

Új vállalatvezetési és HR trendek 2011-ben

(változik a személyügyi szakértők és a HR szoftverek szerepe is)

Lassanként a feledés homályába vesznek a pénzügyi és gazdasági világválság hatásai, a vállalatok visszatérnek a korábban megszokott üzletmenet viszonyaihoz. Az elmúlt évek válságmenedzsmentje befejeződik, előre kell tekinteni és a jövő felé fordulni.

Érdeemes tehát áttekinteni azokat az új HR trendeket, amelyek hatása a következő években a legjobban megmutatkozhat és érvényesülhet. Az elemzéshez saját tapasztalataim mellett felhasználtam Oliver Dziemba életvitelkutató tanulmányának megállapításait (Jövőkutató Intézet, Kelkheim, HRM portál).

1. A munkaerőpiacon új munkaerő jelentkezik, amely együttműködő vezetési kultúrát és új hatalmi viszonyokat igényel.

A munkaszervezetek jövőjét a megfelelő vezetési és kommunikációs kultúra alkalmazása dönti el. Ha mindig csak a főnöknek lehet igaza, akkor egyedül marad, senki se fog ráhallgatni. Ezt a változást az új generáció egyre növekvő, hangsúlyosabb jelenléte eredményezi. Ez az új generáció már az internetes világ demokratikus viszonyai között nevelkedett, a munkahely jelentőségét és szerepét ennek megfelelően a megszokottól eltérően értelmezi. A változás lényege, hogy a munka már együttműködést és közös gondolkozást jelent. A munkahely egyre inkább az önmegvalósítás helyszínévé válik. A vállalati sikert egymás megértése, a közös gondolkodás és problémaérzékenység eredményezi. Az ipari munkakultúra fő elemeinek jelentősége, mint az uralkodás, hatalomgyakorlás és ellenőrzés, visszaszorul.

Jó példa minderre a Bertelsman Média Konzern gyakorlata. Ez a cég munkaerő utánpótlását már a kezdetektől a „céges gondolkodásra” neveli. A tehetséges fiatalok számára 18 hónapos képzési program áll rendelkezésre. A fejlesztési program résztvevői a világ különböző helyein különböző részlegek egy-egy konkrét projektjében dolgoznak. Az eredményes program egyetlen gonddal jár. A tehetségeikért harcolni kell. Ellenkező esetben ugyanis a sok jólképzett, fiatal szakember a cégen kívüli, önálló karrier mellett dönthet.

Már a hazai HR gyakorlatban is megfigyelhető, hogy az igazán eredményes és stabil cégek komoly erőforrásokat fordítanak az utánpótlás nevelésére. Az igazán jó munkaerők már kezdeti szakmai lépéseiket is a későbbi szervezetük támogatásával tették meg. Ezzel egyenértékű módszer a bevált munkavállalók megtartása a nehezebb gazdasági viszonyok között is. A jövőbe fektet be az, aki nem csupán a jelen kontrolling mutatóira hallgat, hanem már a válságokat követő fellendülésre is gondol. Az egyszer már leépített munkaerőt a későbbiekben szinte lehetetlen visszacsalogatni, illetve biztosan érvényesül a negatív szelekció hatása. Legfeljebb a

gyengék és a közepesek térnek vissza, a tehetségeket felszívta a konkurencia, vagy az általános munkaerő piac.

2. Új HR stratégia; harc a tehetségekért

A legújabb kutatások szerint a függetlenség igénye, az önmegvalósítás keresése valamint a magánélet és a hivatás rugalmas összeegyeztethetősége a tehetséges munkavállalóknál erős motivációt jelentenek akár egy önálló cég alapításához is. Az igazán felkészült, tehetséges és kreatív munkavállalók egyre kevésbé elégednek meg a stabil munkahely és a kiszámítható jövedelem ígéréssel. Sokkal inkább az egyéni karrierjük, saját vágyaik és egyéni életvitelük megvalósítására törekcszenek. Ezeket a tényeket az igazán hatékony és hosszú távú személyügyi stratégiáknak figyelembe kell venniük.

