

TALENTUM ROVAT

2023 júliusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrások tanácsadó mester képzésén, ahova elsősorban azért jelentkeztem, hogy tovább mélyítsem a már meglévő HR ismereteimet. Több mint 6 éve dolgozom ezen a területen, valamint a BA diplomámat is EE szakon szereztem. Szenvedélyesen szeretem a munkám, azon szerencsések közé tartozom, aki tényleg azzal foglalkozhat, amiben igazán kiteljesedhet. Azonban úgy látom, hogy Magyarországon még mindig nagy a lemaradás a HR tudást tekintve, éppen ezért vagyok büszke, hogy egy olyan intézményben tanulhattam, ahol a régi dogmák helyett a jövőállóságra és az agilitásra helyeződött a hangsúly. Diplomamunkám témáját is ez inspirálta, mivel egy olyan kutatást szerettem volna végezni, amelynek eredményét én magam, valamint bármelyik szakmabeli vagy vezető kollégám is hasznosítani tud akár most, akár a jövőben. A célom, hogy támogassam a HR szakma fejlődését, elősegítsem, hogy ne csak operatív funkcióként tekintsenek rá, hanem helyet kapjon a stratégiaalkotásban is, hiszen úgy gondolom, hogy ennek kulcsfontosságú szerepe van egy vállalat versenyképességének és fenntarthatóságának biztosításában. Remélem ez az anyag inspirációként szolgálhat mindenkinek. A kutatásom nem jöhetett volna létre azon emberek nélkül, akik kitöltötték a kérdőívemet, valamint részt vettek a félig strukturált interjúkon, ezért köszönettel tartozom nekik, valamint külön hálás vagyok dr. Szabó Szilvia konzulensemnek, aki végig támogatott abban, hogy ez a diplomamunka létrejöjjön.

Téglási Laura

TÉGLÁSI LAURA

A HR-TANÁCSADÁS SZEREPE AZ ÜZLETFEJLESZTÉSBEN ÉS A JÖVŐÁLLÓSÁG BIZTOSÍTÁSA A SZERVEZETEN BELÜL

Témavezető: Szabó Szilvia

A humán erőforrás-menedzsment legfőbb célja, hogy a profit maximalizálása érdekében a lehető leghasznosabban alkalmazza az emberi erőforrásokat. Azonban – ahogy a neve is mutatja, – emberekről beszélünk, akikre nem tekinthetünk materiális javakként, ugyanis a szervezetet alakító egyéneknek különböző szükségleteik vannak. A HR célja, hogy hidat képezzen a menedzsment és a munkavállalók között úgy, hogy mindemellett szembe kell néznie a folytonosan változó gazdasági környezettel és a munkaerőpiaci kihívásokkal is. Vajon ma mi a legnagyobb kihívás a HR szakmában, illetve hogyan tudunk mi szakemberek hozzájárulni egy vállalat versenyképességéhez? Mitől lesz jövőálló egy szervezet, és milyen üzletfejlesztési stratégiát kell alkalmazni ahhoz, hogy fenn tudjunk maradni ebben a dinamikusan változó világban?

Bevezetés

A témát igyekeztem több aspektusból is megvizsgálni, hogy igazán valid eredményre jussak. Ehhez elsősorban a hazai munkaerőpiacot és az ehhez tartozó demográfiai adatokat vettem górcső alá. Az elmúlt években mást sem hallunk, csak hogy mekkora munkaerőhiány lépett fel Magyarországon. Mint toborzási munkatárs, én magam is azt tapasztalom, hogy egyre nagyobb a harc a munkavállalókért és egyre nehezebb megtartani őket. 2020 februárjában egy világjárvány tombolt végig, amely jelentős változásokat hozott mind a nemzetközi, mind a hazai munkaerőpiacra. Ennek olyan súlyos következményei lettek, amelyeket még mai is elszenved a magyar gazdaság, különösen egyes szektorai. További súlyosbító tényező a szomszédban zajló orosz-ukrán háború, amely olyan magas inflációt okozott a gazdasági szankcióknak köszönhetően, amelynek szintén jelentős hatása van a hazai munkaerőpiaci viszonyok alakulására.

Munkaerőpiaci körkép

Egészen 2019-ig igen kedvező helyzetbe kerültek a hazai munkavállalók, ami azt eredményezte, hogy egyre nehezebb volt megszerezni, illetve hosszútávon megtartani a tehetségeket a munkáltatók számára. Ám a Covid19 bekövetkeztével ez a helyzet jelentősen megváltozott. Íme néhány adat, amely szemlélteti a gazdasági visszaesést, illetve az ezzel járó megnövekedett munkanélküliséget: 2020 első felében a foglalkoztatottak száma 1,7%-kal csökkent a 2019. évi átlagos létszámhoz képest; a munkanélküliségi ráta az év elejéhez képest 3,7%-ról 5,1%-ra nőtt a nyár közepére (KSH, 2020).

