése, a munkakultúra meghatározása, a karrier utak kijelölése és az elismerési rendszer kidolgozása.²¹ Ezek elengedhetetlenek egy stabil és jól működő szolgáltató központ megteremtéséhez. Ha ezek közül valamelyikbe is hiba csúszik, akkor alapjaiban teheti instabillá a szervezetet.

Az egyik legkritikusabb probléma, amivel a szolgáltató központok menedzsmentjének szembe kell néznie, hogy hogyan tartsák meg az embereiket.²² A XXI. század munkavállalója gyakran vált munkahelyet.²³ A fluktuáció rendkívül költséges, és ha arra az alapkoncepcióra építve vizsgáljuk az SSC jelenséget, hogy a költséghatékonyabb vállalatirányítás áll a létrehozásuk hátterében, akkor egyértelműen megállapítható, hogy a túlzott mértékű munkaerőmozgás károsan hathat a szervezetre. A munkahely az, ahol a napunk java részét eltöltjük, tehát a vállalatoknak törekedniük kell arra, hogy a lehető legjobb munkakörülményeket alakítsák ki. Fontos, hogy a munka mellett más szálak is kössék a dolgozókat a szervezethez úgymint, a munkatársak vagy a vállalat hírneve.²⁴ Egy multinacionális vállalat berkein belül ez még nehezebb, hiszen a kulturális sokszínűség és a nézőpontok különbözősége akadályokat hozhat létre a napi munkavégzés során. Idő mire a különbség kezelését megtanulják tolerálni a munkavállalók. Az SSC-k esetében így különösen nagy hangsúlyt kell fektetni az implementációra, amely az adott tevékenység átvételének bevezetését és előkészítését foglalja magába. Ugyanis ha a központ kialakításánál nem vesszük figyelembe a helyi igényeket, akkor a későbbiek során rengeteg gondot generálhat.²⁵ A munka hatékony elvégzését akadályozhatja, amelyre hosszú távon ügyfél elégedetlenséget és túlórákat eredményez. Az ilyen jellegű problémát a szolgáltató központok nem bővítéssel oldják meg, mert az is szintén plusz költséget jelent. Ilyen gond lehet a fluktuáció is. A szervezet megtartó ereje ugyanis ezekben az apró dologban rejlik, mint például a munka szervezethez való kötődése vagy éppen a megfelelő munkafeltételek biztosítása.²⁶

4. Anyag és módszer

A vizsgált vállalat Nagy-Britannia egyik legnagyobb és legsikeresebb vállalatának a tagja. A cég több mint 100 éves múltra tekint vissza. Úttörő szerepet játszott a távközlésben, és mára az egyik legnagyobb lakossági és vállalati vezetékes telefonszolgáltató Nagy-Britanniában és a világ 170 másik országában. A vállalat Magyarországon lakossági szolgáltatóként nincs jelen, de távközlési és kommunikációs termékek széles skáláját kínálja a közép-kelet európai régióban jelen lévő globális üzleti ügyfeleinek. Globálisan nyújt hálózati IT szolgáltatást multinacionális szervezeteknek, kormányzati szervezeteknek és az Egyesült Királyságon belüli vállalkozásoknak. Ma a budapesti központ elsődleges feladata az ügyfélszolgálat-menedzsment és a kereskedelmi tevékenységet támogató szolgáltatások biztosítása az Európát, Közép-Keletet és Afrikát felölelő (EMEA) régióban. Az iroda ezen túlmenően a kelet-közép-európai ügyfelek első számú szolgáltató központja. A debreceni iroda működése tovább növelte a szolgáltató központ megbízhatóságát. Debrecen kiválóan

képzett munkavállalókat, és nagyszámú frissen végzett diplomást biztosít a vállalat számára. Az elmúlt évek során a regionális szolgáltató központ beváltotta a hozzá fűzött várakozásokat, és teljesítette a vállalat magas szintű ügyfélszolgálati követelményeit. Debrecenben két business unit található jelenleg, a Global Services és az Operate üzleti egység. A Global Services feladata az ügyfélkiszolgálás akár céges vagy kormányzati szinten. Az Operate pedig a megrendelt szolgáltatások telepítéséért és a vonalak kiépítésének megszervezéséért felelősek.

