

behaviour

ÜZLETI DÖNTÉSHOZÓK HUMÁNMENTEDZSMENT MAGAZINJA

XVIII. ÉVFOLYAM 6. SZÁM 2020. MÁRCIUS 17. ÁRA: 995 FT WWW.ITBUSINESS.HU



AZ ALTERNATÍV MUNKAVÉGZÉS LEGENDÁJÁNAK NYOMÁBAN HOME OFFICE ÉS FLEXIBILIS MUNKAVÉGZÉS: ALAPVETŐ JOG VAGY CSÁSZÁRI KIVÁLTSÁG?

OPERATÍV VAGY STRATÉGIAI FUNKCIÓ A HR? / PREDIKTÍV ANALITIKA A HR-BEN / MENNYIT KERESNEK A HR-ESEK? / KONFLIKTUSKEZELÉS A MUNKAHELYEN / FLUKTUÁCIÓSZÁMÍTÁS A MEGTARTÁS SZOLGÁLATÁBAN ÉP (MENEDZSER)TESTBEN ÉP (MENEDZSER)LÉLEK / A CSÁBÍTÁS TRÜKKJEI / A MEGTARTÁS ÖTPARANCSOLATA.



FORRÁS: MIT, SLON MANAGEMENT REVIEW



C L U B



Égető szükség van informatikusokra!

10 ezer, 15 ezer, 25 ezer – nem lehet pontosan tudni, mennyi informatikus hiányzik a magyar informatikai szakmából, de az biztos, hogy a hiány már az ágazat fejlődését is veszélyezteti. A sürgető helyzetre reagálva a BME Villamosmérnöki és Informatikai Kara (VIK) 2018 őszén az országban elsőként indította el az üzemmérnök-informatikus (BProf) képzést. A hat féléves képzés utolsó két szemesztere gyakorlati munkát jelent.

Az első évfolyam hallgatói idén ősszel kezdik meg a képzés kooperatív szakaszát. Ennek támogatására a BME VIK megállapodást kötött a Schönherz Iskolaszövetkezetel vállalati partnerek szakmai gyakorlóléhelyként való bevonásáról. Az érdeklődést jól jelzi, hogy a január végi határidőig a közel 100 hallgató közös képzése iránt több mint 80 informatikai vállalat érdeklődött.

Az ITBUSINESS áprilisi klubrendezvényén *Charaf Hassannal*, a BME VIK dékánjával és *Lovas Istvánnal*, a Schönherz Iskolaszövetkezet értékesítési vezetőjével körbejárnuk a BProf képzés eddigi tapasztalatait, az egyetem és az informatikai piac szereplői közötti együttműködés helyzetét, buktatóit és lehetőségeit, valamint azt, hogy miképp tud ebben segíteni az iskolaszövetkezet. Mit lehet és mit kell tenni, hogy minél többen jelentkezzenek informatikai szakokra, az egyetemen gyakorlatorientált képzést szerezzenek, de eközben ne csábítsák el őket a vállalatok a diploma megszerzése előtt?

Időpont: 2020. április. 14. 9:00–11:00

Helyszín: KIOSK (Budapest, Március 15. tér 4.)

koronavírus versus HR

Sokat gondolkoztam, hogy mit kell ilyenkor írni vezércikk gyanánt, mert hát hiába a több tízéves tapasztalat, ilyen eseményeket még nem láttam, nem tapasztaltam. Felelős vezetőként ilyenkor azt teszi az ember, hogy figyeli és gyűjti az információkat, beszél fontos emberekkel, aztán az így kapott „adatokat” a megfelelő bizalmi emberével értékeli. Ennek következményeként úgy döntöttem, azt az írást közzé teszem, amely hamarosan felkerül a Human Hungary 2020 – Parfüm konferencia programoldalára is, és amelyet a tartalomért felelős stratégiai partnerünk a rendkívüli helyzetnek köszönhetően a konferencia programjába pluszban beillesztett rész felvezetéseként adott.