Azonban 2020 júliusát követően érezhetően megindult a gazdaság visszarendeződése. A vállalatok megtanultak együtt élni a járvánnyal, illetve olyan munkafolyamatokat alakítottak ki, amelyek lehetővé tették a lezárások alatt is a munkavégzést. 2021-ben megjelentek a vakcinák, és az átoltottság növekedésével enyhültek az intézkedések szigorításai is, ami szintén kedvezően hatott a munkaerőre és a gazdaságra. Ezzel együtt újra megindult a munkaerőáramlás, sőt az otthoni munkavégzés és az online térbe való átrendeződés lehetővé tette a szabad versenyt a munkavállalókért, nemcsak hazai, hanem nemzetközi szinten is. A járvány egyik abszolút pozitív hozadéka a rugalmasság bevezetése volt, amely a hazai bürokratikus szervezeti kultúrának egy üde változást hozott, ugyanakkor még jobban kiélezte a versenyt a munkaerőért, ezzel nehezítve a szervezetek és a HR-esek munkáját.

2022 februárjában újabb váratlan sokk érte az európai és ezzel együtt a hazai gazdaságot is, ugyanis a szomszédban kitört az orosz-ukrán háború. Ezt követően az Európai Unió szankciókat vetett ki Oroszországra, amelyek súlyos hatást gyakoroltak a gazdaságra. Az év második felétől érezhető árnövekedés történt, amit a vállalatok és az emberek szintűgy erősen megéreztek. A háborús infláció következtében gyakorlatilag mindennek jelentősen megemelkedett az ára, amely egyaránt nehézséget okozott a cégek költségvetésében és a munkavállalók kiadásáiban.

2022–2023 legnagyobb kihívása a hazai vállalatok számára, hogy mérsékeljék a háború okozta infláció káros hatásait. A magyar adatok szerint a hazai éves infláció 2022-ben 11,8%, idén várhatóan 7,6% körül fog alakulni (Arató, 2022).

A gazdasági adatokból jól látható, hogy nincsenek könnyű helyzetben a magyar vállalkozások. A megnövekedett költségek miatt a munkavállalóknak egyre nehezebb a megélhetés. Míg a Covid alatt az volt a jellemző, hogy az emberek féltek munkahelyet váltani, sőt inkább egyes szektorokból jelentős munkaerő szabadult fel, addig napjainkban a fluktuáció jelentősen megnövekedett. 2019-hez hasonlóan most is nagy a küzdelem a minőségi munkaerőért, csak plusz teherként az infláció és a válság a cégek költségvetését is súlyosan érinti.

A munkavállalói igények jelentősége a jelenlegi gazdasági helyzetben

A jelentős munkaerőhiány és az állandó környezeti változások más helyzetbe hozták a munkavállalók szerepét. Ennek köszönhetően a HR szakma is sokat változott, hiszen lényegesen nagyobb fókuszot kapott a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség erősítése. A vállalatoknak érdekében áll a munkavállalói részére olyan munkahelyi körülményeket és anyagi javadalmazást biztosítani, amelyek eredményes, hatékony munkavégzésre készítetik a dolgozókat.

A munkavállalók motiválása és ösztönzése

Egy új ember felvétele, betanítása mindig rengeteg költséggel és idővel jár, így inkább – ahogy a legtöbb cégnél, – én is a megtartásban hiszek. Ennek a témának kapcsán készítettem egy kutatást, ahol megkérdeztem a hazai munkavállalókat arról, hogy számukra mit jelent a motiváció, valamint milyen igényeket fogalmaznának meg a munkáltatójukkal szemben.

Ma már számos olyan tényező van, amire oda kell figyelnie egy munkáltatónak, ha hosszútávra szeretné megtartani a dolgozóit. A Covidnak köszönhetően a hazai vállalatok elkezdtek nyitottságot mutatni a rugalmasabb szervezeti struktúrák felé, azonban a különböző felméréseknek köszönhetően egyértelműen kiderült, hogy a munkavállalók döntő többsége a járványügyi helyzet után is meg kívánja ezeket tartani. A további kutatások eredményei pedig arra is rámutattak, hogy a kiegészítés és a túlhajszoltság kártékony hatással vannak a munkavállalók teljesítményének hatékonyságára. Éppen ezért számos ötlet és projekt vette kezdetét, amelyek mind a teljesítmény növelését és a munka-magánélet egyensúlyának felállítását tűzték ki célul. Ennek kapcsán állandósult a hibrid munkavégzés, a rugalmas munkarend, de néhány vállalat a 4 napos munkahét bevezetését is fontolóra vette.