A fluktuációs vizsgálatok egyik legfontosabb részét a kilépő interjúk (exit interview) elemzése képezi. A szóban elvégzett, de papír alapú kérdőíven vezetett interjúknak a célja, hogy a szervezet visszajelzést kapjon a távozást motiváló tényezőkről, melynek elemzése segítséget nyújt a maradó munkatársak megtartásában. Exit interjúval egyfajta diagnózist állítunk fel a cégről, annak működéséről, a szervezeti kultúráról, a vezetésről, a közvetlen felettesről. A vállalat által használt „exit kérdőív” hét nagy egységből áll, amelyet központilag állított össze egy humán szolgáltatásokkal foglalkozó angol cég:

1. A távozások mögött álló okok feltárása.
2. A munkavállaló cégről alkotott képének vizsgálata.
3. A kiépíthető karrier utak és azok támogatásának feltárása.
4. A napi szinten elvégzendő munka véleményezése.
5. A felettes vezető munkájának értékelése (főnök-beosztott közötti kapcsolat).
6. A munkavégzés körülményeinek feltárása.
7. A távozó személy új munkakörével kapcsolatos információk begyűjtése.

A kérdőív egységes, ugyanaz a kérdőív kerül kitöltésre minden olyan országban, ahol a vállalat képviselteti magát egy vagy akár több szolgáltató központtal. Az egyes egységekben szereplő kérdések túlnyomó része eldöntendő, de tartalmaz 5-ös skálán értékelendő valamint kiegészítendő kérdéseket is.

Jelen cikk a távozás okaira, valamint a munkakör megítélésére fókuszál, ugyanakkor feltárja a távozők jövőbeli terveit is.

5. Eredmények és azok értékelése

5.1. A vizsgált munkakör bemutatása

A Magyarországon működő központok főleg ügyfélszolgáltatói tevékenységet látnak el. Ez még jobban igaz a debreceni központra. Alapvető elvárás a munkavállalókkal szemben a magas szintű angol nyelvtudás és a még egy európai nyelv legalább társalgási szintű ismerete. Ez nem minden munkakörre igaz, de a vállalat kiválasztási politikája valamint a felső vezetés tagjai is sokkal jobban preferálják a több nyelven tudó munkaerő felvételét. Ezen felvételi kritériumnak az idősebb generáció tagjai már nem feltétlen felelnek meg így ebből adódóan egy nagyon fiatal szervezettel állunk szemben, ahol az átlag életkor 28 év, ami merőben más szervezeti kultúrát kíván meg. A munkavállalók nagy része a helyi egyetemekről és főiskolákról kerül ki, akiknek remek lehetőség az, hogy egy ilyen háttérrel rendelkező vállalatnál kezdjék meg a karrierjüket. Az sem elhanyagolandó szempont, hogy a vállalat piaci bérszint fölé megy még a kezdők esetében is, növelve ezzel az esélyüket a konkurenciával szemben.

A cikkben a debreceni régióközpont egy adott munkakörre vonatkoztatott emberi erőforrás áramlásának adatait összegyűjtve vizsgáltuk meg a fluktuációs okokat. A vállalat szempontjából az egyik legfontosabb értékteremtő egység a Service Desk, hiszen ez az

üzleti egység felel a cég által kínált szolgáltatások akadálymentes működtetésért. Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy call centerekkel szemben támasztott sztereotípiák annyiban kerülnek más megítélés alá esetünkben, hogy lakossági ügyfél támogatás nem része a munkavállalók munkakörének. Vállalatoknál kiépített rendszerek és hálózatok hibamentes működtetése a cél és mindemellett az elégedett ügyfél, hiszen a szolgáltatás minősítésének megítélése az, ami a későbbiekben profitot fog generálni.

A Service Desk jelenleg kétféle munkakörrel tud szolgálni a munkavállalóknak, leszámítva a csoportvezetői (team leader) vagy műszak vezetői (shift leader) pozíciókat. Létezik egy első szintű (1st line agent) és egy második szintű (2nd line agent) pozíció. Az, hogy kinek mi a feladata, azt mindig az adott probléma komplexitásától vagy súlyosságától függ. Alapvetően minden hibabejelentés az első szintre fut be és a hibajegy felvétele után a probléma megoldásának folyamata elkezdődik. A cég annyiból tér el a többi SSC-ben működő versenytársaitól, hogy itt már az első szint is megköveteli a stabil informatikai alapok meglétét. Ha a probléma analizálása után még mindig nem született megoldás, akkor ez esetben kerül a második szintű támogatókhoz, akik sokkal nagyobb technikai tudással, rendszerszemlélettel és tapasztalattal rendelkeznek. Előfordul, hogy a második szintű támogatóknak is kell egyszerűbb problémákat megoldani, de az csakis abban az esetben, ha megrendelő ezt a szerződésében külön kérni, és ha ez után járó plusz költséget vállalja.