A Deloitte Tanácsadó cég speciális, egyedi karriertervezési programot vezetett be a különböző élethelyzetű munkavállalói számára. Az alkalmazottak évente kétszer célmeghatározó beszélgetést folytatnak vezetőikkel: Mód nyílik a munkahelyi és a magánéleti elképzelések egyeztetésre. A munkavállalók közölhetik, ha a jövőben több projektben és nagyobb felelősséggel („dial up”) kívánnak résztvenni, vagy éppen ellenkezőleg a munka és szabadidejük egyenlegét szeretnék a szabadidő javára kedvezőbbé tenni („dial down”). Már a módszer bevezetésének évében 25%-kal emelkedett a munkavállalói elégedettség.

A hazai gyakorlatban sem ismeretlen, hogy egy elkötelezett, de túlságosan leterhelt munkavállaló munkaidejének csökkentését kéri (akár munkajövedelem csökkenés mellett is). Az odafigyelés és a megértés megtérül. Megmarad az értékes szakember, a cégnek nem kell nagy és kockázatos befektetésekkel a pótlásról gondoskodni. Mindehhez, persze az 1. pontban leírt vezetési kultúra szükséges

A személyügynek a jövőben egyre inkább új toborzási stratégiát kell alkalmaznia. Az internet egymagában még nem megváltás. Munkavállaló felvétel helyett előrelátó személyügyi tervezés szükséges. Előtérbe kerül a változásokhoz igazodó új képességek és készségek megszerzésének igénye. A hagyományos toborzási folyamatok és logikák az új munkaerő generációk számára taszítóak. A HR marketing nem alapulhat egyirányú kommunikáción. Több párbeszédre van szükség. Az internetes toborzás fő előnye a kőtetlen és közvetlen párbeszéd megteremtése a munkaadók és a pályázók között.

Az egyéni karriernek a jövőben nem csupán egyenes vonalban fel- vagy éppen lelépülhetnek, hanem váratlan és eltérő irányokba is fordulhatnak. (Korábban már szőltam erről a Generáció menedzsment kapcsán) Számítani kell új motivációk, eddig fel nem ismert képességek erőteljes megjelenésére, a korábbi kudarcokból tanulva új erők is kerülhetnek felszínre. A várható munkaerőhiány viszonyai között minden új esélyt meg kell adni a pályázóknak és a meglévő munkavállalóknak egyaránt. Ezek az esélyek egyben a szervezet esélyei is, hogy biztosítsa a megfelelő munkaerőt céljai elérésének érdekében.

A behatárolt munkakörök a hozzátartozó munkaköri leírásokkal együtt a múltat jelentik. A hatékony és hosszú távú személyügyi stratégiák azon alapulnak, hogy a munkavállalók személyes tehetségeit, elképzeléseit és vágyaikat felismerjük és

rögzítsük. A szervezet számára tényleges hozadékot és nyereséget ezek a „szoftHR” elemek felhasználása hozhat. Ellenkező esetben a szervezeti szabályok gúzsba kötik a jövőbemutató és a szervezeti sikerek elérését lehetővé tevő humán erőforrások kibontakozását.

3. Önrendelkezés, érzék és szabadság, egy új ösztönzési kultúra kezdete

A szervezeti sikerek elérése nem a főnőkön, hanem a munkavállalókon múlik. Számos vizsgálat támasztja alá, hogy az emberek jó, komfort érzését a környezetükben tapasztalt szabadság megnöveli. Ez a megállapítás a munka világában a szervezetek számára azt jelenti, hogy a munkavállalók autonómiája nagyobb megelégedettséget, jobb önértékelést eredményez. A csupán bérjövödelemre alapozott ösztönzés az ipari munkakultúra korszakával együtt elavult. Helyét egy új ösztönzési rendszer foglalja el. A kreativitás, az egyéni mozgástér növekedése a munkavállalót emeli az értékteremtő lánc legfontosabb elemévé.

A régen felfedezett rugalmas vagy akár kötetlen munkaidő, a kedvezményezettek teljesítményét megnöveli.

4. A szervezeti versenyképesség új erőforrásai: együttműködés, kreativitás és kommunikáció

A szakmai továbbképzés egy ideje már nem csupán az oktatásra és az élethosszig tartó tanulásra (LLL) korlátozódik. Ezek elengedhetetlen, mára szinte mindennapivá vált eszközök. De ezek rendszeres használata is befolyással van a munka világára, egyéb járulékos folyamatokat is beindítanak. Aki ugyanis a különböző képzési formákat és a tudást élete középpontjába helyezi, életvitelszerűen gyakorolja, mindennapi munkáját is magasabb tudatossági és tudás szinten végzi. A változást ez a beállítódás is elősegíti. Nagyobb figyelem jut a tudásközlésre, megújul a kommunikációs kultúra, az együttműködés új formái jönnek létre. Felgyorsul az ismeretek átadása, kialakul egy új vállalati kultúra, független hálózatok feltétel nélkül támogatják az egyes feladatok végrehajtását.