Az általam készített kérdőívet összesen 136-an töltötték ki (2023 januárjában), javarészt nők, emiatt az eredmény torz képet mutathat. A válaszadók 18 és 60+ év közöttiek. A legtöbb válasz a 20-as, 30-as éveikben járó kitöltőktől érkezett, ami nem meglepő, hiszen egyrészt én is ebbe a korcsoportba tartozom, másrészt a legtöbben ebben az időszakban a legaktívabbak a munkaerőpiacon. A válaszadók csupán 16,4%-a rendelkezik csak érettségivel, a kitöltők nagyobb része legalább alap- vagy ennél magasabb fokozatú végzettséggel rendelkezik. Többségük (több mint 50%-uk) budapesti lakos, a többi térség (vármegyeszékhely, város, község) nagyjából azonos arányban oszlik el. A munkatapasztalatokat tekintve is nagyon vegyes válaszok érkeztek. A kitöltők döntő többsége

már rendelkezik valamilyen munkatapasztalattal, így van kialakult véleményük arról, hogy milyen feltételek lehetnek a legvonzóbbak a számukra a felsorolt elemekből. Az átlagosan megkeresett havi bruttó bevételek alapján a legtöbben a bruttó 350.000-500.000 Ft közötti fizetési sávot jelölték meg, de ők is csupán a válaszadók 26,1%-át teszik ki. A megkérdezettek 88,8%-a dolgozik jelenleg is, így a legtöbb beérkezett válasz relevánsnak tekinthető a kutatás eredménye szempontjából. A válaszadók nagyobb része óriás- vagy multinacionális vállalatnál dolgozik, de nem kiugróan magas ez az arány (30,3%). Szintén fontos adat, hogy a legtöbb válasz szellemi munkát végző munkavállalóktól érkezett. Mivel a fehér- és kékgallérosok között jelentős különbségek lehetnek, így az eredményeket inkább a főként irodai munkát végző dolgozókra vetíteném ki. A kitöltők főként beosztottként dolgoznak, 68,9%-uk adta ezt a választ. A szektort tekintve is vegyes eloszlás figyelhető meg.

Az egyik kérdésben arról faggattam a kitöltőket, hogy a felsoroltak közül számukra melyek a legvonzóbb feltételek. Az első öt helyen a

1. versenyképes juttatási csomag (85,8%);
2. rugalmas munkarend (65,7%);
3. tanulási és fejlődési lehetőség (55,2%);
4. hosszútávú karriermenedzsment (51,5%);
5. megfelelő lokáció (45,5%) végzett.

A legkevesebb szavazatot a kutyabarát iroda és az ingyenes kávé, snack kapta. Az egyéb lehetőségek között többen kiemelték a jó munkahelyi közeget és a megfelelő vállalati kultúrát.

A béren kívüli juttatások körében az első öt helyen

1. a bónuszt vagy 13. havi fizetést (79,1%);
2. a SZÉP kártya kifizetést (65,7%);
3. az egészség- és balesetbiztosítást (44%);
4. az ingyenes mobil- és internet használatot (37,3%);
5. a távolsági utazási támogatást (34,3%) jelölték meg.

A legkevésbé népszerű juttatásként az óvodai és bölcsődei támogatás végzett. Az egyéb lehetőségek között többször megjelent a 4 napos munkahét bevezetése, az eszközök biztosítása távmunka végzése esetén is, a kedvező hitelfelvétel és a plusz szabadnapok ötlete is.

A jövő toborzási módszere: kompetencia alapú kiválasztás

A változó munkaerőpiac más megközelítést igényel a toborzás, kiválasztás területén is. A jövő munkavállalója gyorsan tud fejlődni és képes rögvést igazodni a környezeti változásokhoz. Ez okán az eddig alkalmazott kiválasztási rendszerek már nem kellően hatékonyak, mivel a tapasztalatot felváltotta a kompetencia alapú teljesítmény. A jelöltet komplexebb módokon kell vizsgáztatni annak érdekében, hogy fel tudjuk mérni, képes lesz-e ellátni az adott munkakört. Továbbá egyre inkább felértékelődik a fejedelmű szerepe, mert a vállalatoknak már nem áll rendelkezésükre olyan talent pool, mint korábban. Kénytelenek a kevésbé aktív potenciális jelölteket is valahogy megszólítani. Fontos szerepet kap a vállalati márka és a gyors visszajelzés is, hiszen ebben a kiélezett munkaerőpiaci helyzetben csak így lehet előnyre szert tenni.

A menedzsment és az üzletfejlesztés kapcsolata

Minden szervezet életében fontos szerepet kap a menedzsment, hiszen szükség van egy központi erőre, amely képes megfogalmazni a célokat, kereteket szabni, továbbá afelé mozdítani a szervezet tagjait. Éppen ezért a menedzsment résztvevőinek óriási az egyéni felelősségvállalása, mert részben rajtuk múlik a vállalat sikeressége/eredményessége. Mivel a szervezetek szerves részét képe-

zik a vezetők, nekik is együtt kell fejlődniük az őket érintő környezeti változásokkal. Itt jön képbe az üzletfejlesztés fogalma.