SSC-k esetében mindig globális szolgáltatásról beszélünk, így ez megköveteli a hétfőtől vasárnapig tartó, több műszakban való munkarendet. A műszakos munkarend sok esetben készíti arra a munkavállalót, hogy máshol keressen állást.

A munkakörhöz tartozó feladatok esetében nem projekt feladatokról beszélünk, hiszen egy szoftver alapú szolgáltatás esetében rengeteg féle és fajta hiba merülhet fel. Így a munkavállalók sose tudják, hogy az adott munkanapon milyen feladatok várnak rájuk. Nincsenek standard folyamatok, amelyek begyakorlása megkönnyítené a munkavégzést. Az is nehézséget jelent, hogy a gazdaság instabil helyzete miatt, sok központot szüntetnek meg Európa szerte. Emiatt rengeteg munka kerül áthozatalra, amit a vállalat plusz munkaként rak a munkavállalókra. Tehát a kiesett munkaerőt nem pótolják így kompenzálva a kiesett profitot. További hátráltató faktort jelent az áthozott munka minőségének megkérdőjelezhetősége. Mivel a munkakörök nem standard munkakörök és akár azonos pozícióban lévő munkavállalók különböző folyamatokkal és rendszerekkel is találkozhatnak. Ezeknek a rendszereknek tranzíciójára nem készítik fel az alkalmazottakat, hanem kész tények elő állítják őket. Az új rendszerek feldolgozása és értelmezése rengeteg időt emészt fel, amit az ügyfelek nem tolerálnak. Így nemcsak az ügyfél lesz elégedetlen, de maga a munkavállaló is.

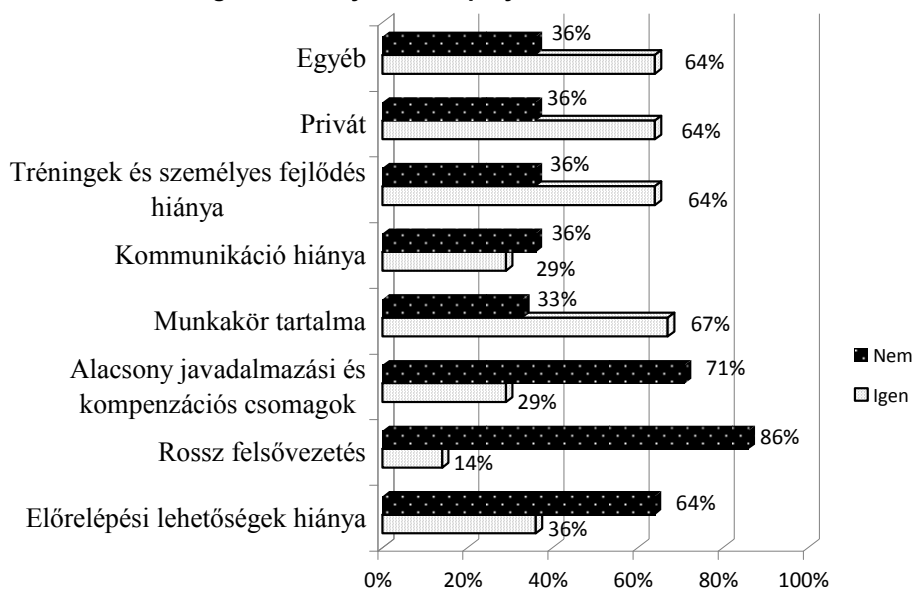
5.2 A kilépés okainak elemzése a kilépő interjúk alapján