5. Az integrált HR szoftverek alkalmazása új megvilágításban

Az eddigiekben főként a személyügyi szakértők előtt álló új kihívásokról, hivatásuk fejlődésének új irányairól számoltam be. Nyilvánvaló, hogy az új követelményeknek való megfelelés csak egy korszerű integrált személyügyi szoftver alkalmazásával valósítható meg. Köztudott, hogy a hazai HR szoftver alkalmazás színvonala jelentősen elmarad a fejlett országokétól. Emiatt nálunk még mindig gyakori az adminisztratív feladatokkal leterhelt, tényleges szakmai munkát alig-alig végző HR-es. A korábbiakban felsorolt új funkciókat, korszerű felfogásban, csak magas szinten felkészült, érdemi tevékenységre is ráérő munkatársak végezhetik.

Nélkülözhetetlen eszközfeltétel tehát a jól működő, felhasználóbarát, integrált HR szoftver.

Termékismertetést ezúttal nem végzünk. Mélyebb módszertani leírásokra is szűk a terjedelem. Csupán a legfontosabb alapfunkciókat vázoljuk fel, kiemelve közülük az új HR trendeket leghatékonyabban támogatókat.

Az integrált személyügyi szoftverek alatt a Munkakör kezelés, a Munkavállaló kezelés, a Továbbképzés és a Toborzás funkciócsoportjait egységesen támogató szoftvereket értjük. Alkalmazásuk a legalább 200 munkavállalót alkalmazó szervezetek számára már jelentős előnyökkel jár.

A fenti megállapítás azon a tényen alapul, hogy a szervezeteknek már ma is legfontosabb erőforrása a munkavállaló, ezt az erőforrást pedig részletesen és alaposan megismerni, értékét fenntartani és folyamatosan növelni az informatika lehetőségeinek kihasználása nélkül nem lehet.

Mivel ezt a szakterületet nem szabályozzák szigorú törvények, ezeket a szoftvereket hazánkban sajnos csak kis mértékben alkalmazzák. Alkalmazásuk csupán a potenciális felhasználók 5-6 %-ára terjed ki. Ugyan ez az arány a fejlett nyugat-európai országokban és az Amerikai Egyesült Államokban 60-80% között mozog. E tekintetben tehát a hazai személyügyi informatika rendkívül fejletlen.

Ugyanakkor megállapíthatjuk, hogy az alkalmazás feltételei adottak. Hazánkban jelen van csaknem minden nemzetközileg számottevő rendszer magyar adaptációja, sőt néhány színvonalas hazai fejlesztésű termék is rendelkezésre áll. A rendszerek eredményes használatához szükséges hardver feltételek ugyancsak adottak.

A Munkakör kezelés funkciói

- a munkaköri adatok rögzítése és karbantartása,
- munkakörelemzés,
- munkakör értékelés,
- kompetenciaalapú munkaköri specifikáció és munkaköri profil létrehozása,
- munkaköri leírások létrehozása,
- csatolt dokumentumok kezelése,

Előírt értékek a profilösszevetéshez

Munkakör kódja: 1450 Státusz: aktív
 Munkakör neve: Alkalmazás-fejlesztő létszámhiány

Követelmény 1	Követelmény 2	Követelmény 3	Összes követelmény?	Pontszám
Előírt iskolai végzettség				
Érettségi	Egyetem	Főiskola	<input type="checkbox"/>	20
Előírt szakképzettség				
Autószerelő	Nagy- és Kűlkereskedő	szakképzett eladó	<input type="checkbox"/>	15
Előírt felsőfokú tanulmány				
			<input type="checkbox"/>	
Előírt nyelvtudás				
			<input type="checkbox"/>	
Előírt képzés				
Insight I	Insight G	Insight AD	<input type="checkbox"/>	15
Egyedi képzés				
			<input type="checkbox"/>	
Munkaköri specifikáció				
Kompetencia	Kompetencia leírás	Súlyozás %	Szint	
a) szakmai ismeret, gyakorlat	Széleskörű és naprakész szakmai tudással rendelkezik, melyet képe		8	
d) számítógépes ismeret	A számítógépet felhasználói szinten ismeri. A munkavégzéshez szü		9	
h) rendszerszemlélet	Képes a folyamatokat, tényezőket összefüggéseiben látni, a párh		8	
i) szervezőkészség	Több személyt érintő feladatokat optimálisan szervez. Térben és i		9	
*				