Mivel nincs két azonos vállalat, ezért kimondhatjuk, hogy eltérően hatnak az egyes cégekre a piaci környezet hatásai. A vállalat életciklusa és a meglévő eszköztár is egyaránt befolyásolja a növekedés lehetőségeit, így a célszerű irányok meghatározása is összetett kérdés. Az üzletfejlesztés elsődleges feladata, hogy átlássa mindezt, és az alábbi célok mentén segítsen a megfelelő döntések meghozatalában. A legfontosabb területek, amelyekre fókuszálni kell, egyrészt az eredmények javítása, másrészt a piaci pozíció megerősítése, illetve a jövőállóság biztosítása (Tüzes, 2021).

Hogyan tudja biztosítani az üzletfejlesztés az állandó növekedést?

- A piaci környezet folytonos elemzésével, illetve megvizsgálja a külső és belső adottságokat, ezek után releváns megoldási javaslatokkal áll elő.
- A gazdasági változások mellett nyomon követi a jogi-, politikai- és gazdasági környezet változásait is, majd ezek alapján hoz döntéseket.
- Állandó jelleggel monitorozza a cég működését: figyeli a célszámokat, és hogy ezek alapján milyen új irányok bevezetése lehet indokolt.
- Követi a legújabb trendeket és biztosítja a tudásmegosztást a szervezeten belül.
- Kialakítja és fejleszti az adat-kultúrát a szervezetben.
- Támogatja az üzletfejlesztés stratégiaalkotását.
- Szinergiát teremt az értékesítési, a marketing és a termékfejlesztési tevékenységeket végző csapatok között.
- Új üzleti lehetőségek után kutat.

A modern stratégiaalkotás ismérvei

A mai szervezetek egyértelmű legnagyobb kihívása, hogy felvegyék a versenyt a gyors mértékű gazdasági változással, valamint olyan stratégiát alakítsanak ki, ami erre alkalmas. A kreativitás és a kreatív gondolkodás a stratégiaalkotásban is meg kell hogy jelenjen. Ugyanis a döntéshozatal és a problémamegoldás szempontjából mindenképpen szükség van a gyakorlati gondolkodás eljárásainak magas szintű ismeretére, azonban a végeredményt soha nem vehetjük biztosra, mivel mindig közrejátszik benne a szerencsefaktor is. A kreativitás abban segít, hogy rugalmasak tudjunk maradni, valamint könnyebben el tudjunk szakadni a berögzült gondolatoktól (Adair, 2008).

Az első lépés mindig az, hogy határozzuk meg mi a cél, mit szeretnénk elérni. Fontos, hogy ezen a téren maradjunk reálisak, ehhez vegyük figyelembe a szervezet és a környezet belső, valamint külső adottságait, továbbá érdemes kisebb részcélokat is megfogalmazni. A lényeg, hogy a cél egyértelmű és mindenki számára világos legyen. Ehhez mérten lehet összegyűjteni a legrelevánsabb információkat, amelyek segíthetik a sikeres stratégia megalkotását.

Kihagyhatatlan lépés, hogy különbséget tegyünk a releváns és a rendelkezésünkre álló információk között. Gyakori hiba, hogy a vállalatok a stratégiaalkotás során nem használják megfelelően a rendelkezésükre álló információkat (Adair, 2008). Ebben a gyorsan fejlődő technológia sem segít, hiszen mérhetetlenül sok információ kering az éterben, így külön kihívást okoz a menedzsment számára, hogy képes legyen megszűrni a lényegét. A hackertámadások és az adatlopás napjainkban komoly veszélyt jelent a cégek számára, így nagyon sokan szigorú szabályokkal és adatvédelmi programokkal igyekeznek ennek elejét venni.

Emellett célszerű felállítani a legfontosabb döntéshozatali kritériumokat (must have or nice to have), végül pedig felmérni a lehetséges kockázatokat is. Mindig készüljünk fel a legrosszabb eshetőségre (worst case scenario), mert ha a válasz az, hogy a vállalat nem élne túl egy ekkora kocká-

zatvállalást negatív végkimenetel esetén, akkor más irányba kell elmozdulni. Igyekezzünk csökkenteni a kockázatok mértékét amennyire csak lehet (Adair, 2008).

Szervezeti célok (misszió, vízió)

A stratégiai gondolkodás lényege, hogy egy vállalat ne csak konkrét üzleti célokban gondolkozzon, hanem legyen egy jövőképe (vízió), egy küldetése (misszió), valamint szervezeti életfilozófiája (Angyal, 1999).