A konferencia természetesen a hagyományoktól eltérően most virtuális megoldásokból tevődik össze. Az ITB konferenciáin, így a HUMAN HUNGARY-n is, annak 2013-as indulásától kezdve a tartalomra helyeztük a hangsúlyt. Azokhoz a vezetőkhez szoltunk, akik olyan nemzetközi és hazai piacon alkalmazható tudást akartak gyűjteni, amelyet a gyakorlatban is sikeresen tudnak alkalmazni. Éppen ezért az online konferenciára történő áttérés a mi esetünkben nem okoz észrevehető változást. Ezzel a HUMAN HUNGARY 2020 - PARFÜM alcímet viselő konferencia egyedi lesz, új utat nyit a hazai konferenciavilágban.

A technikai tudnivalókról, a program további részleteiről a konferencia folyamatosan frissülő microsite-ján tájékozódhatnak. És természetesen Önök is kérdezhetnek az itbevent@itbusiness.hu email címen, az ITB Facebook- és LinkedIn- (ITB média-tudásközpont) oldalán.

Addig is, amíg nem találkozunk az első hazai virtuális B2B-konferencián, vigyázzanak magukra!



SZIEBIG ANDREA,
ÜGYVEZETŐ-FŐSZERKESZTŐ

Sziebig Andrea

„Nehéz megszólalni egy ilyen helyzetben, hiszen mindenkinek van szülője, nagyszülője, gyereke, párja, rokona, ismerőse, barátja, akiért aggódik. A menedzserek mellett még felelősséggel tartoznak a cégeiknél dolgozó emberek jelenéért, jövőjéért is. Mi sem vagyunk ezzel másként a Mentors & Partners Groupnál. Az óvintézkedéseket megtettük, ennél többet most egyelőre senki nem tud lépni magánemberként. Üzletileg azonban vezetőként, no pláne cégvezetőként, HR-vezetőként mindannyian jól tudjuk, hogy mostantól nagyon nehéz, ismeretlen korszak következik.

A válság fogalma és jelensége nem ismeretlen már az üzleti szereplők számára. Egyre több szakember hasonlítja a mostani gazdasági jelenséget a 2008-as nemzetközi gazdasági válsághoz. Csak amíg a 2008-as válság, valamivel több mint 10 évvel ezelőtt, az üzleti életből, egy adott gazdasági szektorból indult, most ebben a helyzetben teljesen más típusú és természetű krízissel van dolgunk: a magánéletünket érte támadás, az tevődik át az üzleti életre, a legtöbb gazdasági szektorra. Ez alapján konkrétan HR-típusú válságról beszélhetünk üzleti környezetben, amelynek az alapja ráadásul egy valós, veszélyes kórokozó! Azt már csak a szakemberek erősítik meg, hogy ennek a válságnak több, egymástól eltérő periódusa lesz: az első mintegy 3 hónap, majd az azt követő, nagyjából szeptemberig tartó időszak, és a legutolsó fázis, a vakcina forgalomba helyezéséig.

Ezekben a periódusokban olyan HR-kihívásokkal találkozunk majd szembe magunkat, amelyek nem jó, nem megfelelő időben történő menedzselése komoly, akár végzetes károkat okozhat a cégeknek, szervezeteknek, munkaadóknak, munkavállalóknak. Ezekre a helyzetekre készítjük fel a HUMAN HUNGARY 2020 virtuális konferencia résztvevőit.

Az adatgyűjtések, trendelemzések már elkezdődtek a Mentors & Partners Groupnál nemzetközi szinten, business mentoring céggként ez kötelességünk a partnereink felé. A HUMAN HUNGARY 2020 konferenciára elegendő mennyiségű és mélységű információ áll majd rendelkezésre ahhoz, hogy az amúgy is komoly egyéni és társadalmi tragédiákat okozó vírus a lehető legkisebb károkat okozza az üzletben.”