Az elemzés az ügyféltámogatói munkakörből (Customer Support Analyst) távozó alkalmazottak előző évi kilépő interjúinak eredményeit foglalja magába. A kilépő munkaerő összetételét vizsgálva három tényezőt vettünk figyelembe: a távozó munkaerő számát, a nemek arányát és a korösszetételt. 18 darab kilépő interjú állt rendelkezésünkre. A céges adatbázis alapján 25 fő távozott a vizsgált munkakörből, azonban ezek közül négyen próbaidő alatt mondtak fel (ilyenkor a HR nem készít kilépő interjút) és három ember esetében pedig a munkáltató kezdeményezte a szerződés megszüntetését. A debreceni iroda ebben a munkakörben 74 embert foglalkoztat jelenleg, amihez képest a 25 távozó éves szinten magasnak számít. Ezen adatok alapján kiszámított fluktuációs ráta a debreceni

szolgáltató központ ügyféltámogatói munkakörére 33% volt. Ez a szektorban tapasztalt átlagos fluktuációs rátát jelentősen meghaladja. A nemek szerinti megoszlás tekintve 8 férfi és 14 nő lépett ki a szervezetből. A korösszetételt figyelembe véve megállapíthatjuk, hogy a távozóknak életkora 22 és 35 év közötti intervallumba esik. Az átlag életkor 28. Ez alapján arra következtethetünk, hogy egy fiatal és dinamikus szervezetről van szó. Tehát a nyugdíjazás miatti létszám ingadozás nem állt fent a fluktuációs okok vizsgálatánál.

A távozás oka szervezetenként különféle lehet, viszont egy adott munkakörre jellemző munkatulajdonságok és munkakörülmények alapján következtethetünk a kilépés legfőbb okaira (1. ábra). Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált szervezet alkalmazottait a munkakör természete, tartalma és az előrelépés hiánya készítette a vállalat elhagyására. A válaszadók 67%-a a munkakör tartalmát nevezte meg indokként. Az SSC-t működtető vállalatok esetében a munkakörök egy az egyben implementálva vannak az anyacégtől ezért túlnyomó részben azok munkakultúrája dominál. A munkakör sajátossága az ügyfelekkel való napi kommunikáció és más országok technikai támogatása a kulturális különbségek miatt sok esetben ellentmondásokat szül. Tény, hogy plusz stressz forrásként szolgál az, hogy fizikálisan más országban lévő, más kultúrával és értékítéllettel rendelkező személyekkel kell együttműködni. Mindez olyan interperszonális készségek meglétét kívánja meg, amellyel nem feltétlenül rendelkezik mindenki vagy nehezebben sajátítják el az ehhez szükséges készségeket. Mindenképpen fontos megjegyezni, hogy a többműszakos munkarendben való munkavégzés tovább rontja a vizsgált munkakör megítélését, ami egyfajta toleranciát és tűrőképességet kíván meg a munkavállalóktól.

1. ábra. A távozás okainak elemzése
Figure 1. Analysis of employee turnover



Forrás: Saját vizsgálat

Az eredmények alapján a vállalat nem fektet elegendő hangsúlyt a munkavállalók képzésére, hiszen az okok között 64%-kal a második helyen ez szerepel. SSC-k alapgon-dolata a költségcsökkentés, amelynek eredményeképpen a munkafolyamatokat egyszerűsítették azért, hogy ne kelljen időt, pénzt és energiát fektetni a képzésekbe. Viszont a dolgo-