1. ábra: A munkakörelemzés egyik űrlapja

A munkakörelemzések, az egyes munkakörök ellátásához szükséges követelmény profilok, vagy kompetenciák meghatározását és az egyes kompetenciákhoz tartozó értékek (szintek) meghatározását jelentik. Minden munkakörhöz tetszőleges számú munkakörelemzés készíthető, majd ezek figyelembevételével a végleges munkaköri specifikáció, amelynek érvényességi ideje is meghatározható. Fontos IT jellemző a rendszer egészére kiterjedő történeti adatkezelés.

A munkakör értékelés a munkakörökhöz megadott kompetenciák számossága és a követelmény szintek alapján a munkakörök rangsorát állítja fel. Ez a lista bármely szervezeti egységre vonatkozóan, vagy akár a szervezet egészére is előállítható.

A Munkavállaló kezelés funkciói

- Személy- és munkaügyi nyilvántartás,
- Személyzetfejlesztés,
 - a munkavállalók profiljának, kompetenciáinak felmérése,
 - személyspecifikáció létrehozás,
 - a munkavállalók képességprofiljának meghatározása,
 - kompetencia és profil alapú összevetések készítése,
 - általános és kompetencia alapú teljesítményértékelések végrehajtása,

Teljesítményértékelés (TÉR adatlap)

Értékelt munkav.: 1010 Gerendás, Máté

Munkakör kódja: 1230 Marketing asszisztens

Értékelő vezető: 1028 Klocka, Péter

Időszak: 2010 TÉR Sorszám: 0 Kezdet: 2010.01.01. Vége: 2010.12.31.

(1) TÉR adatok (2) Kompetenciák értékelése **Összevetés** Megjegyzések

Kompetenciák átvétele a munkakörből TÉR beszélgetés kompetenciaszintek másolása a szem. spec-ba

Egyező kompetencia felmérések

Kompetenciák						
Kompetencia	Önért.	Vez.ért.	TÉR besz.	Követelm.	Eltérés	Eltérés
a) szakmai ismeret, gyakorlat	7	7	7	6		1
c) megbízhatóság, pontosság, precizitás	10	10	10	7		3
f) problémamegoldás	7	9	9	9		0
g) gyakorlatiasság	6	5	5	5		0
j) kommunikációs készség	8	9	9	6		3
k) tárgyalási és prezentációs készség	9	8	9	7		2
*						

2. ábra: Teljesítményértékelés

- a fejlesztési intézkedések tervezése és dokumentálása,
- utódlás- és karriertervezés

A Továbbképzés kezelés és oktatásszervezés funkciói

- a tanfolyamok adatainak rögzítése,
- a beiskolázás tervezése és szervezése,
- körlevelezés biztosítása,
- a képzési igények tervezése,

Képzési katalógus

Rövid név: Típus:

Elnevezés: Terület:

Minimum résztvevőszám: Max.: Meghirdetve érvénytelen Másolás a kompetenciakezelőbe

Várólistás munkavállalók száma: Képzések száma:

Kívánt időpont nélkül: Törölt képzések száma:

Kívánt időpont már elmúlt: Tervezett képzések száma:

Kívánt időpont a jövőben: Kompetenciafejlesztő képzés

Várólista | Leírás | Erőforrások | Képzések | **Kompetenciák**

Kompetenciák					
Kompetencia	Min.	Szint	Max.	Szint	
▶ a) szakmai ismeret, gyakorlat	8	mindig jó	10	mindig nagyon jó	
f) problémamegoldás	6	kielégítő	10	mindig nagyon jó	
h) rendszerszemlélet	7	legtöbbször jó	10	mindig nagyon jó	
i) szervezőképesség	9	nagyon jó	10	mindig nagyon jó	
j) kommunikációs készség	10	mindig nagyon jó	10	mindig nagyon jó	
*					

3. ábra: Kompetencia alapú képzés

- tanfolyamok költségeinek tervezése.

Az e-learning alkalmazástámogatás, amely teljes egészében helyettesíti az e-learning rendszerek fontos részét jelentő keretrendszert.