Az agilitás több, mint eszköz,
több, mint módszer, elsősorban
szemléletmód, kultúra. Mint
ilyet, nem lehet a munkatársak
nélkül, vagy éppen ellenükre
megvalósítani



b e h a v i o u r

CÍMLAPSZTORI

- 6 Home office és flexibilis munkavégzés: alapvető jog vagy császári kiváltság?**
Így érezhet a hazai munkavállalók zöme, akik csak sóvárogva leshetik a császári bíbort öltött remote workereket

MUNKAERŐPIAC

- 12 A versenyképesség a munkaerő kiválasztásán múlik**
2020-ban az emberierőforrás-csapatokat már nem bővítik tovább, s a bérek növekedése is lassul
- 16 A HR legjobb barátja: az emberre hangolt prediktív analitika**
A HR-szakmában is hadra fogható a toborzástól kezdve a munkaerő-tervezésen át egészen a felmondások megjóslásáig
- 18 Trendek és tendenciák a juttatások területén**
A kis cégeknek csak nagyjából a fele, míg a nagyobbak közül is 91 százalék ad(hat) cafeteriaét
- 20 ne söpörjük szőnyeg alá a konfliktusokat**
A munkahelyi konfliktusokkal még azelőtt kell velük foglalkozni, hogy a napi munkát ellehetetlenítenék
- 22 Fiatalos szelek fújnak a HR fronton, avagy a „H”, mint a HR lelke**
Egy fiatal igazgató személyében összeér a szakma iránti elhivatottság, az alázat és a jövőbe való „menekülés”
- 22 A számok emberének útja a HR humánrengetegébe**
Azon bátrak, akik ezt megteszik, teljesen új szemléletmódot visznek a HR szakmába és a vezetői minőségbe

MUNKAERŐ-FEJLESZTÉS

- 26 Ép (menedzser)testben ép (menedzser)lélek**
Ha valaki a sportban megtanulja ezt, akkor később, menedzserként is sikeresen tudja alkalmazni, őket. A sport „üzleti” befektetés lehet

- 30 Hat tipp a hatékonyabb delegáláshoz**
A nagy fizetés a stratégiai kérdések megválaszolásáért jár, nem a mindennapok mikromenedzseléséért
- 32 Alkalmazkodni a túlélésért**
Bűvös szópár napjainkban a „vállalati agilitás”, koptatják is rendszeren. Van, ahol szitokként hangzik, de van, ahol újdonság
- 34 Az agilitás nemcsak módszer, szemlélet is**
Vállalati kultúráként nem lehet a munkatársak nélkül, vagy éppen ellenükre megvalósítani
- 35 Zavaró bőség**
menet közben el lehet sajátítani az agilitást, de nem árt valahol, valahogyan az alapokkal is megismerkedni
- 36 Nyolc tipp a munkahelyi hatékonyság növelésére**
Úgy érzi, hiába igyekszik a munkahelyen, teljesítménye elmarad a kollégáitól? A hatékony munkavégzés tanulható!

MUNKAERŐ-MENEDZSMENT

- 38 Hogyan mérd a fluktuációt, hogy valódi változásokat indítson?**
Üzleti tudatosság, agilitás, szuperhatékony technológiák – egy átlagos hazai vállalat valósága ettől még nagyon távol van
- 42 Hogyan hozzunk el embert a konkurenciától?**
Nem a csábítás a kérdés, hanem az, hogy meddig lehet elmenni, és mire kell figyelni kivitelezésekor
- 46 A munkaerő-megtartás ötparancsolata**
Ritkán látott méreteket öltött a fluktuáció. Az emberek úgy váltogatják a munkahelyeket, mint a tiszta alsóneműt
- 48 Kutyából mégis lehet szalonra?**
A vezetői pálya legnehezebb része, mikor el kell búcsúzni egy kollégától. Mindkét félnek komoly lelki megpróbáltatást jelent

- 50 TOP 52**

#670.behaviour.2020.március

SZERKESZTŐSÉG

Főszerkesztő
Sziebig Andrea – asziebig@itbusiness.hu

Vezető szerkesztő
Kenczler Mihály – mkenczler@itbusiness.hu

Felelős szerkesztő
Kiss Franciska – fkiss@itbusiness.hu

Szerkesztők
Kalocsai Zoltán – zkalocsai@itbusiness.hu
Schopp Attila – aschopp@itbusiness.hu
Tölgyes László – laszlo.tolgyes@gmail.com
Vass Enikő – evass@itbusiness.hu

Kreatív és művészeti vezető
Jakab Tamás

Tervezőszerkesztő, fotó
Papp Gyula – gypapp@itbusiness.hu

ITexec üzletág-igazgató
Mester Sándor – smester@itbusiness.hu

Sales
sales@itbusiness.hu

Szerződött partner
Landys Kft.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓ CÍME
IT-Business Publishing Kft.
City Center
1051 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 12.