A vízió leginkább a jövőbeli célok megfogalmazására fókuszál, vagyis arra, hogy ideális esetben hova szeretne eljutni a vállalat; míg a misszió a jelenre koncentrál, tehát felveti a kérdést, hogy mit kell tennünk ahhoz most, hogy a kitűzött célokat elérjük. A legfontosabb tényezők, amiért érdemes a stratégiaalkotás során ezzel foglalkozni:

- keretrendszer biztosít a vállalat alapműködéséhez szükséges értékrendszer kialakításához;
- támogatja a különböző szervezeti egységek (marketing, értékesítés, gazdaság) éves célkitűzéseit;
- segíti a könnyebb döntéshozatalt, mert mindig van mihez viszonyítani;
- egyszerűbb megfogalmazni a stratégiához illeszkedő KPI-eket, teljesítményszámokat;
- inspirációt nyújt a napi feladatok elvégzésben és támogatja a munkavállalók munkáját.

Tehát röviden összegezve a vízió olyan, mint egy világitótorony. Irányt mutat a nagy háborgó tengeren, és segít megfogalmazni azt, hogy honnan hova szeretnénk eljutni. Amennyiben ez megvan, ehhez tudjuk igazítani a szükséges lépéseket, valamint megfogalmazni a legfontosabb mérföldköveket. A stabil pont kialakítása mindig segít visszatérni a kijelölt úthoz, így kisebb az esély arra, hogy rossz döntések születnek.

Agilis és sikeres vezetés

Az agilitás mint fogalom magában hordozza a rugalmasságot, tehát a modern vezetői stílus egyik kulcs-skillje is ez lesz. Ez azt is jelenti, hogy ebben az esetben a vállalati kultúra és az értékrend a hosszútávú siker érdekében jóval nagyobb hangsúlyt kap. Gyakorlatban a vezető úgy koordinálja a beosztottjait, hogy csapatban, együtt dolgozzák ki a megoldást és nem csak delegált feladatokat kapnak. Itt jön képbe a főnök és a vezető közti különbség. Míg a főnök csak kiadja a munkát, addig a vezető motiválja és bevonja a csapata tagjait a közös gondolkodásba, ezzel gyengítve az alá-fölérendelt szerepet és erősítve a csapatkohéziót. Az agilitás magában hordozza a kísérletezést és az ember egyéni fejlődését is. A vezető egyfajta coach szerepet tölt be, továbbá engedi, hogy az alkalmazottak is részt vegyenek valamilyen szinten a vezetésben (Greber, & Freisler, 2018).

Ez a fajta vezetési stílus előnyös lehet mind a dolgozó, mind a vezető számára, hiszen a vállalat nyitottá válik új megoldásokra, ezáltal pedig felszínre kerülnek a dolgozók erősségei. A vezető rugalmassága és nyitottsága pozitív irányba lendítheti a csapat teljesítményét, továbbá növeli a bizalmat a szervezetben. Egy jó főnök megléte pozitív érzéseket párosíthat a munkához, ami növeli az elkötelezettséget. A vezetőt nem terheli tovább annak a súlya, hogy neki kell a legokosabb embernek lennie a szobában, illetve minden kérdésre választ kell tudnia adni. Az innovatív gondolatok bevezetésével javulhat a folyamatok hatékonysága, ami számokban is megmutatkozhat (Greber, & Freisler, 2018).

Etika a vezetésben

Az agilis vezetés megjelenésével párhuzamosan előtérbe kerülnek az emberi érzések is, tehát értelemszerűen felértékelődik az EQ szerepe a menedzsmentben. A magas érzelmi intelligencia segítheti abban a vezetőt, hogy jobban átérezze a beosztottjai különböző problémáit, élethelyzetét,

ezáltal pedig nagyobb segítséget tud nyújtani a dolgozóinak. Hiába rendelkezik egy vezető nagyon magas speciális tudással, ha nem képes a beosztottjait megfelelően koordinálni és motiválni, mert emberileg nem tud megfelelően kapcsolódni hozzájuk.

Azonban ma már nemcsak az EQ fontosságát kell megemlítenünk, ugyanis nem elég egy személyben képviselni a megfelelő értékrendet, hanem fontos, hogy a vállalat alapjaiban véve is etikus legyen. 2023-ban a fiatalokat rendkívül foglalkoztatja a bolygónk jövőjének a kérdése, ezáltal pedig a fenntarthatóság is. A fiatalok szívesebben vállalnak munkát olyan szervezeteknél, ahol úgy érzik, értéket teremthetnek és a munkájukkal akár egy jó ügyet is szolgálhatnak. Az etikus vállalatok komoly versenyelőnyre tehetnek ezáltal szert.

A jövő feltérképezése az üzleti életben

Minden cég életében vannak fordulópontok, amelyek más irányba lendíthetik a szervezetet. Ezek akár fejlődésre és új célpiacok meghódítására sarkallhatják a vállalatot, ugyanakkor a végüket is jelenthetik. Ezeket a fordulópontokat az üzleti életben inflexiós pontoknak nevezik, melyek következtében olyan drámai változások szoktak történni, amelyek által megkérdőjelezzük szilárdnak hitt dolgokat is.