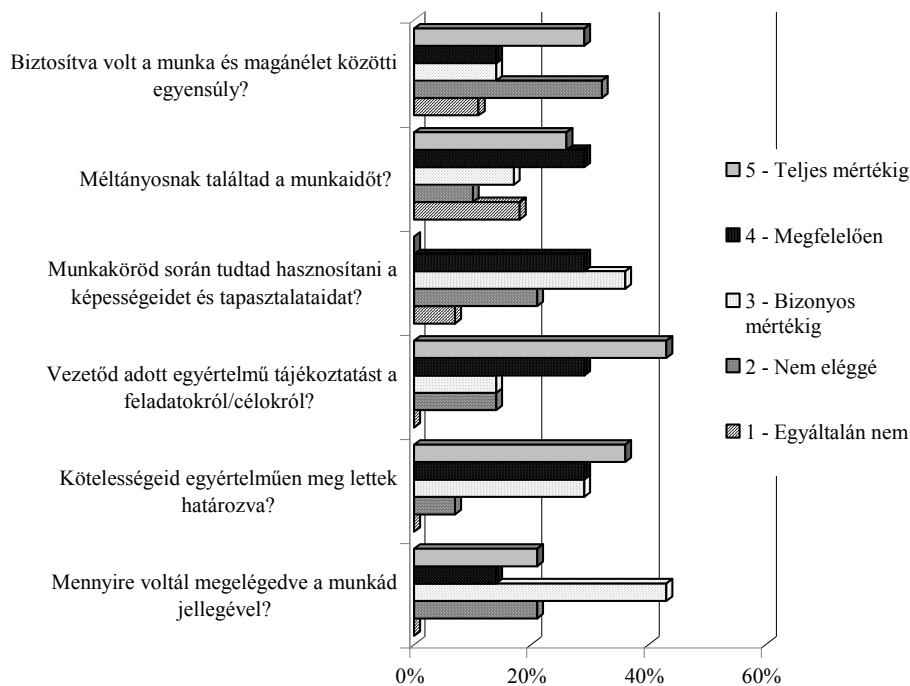
zók nagyobb százaléka felsőfokú képzéssel rendelkezik, akik kamatoztatni szeretnék a tudásukat. Így ez ellentmondást és feszültséget generál a menedzsment, valamint a munkavállalók között, akik szeretnék fejlődni és építeni a karrierjüket. Mindez arra enged következtetni, hogy a versenyképes jövedelem sokszor vonzóbbnak bizonyul.

Az egyéb kategóriát szintén 64%-ban jelölték meg. A nyitott kérdésre adott válaszok közül kiemelkedő, hogy a cég által működtetett rendszerek pontatlansága és informatikai eszközök elavultsága is nagymértékben hátráltatja a munkavégzést. Ez szintén az SSC-ről megfogalmazott gondolatot támasztja alá, miszerint a költséghatékonyság prioritást élvező tényező.

A 2. ábra a munkakörrel adott véleményeket összegzi. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a műszakos munkarend, az egyhangú/monoton munkavégzés és maga a munka jellege jelentik a legtöbb problémát. A műszakos munkarend teljes mértékben felborítja az ember természetes bioritmusát és a már családdal rendelkező személyek ezt nehezen tolerálják. Továbbá a munkakörök nincsenek standardizálva, nehezen lehet elkülöníteni a különböző hatásköröket, ami szintén elégedetlenséghez és szervezetlenséghez vezet. Többen állították, hogy a távozásuk legfőbb oka, hogy nem azt csinálják, amire felvették őket.

A munkakört érő további kritika a magánélettel való illeszkedést vizsgálta. A válaszadók 11%-a szerint egyáltalán nincs, 32%-a szerint pedig nem eléggé van meg a magánélet és a munka közötti egyensúly, amely egy túlnyomó részben fiatalokat foglalkoztató cég esetében igen jelentős fontossággal bír. A mostani úgynevezett Y generáció tagjai nem bírnak megbirkózni az ilyen jellegű kötöttségekkel és nem hajlandóak a műszakos munkarendet vállalni csak plusz kompenzáció keretében, ami nem minden esetben kivitelezhető.

2. ábra. Az ügyféltámogatói munkakör megítélése
Figure 2. Evaluation of customer support analyst job



Forrás: Saját vizsgálat

A kilépő interjú utolsó szakasza nyitott kérdéseket tesz fel, amely adatokat próbál gyűjteni a távozó munkaerő jövőbeni terveiről és az esetleges betöltendő pozíció jellegéről. Továbbá újfent rákérdez, hogy melyek voltak azok az tényezők, amelyek alapul szolgáltak a távozásra. Erre kapott válaszok közül relevánsan kiemelkednek a már említett okok úgymint a stresszes munkakör, a nem kompenzált túlóra, az előrelépés hiánya és az adatbázisok pontatlansága. Ezeken az okokon felül fontos kiemelni, hogy többségben hivatkoznak a külföldre való költözésre vagy más típusú munkavégzésre való igényre. Továbbá azt is érdemes megjegyezni, hogy a váltás oka sokszor a diploma által megszerzett tudás kihasználatlansága miatt van. Fiatal szervezet révén, ahol az Y generáció tagjai kapnak helyet valamint olyan frissdiplomás pályakezdők, akik nem feltétlen rendelkeznek egy konzisztens és felépített pályaképpel könnyebben váltanak. A legtöbb pályakezdő számára egy multinacionális vállalat által kínált munka a lehető legjobb kezdet, de mint, ahogy az eredmények összegzéséből is levonható egy másfél két éves időintervallum utána már komplexebb és nagyobb felelősséget kívánó munkára vágnak.