A fejlesztés, fejlesztéstámogatás funkciók hozzákapcsolhatók a kompetencia térképhez, a munkakörökhöz, illetve a munkakörökhöz szükséges kompetenciákhoz. Meghatározható, hogy milyen kurzusok, képzések kialakítása szükséges a kompetenciák fejlesztéséhez.

A Toborzás és kiválasztás funkciói

- toborzási folyamatok létrehozása,

Pályázat kiírás

Pályázat kiírás sorszáma / neve:	00000105	Alkalmazásfejlesztő
Munkakör (Munkakörkezelő):	1450	Alkalmazás-fejlesztő
Szerv. egység:	000400	Kutatás és fejlesztés
Jelentkezés határideje:	2011.01.01.	<input checked="" type="checkbox"/> Lezárva <input type="checkbox"/> Új pozíció <input type="checkbox"/> Meglévő pozíció <input checked="" type="checkbox"/> Online publikálás
Egyéb költségek:	17 000,00 Ft	Médiumok száma: 4
Összköltség:	6 902,46 Ft	Pályázók száma: 0
Visszajelzés határideje:	10	
Jóváhagyás dátuma:	2010.12.02.	

Médium	Pályázó	Online állásbörze	Állásbörze - feladatok	Állásbörze követelmények
Bevezetés:	A személyügynek a jövőben egyre inkább új toborzási stratégiát kell alkalmaznia. Az internet egymagában még nem megváltás. Munkavállaló felvétel helyett előrelátó személyügyi tervezés szükséges. Előtérbe kerül a változásokhoz igazodó új képességek és készségek megszerzésének igénye. A hagyományos toborzási folyamatok és logikák az új munkaerő generációk számára taszítóak. A HR marketing nem alapulhat egyirányú kommunikáción.			
Feladat 1:	<ul style="list-style-type: none">- Aktív részvétel a fejlesztési célkitűzések elérésében- Új eljárások kifejlesztése- Cég piacon való megjelenésének, megoldásaink, szolgáltatásainak széleskörű ismertetése- Tanácsadás és támogatás nyújtása az ügyfelek részére- Szerződések előkészítése			

4. ábra: Képesség alapú pályázat kiírás

- pályázó listák létrehozása,
- az elutasított pályázók dokumentálása,
- meghatározott követelmények szerinti válogatás,
- teljes körű körlevelezés,
- a toborzási folyamat elemenkénti határidő figyelése és jegyzőkönyvezése,
- költség- és médiaelemzések,
- a pályázók űrlapjainak előállítása
- az üresedések interneten történő megjelenítése,
- a pályázók adatainak internetről való rögzítése

A HR-szoftver pontos és naprakész információkat szolgáltat a betöltetlen álláshelyekről. Az üres munkakörökhöz rendeli hozzá a pályázókat, személyes adataikkal és a toborzási folyamat során keletkező információkkal, felmérési eredményekkel együtt. A rendszer folyamatosan figyelemmel kíséri a pályázó helyzetét a toborzási, kiválasztási folyamatban.

A szoftver pályázói adatbankként tartalmazza a korábban jelentkező – és ki nem választott – alkalmas jelölteket. Ez az adatbázis a későbbiek folyamán felhasználható egy újabb kiválasztáshoz.

Ha egy pályázó regisztrálta magát, és bejelentkezési jelszót kap, a teljes pályázási folyamatot online úton kezelheti. Az Internetes Toborzás segítségével a

regisztrált felhasználók kiválaszthatják a megüresedett állásokat. Automatikusan feltölthetik fényképpel ellátott önéletrajzukat, un. Pályázói profilt állíthatnak össze, amelyben elmenthetik személyi adataikat, illetve az iskolai végzettségre, képzettségre és szakmai, gyakorlati tapasztalatra, illetve korábbi munkahelyeikre vonatkozó információkat. A regisztrált pályázó, folyamatosan nyomon követheti jelentkezése feldolgozását. Értesítést kaphat az állásinterjúra való behívásról esetleg elutasításról.

Természetesen a vázlatos felsorolás nem teljes. Folyamatosan jelennek meg az új HR funkciók, amelyeket rövid időn belül követnek a megfelelő szoftveralkalmazások. Az ezekkel történő lépéstartás szinte kötelező.

Fejér Tamás
www.perbithr.hu