A jövő a formabontó, innovatív vállalatoké lesz, ugyanakkor ennek nem kell fájdalmas, „vaktába lövünk” erőfeszítésnek lennie. Csupán arról van szó, hogy előre kell gondolkodni és időben felmérni a változásokat. Az inflexiós pontok egyértelmű kiváltó okai a külső piaci adottságok, mint a technológiai változások és a szabályozások módosulása, valamint a politikai és demográfiai változások. Nem elég egy jó ötlet, a lényeg inkább, hogy a menedzsment hidat képezzen, valamint az elképzelést inkubációs folyamatokon keresztül pontosítsák és piacképesé tegyék.

Amennyiben a menedzsment képes sikeresen átsegíteni a vállalatot ezeken az inflexiós pontokon, akkor hosszútávon képes biztosítani a szervezet energiáját, kapcsolatait, tehetségét, valamint időben világos iránymutatást is adhat. Elsődlegesen az inflexiós pontot kell észrevenni a horizonton ahhoz, hogy sikeresen túljussunk rajta, majd megtaláljuk a megfelelő irányt és ahhoz mérten haladjunk tovább. Fontos, hogy a menedzsment tagjai összehangoltan dolgozzanak, valamint azonos állásponton legyenek egymással. Bár a jövő szervezetében nagy hangsúlyt kap az egyéni teljesítmény kiaknázása, ennek mégsem arról kell szólnia, hanem sokkal inkább a szinergia megalkotása kapja a főszerepet. Fontos, hogy tisztázzuk a „miérteket”, és mindenki számára tiszta legyen a közös cél. Ehhez elengedhetetlen a szókimondó magatartás, ugyanis nincs idő udvariaskodásra, mivel a helyzet súlyossága miatt gyorsan kell cselekedni és döntéseket hozni. A vezetők szerepe megváltozik ezáltal, tehát sokkal inkább építenek és bírálják, mintsem terveznek és parancsokat osztogatnak (McGrath, 2019).

A HR szakma jelentősége napjainkban

Ahogy változik a gazdasági környezet, ezáltal pedig a munkaerőpiac, akképpen alakul a HR szakma is. Dr. Varjasi Gábor szerint – aki jelenleg a Global People & Culture igazgatója, – a HR szakma egyik legnagyobb problémája, hogy magát sem képes megfelelően definiálni. Ameddig a szakmában dolgozó emberek sem értik meg, hogy mi a EEM lényege, addig nehéz ugyanezt elvárni a vezetőktől vagy akár a munkavállalóktól. Véleménye szerint az edukációban rejlik a kulcs, tehát a megfelelő szakemberek képzésével lehetne elejét venni ennek a problémának, de ameddig sok helyen „csak úgy” kineveznek valakit, aki HR feladatokat is ellát, addig ne nagyon reméljünk tartós változást.

András Klára, az Egis Magyarország HR-vezetője is hasonló állásponton van, ugyanis ő is azt emelte ki, hogy először a HR-nek önmagát kellene tisztáznia. Véleménye szerint minél erősebben fogunk digitalizálni, annál inkább fel fog érdeklődni a humántőke, ezért is fontos, hogy a HR-esek

erős adaptációs képességekkel ruházzák fel magukat, mint az agilitás, az együttműködési hajlam, magas EQ, kritikus gondolkodás, diverzitásra való törekvés vagy a folytonos tanulási készség.

Klonka Júlia, a Mitsuba Hungary Kft. HR-vezetője szerint az oktatásban is komoly változtatásokra lenne szükség, mivel a szakirodalom sem képes olyan gyorsan lekövetni a változásokat, mint ahogy ezek megtörténnek. Éppen ezért olyan HR szakemberekre van szükség, akik ösztönösen jól cselekszenek, képesek jó soft skilleket alkalmazni, amikor kell. Fontos lenne, hogy a HR-esek összetartsanak, megosszák egymás között a jó gyakorlatokat és folyamatosan fejlesszék a digitális készségeiket.

Támogatás vs. tanácsadás

Szerencsére 2023-ban egyre több szervezet van Magyarországon is, ahol a HR-vezető székét kap a felsővezetők asztala mellett és neki is van beleszólása a stratégia kidolgozásában. Ezt az állapotot nem volt könnyű elérni, hiszen sok ügyvezető számára nem egyértelmű, hogy miért kell a humán-erőforrás-menedzsmentet beépíteni a vállalati startéjiába.