6. Összefoglalás

A fluktuáció csökkentése vagy enyhítése a problémák összetettsége miatt okoz fejtörést a szervezeteknek. A kilépés oka az esetek nagyobb százalékában szervezet-specifikus. A vizsgált vállalat fluktuációs problémái elsősorban a szervezeti sajátossággal, másodsorban pedig a munkakör tartamával magyarázható. Az ügyfélszolgálati munka monoton természete és a felelősségérzet hiánya átlagban 2-3 év után váltanak az emberek. Az exit interjúk rávilágítottak, arra, hogy a dolgozók hiányolták az egyetemi éveik alatt megszerzett kompetenciák hasznosítását. Ezt a helyzetet jelentősen nehezíti az Y generáció sajátos igényeinek a kezelése, amire a menedzsment nincs még felkészülve. Nem alkalmazzák megfelelően a „best practice” jellegű folyamatokat és sok esetben érezhető a területi sajátosságok figyelembevételének hiánya. A kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy a munkahelyi elégedettség növelése és a vállalat megtartó erejének erősítése érdekében szervezetfejlesztésre és egy gyökeres kultúraváltásra lenne szükség, ahol a hangsúly az ösztönző rendszer megváltoztatására helyeződne.

A szolgáltató központok és a fluktuáció témájának kutatása, valamint a vizsgálat szervezetben nyert adatok fényében egyértelműen meghatározhatóak a kilépésre ösztönző fő motivátorok. Az eredmények szerint egy munkavállalót leginkább egy elérhető jövőkép felvázolásával és ezt támogató lehetőségek biztosításával lehet megtartani. Az embereknek alapvető szükséglete, hogy a munkájuk során sikereket érjenek el és érezzék, hogy az általunk végzett munkának értéke van. Egy vállalatnak ezt értékelnie kell, hiszen a gazdaság megváltozásával a humán állományra egyre nagyobb szükség van. A tudásalapú gazdaság és az információs technológia által meg kívánt digitális tudásért egyre nagyobb lesz a harc a munkaerőpiacon ezért a vállalatoknak különösen fontossá fog válni a kulcsemberek megtartása.

Jegyzetek

1. Chikán Attila (2009): Nemzeti versenyképesség és versenyszabályozás: barátok vagy ellenségek? – fókuszban a multinacionális vállalatok. Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központ, Budapest. pp. 33–55.
2. <http://www.ssc.hu/index.php/hu/>

3. Bögel György (2006): Tegnap, ma, holnap: a vállalati tevékenységek kiszervezésének trendjei. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar. *Competitio*, 5. évf. 3. sz. pp. 27–42.
4. Bögel György (2006): i. m.
5. Anthony, D. Scott (2012): The new corporate garage: Where today's most innovative-and world changing-thinking is taking. *Harvard Business Review* September 2012. pp. 45–53.
6. Chikán Attila (2009): i. m.
7. Gelei Andrea (2008): Hálózat – a globális gazdaság kvázi szerkezete. Budapest Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet 95. sz. Műhelytanulmány, 2008. június pp. 10–13.
8. Borman, Mark (2006): The design and success of shared services. <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080190.pdf> 15 p.
9. Hinek Mátyás (2009): Az outsourcing – A tevékenység- kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, doktori értekezés, pp. 29–84.
10. Fekete Gizella (2007): Shared Service Center – eredmények és kérdőjelek. <http://kutyu.test.prim.hu/cikk/61355/>
11. Bögel György (2006): i. m.
12. Hinek Mátyás (2009): i. m.
13. Bácsné Bába Éva (2013): Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf./1–2. szám No. 12–13., Szeged, pp. 134–136.
14. Világgazdaság. <http://www.vg.hu/vallalatok/kivalasztasi-szemponok-164325>
15. http://tv2.hu/musoraink/mokka/123398_a_heten_nyit_a_hvg_allasborze.html
16. Juhász Csilla–Terjék László (2014): Elvárások vizsgálata az Y generációnál. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf./1–2. szám No. 14–15., Szeged, pp. 178–186.
17. Hinek Mátyás (2009): i. m.
18. Borman, Mark (2006): The design and success of shared services. <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080190.pdf> 15 p.
19. Sungard (2010): Next generation shared service center – What have we learnt? <http://www.sungard.com/en/sitecore/content/campaigns/fs/corporations/acrosstheecosystem/solutions/specializedsolutions/sharedservicecenters.aspx>. 4 p.
20. http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/business/A_tokeletes_tranzicio.html
21. Aguierre, DeAnne–Disher, Chris–Couto, Vinay–Neilson, Gary (2001): Shared Services: Management Fad or Real Value. <http://www.boozallen.com/media/file/33890.pdf> pp. 2–8.
22. Allen, G. David (2008): Retaining Talent. SHRM Foundation, United States of America, <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent%20final.pdf>. pp. 1–24.
23. Móré Mariann (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf./4. szám No. 10., Szeged, 161. p.
24. Mithell, T.–Holtom, B. C.–Lee, T. W. (2001): How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive* 15. pp. 96–108.
25. <http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Implementing%20Shared%20Service%20Center%20s.pdf>
26. Gulyás László (2008): A vezetés funkcióiról általában. In: Gulyás László szerk. A vezetéstudomány alapjai. JATE Press – Szegedi Egyetemi Kiadó, pp. 105–112.