Verő Barbara szerint – aki jelenleg a saját tanácsadó cégét vezeti, de korábban a Nestlé Magyarország HR-vezetője volt – a HR-munkatársak egyik legnagyobb kihívása, hogy számokkal és adatokkal is képesek legyenek meggyőzni a többi vezetőt, de különösen a CEO-t a humán-erőforrás-menedzsment fontosságáról. Mivel a cégek legfőbb célja, hogy profitot termeljenek, így a vezetőkre leginkább a pénzben kifejezett eredményekkel tudnak hatni. Ahhoz, hogy a menedzsment támogassa a HR-intézkedéseket és esetlegesen még erőforrást is allokáljon rá, feltétlenül szükség van az ügyvezető meggyőzésére – Barbara ezt szokta a „buy-in” fogalmának nevezni.

Egy modern és jövőálló szervezetnél a HR-nek jóval nagyobb szerepe van annál, mint hogy csak operatív feladatok ellátására szakosodjon, ezen felül szükség van a tanácsadói funkciók betöltésére is. Ugyanis nem mindegy, hogy egy adott szervezetnél a HR csak megcsinálja a vezetők és a munkavállalók által delegált feladatokat, vagy maga is részt vesz a döntéshozatal, valamint a stratégia megalkotásában. Ez is, mint minden szakma, sajátos szaktudást igényel, így azok a vállalatok, ahol a vezetők elismerik, hogy erre szükség van, valamint teret is biztosítanak neki, jóval gördülékenyebben veszik az akadályokat, amelyeket a munkaerőpiaci változások okoznak. A HR mint szakma elképesztően gyorsan változik és az ebben dolgozó szakembereknek megfelelő rugalmassággal, valamint alkalmazkodóképességgel kell hozzáállniuk a problémák megoldásához. Itt is jó példaként szolgálhat a COVID19 időszak, amikor igen rövid idő alatt kellett súlyos döntéseket meghozni, amelyek főként a HR munkatársainak vállalt nyomta. Éppen emiatt, mivel ma nagyon gyorsan és hirtelen állnak be komoly változások, mindenképpen szükség van a tanácsadói magatartásra a HR szakemberek részéről.

Belső vs. külső tanácsadás

Nem mindegy, hogy külső vagy belső tanácsadóról beszélünk. Jellemzően a belső tanácsadók, akik a cég alkalmazásában állnak, jobban értik a szokásjogokat, valamint kellően ismerik a munkavállalókat és könnyebben megértik a céges politikát, valamint a vezetői attitűdöket is. Ugyanakkor pont emiatt hajlamosak lehetnek a szűklátókörűségekre, sokszor nehezebben tudnak érzelmileg távol maradni és teljes objektivitással tekinteni az ügyre. Amennyiben ilyen van, megoldást jelenthet egy külső tanácsadó bevonása, főleg ha szervezetfejlesztési vagy fluktuációs probléma áll fenn a szervezetben. Adott esetben egy külső embertől jobban elfogadják a kritikát, mint valaki olyantól, aki érzelmileg involválódott; vagy pont a belső emberek nem mernek felszólalni, mert féltik a munkájukat. Persze a külső HR-tanácsadók sem jelentenek mindig megoldást a problémára, hiszen sokan ahelyett, hogy felkutatnák a gyökér okokat, és addig mennének, ameddig anomáliára nem találnak, inkább a ragtapasz megoldás mellett döntenek, ezzel pedig tartósan nem oldják meg a

vállalat problémáját. Az is előfordulhat, hogy az ügyvezető valójában nem szeretne változást, mert igazából nem „fáj neki”, így nem is foglalkozik az adott kérdéskörrel kellőképpen. Éppen ezért fontos, hogy a HR mindig képes legyen számokban is kimutatni, hogy miért tartja fontosnak dolgozni az adott problémán. Verő Barbara arra is intett minket, hogy tanácsadóként tartsuk magunkat távol az olyan helyzetektől, amikor velünk akarják elvitetni a balhét, ahelyett, hogy valóban a probléma feltárására, valamint annak megoldására törekednének.

A HR, mint összekötő híd

A HR abban az igen hálás feladatban részesül, hogy egyszerre képviseli a szervezetet és az abban dolgozó embereket, akik között igyekszik szinergiát teremteni. Igaz, ideális esetben a szervezet minden tagja, beleértve a vezetőket és a beosztottakat is, egy közös cél felé haladnak, ugyanakkor, mint tudjuk, a gyakorlatban ez nem ennyire egyszerű. Hiszen a legtöbbször a munkavállalók egészen más igényeket fogalmaznak meg a munkáltatójukkal szemben, mint amit a vezetőség képes vagy hajlandó lenne megadni – figyelembe véve a távlati célokat. Ezért van jelentősége a HR szerepének, mivel abban tud segíteni, hogy a vállalat működését és költségvetését is figyelembe véve igyekezzon a legjobb konstrukciót kidolgozni mind a vezetőség, mind a munkavállalók részére.