Felhasznált irodalom

- Aguierre, DeAnne–Disher, Chris–Couto, Vinay–Neilson, Gary (2001): Shared Services: Management Fad or Real Value. <http://www.boozallen.com/media/file/33890.pdf> pp. 2–8.
- Allen, G. David (2008): Retaining Talent. SHRM Foundation, United States of America, <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent%20final.pdf>. pp. 1–24.

- Anthony, D. Scott (2012): The new corporate garage: Where today's most innovative-and world changing-thinking is taking. Harvard Business Review September 2012. pp. 45–53.
- Bácsné Bába Éva (2013): Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei V. évf./1–2. szám No. 12–13., Szeged, pp. 134–136.
- Borman, Mark (2006): The design and success of shared services. <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080190.pdf> 15 p.
- Bógel György (2006): Tegnap, ma, holnap: a vállalati tevékenységek kiszervezésének trendjei. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar. Competitio, 5. évf. 3. sz. pp. 27–42.
- Chikán Attila (2009): Nemzeti versenyképesség és versenyszabályozás: barátok vagy ellenségek? – főkuszban a multinacionális vállalatok. Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központ, Budapest. pp. 33–55.
- Fekete Gizella (2007): Shared Service Center – eredmények és kérdőjelek. <http://kutyu.test.prim.hu/cikk/61355/>
- Gelei Andrea (2008): Hálózat – a globális gazdaság kvázi szerkezete. Budapest Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet 95. sz. Műhelytanulmány, 2008. június pp. 10–13.
- Gulyás László (2008): A vezetés funkcióiról általában. In. Gulyás László szerk. A vezetéstudomány alapjai. JATE Press – Szegedi Egyetemi Kiadó, pp. 105–112.
- Hinek Mátyás (2009): Az outsourcing – A tevékenység- kihelyezési döntések elmélete és gyakorlata. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, doktori értekezés, pp. 29–84. <http://www.ssc.hu/index.php/hu/>
http://tv2.hu/musoraink/mokka/123398_a_heten_nyit_a_hvg_allasborze.html
http://www.itbusiness.hu/Fooldal/hetilap/business/A_tokeletes_tranzicio.html
<http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Implementing%20Shared%20Service%20Centers.pdf>
- Juhász Csilla–Terjék László (2014): Elvárások vizsgálata az Y generációnál. Taylor Gazdálkodás és szervezéstudományi folyóirat A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VI. évf./1–2. szám No. 14–15., Szeged, pp. 178–186.
- Mithell, T.–Holtom, B. C.–Lee, T. W. (2001): How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. Academy of Management Executive 15. pp. 96–108.
- Móré Mariann (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf./4. szám No. 10., Szeged, 161. p.
- Sungard (2010): Next generation shared service center – What have we learnt? <http://www.sungard.com/en/sitecore/content/campaigns/fs/corporations/acrosstheecosystem/specializedsolutions/sharedservicecenters.aspx> . 4 p.
- Világgazdaság.<http://www.vg.hu/vallalatok/kivalasztasi-szempontok-164325>