Dávid Ágnes – humánerőforrás-menedzser, akinek közel 20 éves HR-tapasztalata van – is egyetért velem, ugyanis Ágnes évek óta azon dolgozik, hogy olyan stratégiai megoldásokat tudjon eszközölni, amelyek képesek a lehetőségekhez mérten közelebb hozni a két oldal igényeit egymáshoz. Véleménye szerint a legnehezebb helyzet akkor áll elő, ha már nincs keret a bérek megemelésére, és helyette olyan intézkedések behozatala szükséges, amelyek más módon, de erősítik a munkahely iránti elköteleződést. Egyetért abban is, hogy az egyik legfontosabb feladat a vezetők képzése/fejlesztése, amelyben jelentős szerepe van a HR-nek. Ez azért fontos, mert a HR-munkatársak nem tudnak minden helyzetben ott lenni, így a közvetlen felettes feladata elsősorban az, hogy jól közvetítse a beosztottjai felé azokat a vállalati értékeket, amelyekben a szervezet hisz. Amennyiben a vezető nem képes ezeket a normákat betartani, vagy nem vesz tudomást a megfelelő céges kultúra szerinti működési elvárásokról, akkor nagyon nehézé válik a munkatársak egyéni motiválása.

Összefoglalás

Összességében elmondhatjuk, hogy egy nagyon dinamikusan fejlődő területről van szó, ami évről évre egyre izgalmasabb kihívások elé állítja a szakembereket, illetve ennek köszönhetően folyton bővül azon területek száma, amelyekre kiterjed a humánerőforrás-menedzsment jelentősége. A HR középpontjában mindig a szervezet fog állni, azonban ahogy egy hagymánál is, ahhoz, hogy eljussunk a közepéhez, szükség van a különböző rétegek lefejtésére. Soha nem lesz egy egységesen bevált recept, amit bármikor elő tudunk húzni, tehát folyamatosan figyelni kell a környezeti változásokat, validálni, ha kell, illetve mindig kritikusan szemlélni az eseményeket. A jövőben még fontosabb lesz a tudásmegosztás, illetve a jó gyakorlatok ismerete. Éppen ezért célszerű lesz olyan közösségeket létrehozni, amelyek által jobban értelmet nyer a szakma célja, valamint támogatni tudjuk az edukáció jelentőségét.

A klasszikus operatív működést fel fogja váltani a tanácsadói szemlélet, ami megvalósulhat belsőleg és külsőleg egyaránt. Fontos, hogy a vezetőség is felismerje, hogy a jövőben a vállalatok termelékenységére nagyban fog függeni a megfelelő humánerőforrás-menedzsment stratégiától. Ugyanis minél inkább digitalizálunk, annál inkább értékes lesz a jól képzett munkaerő. Belőlük viszont sokáig nem lesz elég, tehát még inkább fokozódni fog a verseny a megszerzésükért a cégek között. A meglévő költségek mellett nem lesz arra több erőforrás, hogy a béreket tovább emeljék, illetve egy ponton az egyéb ösztönző intézkedések sem biztos, hogy elegendők lesznek, mivel a világ változásával a munkavállalói igények is formálódnak.

A jövőben komoly paradigmaváltásokra lesz szükség, amelyekre nem biztos, hogy a vállalatok kellően fel vannak vértézve. Azonban ha a HR képes magát fejleszteni, továbbá teret tud nyerni az üzletfejlesztésben, akkor jó eséllyel képes lesz hatást gyakorolni a vállalat stratégiai működésére, amely már kellően fel tudja venni a versenyt az új piaci trendekkel. Ahogyan az üzletfejlesztésben a vállalat az ügyfélre fókuszál, úgy a HR is a termelésről a munkavállalóra, mint erőforrásra helyezi a hangsúlyt. Itt pedig el is jutottunk a szakdolgozatom központi témájához, amiről a címet is kaptam, hogy mégis milyen szerepe lesz a HR-nek a menedzsmentben, továbbá hogyan járulhat hozzá a vállalat jövőállóságához.

Irodalomjegyzék:

Adair, J. (2008). *Döntéshozatali és problémamegoldó stratégiák*. Manager Könyvkiadó.

Angyal Á. (1999). *A vezetés mesterfogásai*. Kossuth Kiadó.

Arató L. (2022.). *A háború és az energiaválság rontja az Európai Unió gazdasági kilátásait*. <https://hu.euro-news.com/my-europe/2022/07/14/a-haboru-es-az-energiavalsag-rontja-az-europai-unio-gazdasagi-kilatasait>

Miért kell egy jó vízió? <https://tinyurl.hu/xEG4>

Greber, K., & Freisler, R. (2018). *Agilis és sikeres vezetés*. Z-Press Kiadó Kft.

KSH (2020). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2020. I. félév*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf202/index.html>

McGrath, R. (2019). *Mit hoz a jövő az üzleti életben?* Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.

Tüzes I. (2021). *Mit jelent a Business Development és mit csinál egy üzletfejlesztő?* <https://l-a-b-a.hu/blog/45-mit-jelent-a-business-development-es-mit-csinal-egy-uzletfejleszto>