KIADÓ
Kiadja az IT-Business Publishing Kft.
A kiadásért felel Sziebig Andrea ügyvezető
asziebig@itbusiness.hu
Kiadóvezető: Varga Szilvia – szvarga@itbusiness.hu

Az ITBUSINESS-ben közölt cikkek fordítása, utánnomása, sokszorosítása és adatrendszerekben való tárolása kizárólag a kiadó engedélyével történhet. A megjelent cikkeket szabadalmi vagy más védettségre való tekintet nélkül használjuk fel.

Terjesztés
Mayer Béla – bmayer@itbusiness.hu

Előfizetéses terjesztés
Előfizethető a kiadó ügyfélszolgálatán, terjesztes@itbusiness.hu
Előfizetési díjak
Egyéves: 19 500 forint, féléves: 11 220 forint
Továbbá előfizetésben terjeszti a Magyar Posta Zrt. hírlapelőfizetes@posta.hu
Digitális előfizetés
ugyfelszolgalat@digitalstand.hu
ugyfelszolgalat@dimag.hu

Nyomda
Press Center Kft.
www.facebook.com/PressCenterKft

ISSN 1589-3464



1139 Budapest,
Frangepán utca 7.



AZ ÜZLETI ÉLET MÉDIAFIGYELŐJE



Az IT-Business gépeinek vírusellenőrzését az ESET biztonsági programokkal végezzük, amelyet a szoftver magyarországi forgalmazója, a Sicontact Kft. biztosít számunkra.

Az ITB kiadói feladataihoz a MiniCRM ügyfélkezelő rendszert használja, amelyet a szoftver fejlesztője és forgalmazója, a MiniCRM Zrt. biztosít számunkra.



9 771589 346407 20006

AZ ALTERNATÍV MUNKAVÉGZÉS NYOMÁBAN

home office és flexibilis munkavégzés: alapvető jog vagy császári kiváltság?



FORRÁS: THE NEW YORK TIMES

Az otthonról való munkavégzés kicsit még mindig olyan, mint Bizáncban a bíbor színű ruha viselése, ami csak a császár és felesége számára volt fenntartva. Valahogy így érezhet a hazai munkavállalók zöme, akik még mindig meg vannak fosztva ettől a kegytől, s csak sóvárogva leshetik a bibort öltött remote workereket. A jó hír, hogy Bizánc óta már bárki pompázhat a szivárvány minden színében, a rossz hír, hogy nem véletlenül megy ritkaságszámba az állandó távoli munkavégzés és a heti egynél több home office. Buktatók, lehetőségek és egy korábban nem tapasztalt méreteket öltött igény – az otthoni és alternatív munkavégzés mélyére ástunk, hogy kiderüljön, merre orientálódik most a munkaerőpiac.

Bizánci szófordulatunkhoz visszakanyarodva a bíbor szín privilégiuma iránti sóvárgás kisvártatva abbamaradt, ami a selyemhernyó számlájára írható. A Nyugaton felbukkanó rovar, ami a történelem meghatározó szereplőjévé vált, a birodalom csak a felfedezést követő másfél évszázaddal később szerzett tudomást, és csak akkor sikerült megkaparintania néhányat. Onnantól kezdve a selyem vált a kuriózum tárgyává. Vajon a home office (HO) lesz hazánk selyemhernyója?

Megosztott Magyarország, bizalmatlan munkaadó

Első blikkre az ember azt feltételezné, hogy itthon még mindig csak a nagyvállalati közegben jellemzőbb a HO lehetősége - ott is inkább a manageri szinttől –, míg a

kisebb vállalkozásokban ez nem annyira jellemző. Azonban ez nem feltétlenül van így.

„Tapasztalataink szerint az valós, hogy az otthoni munkavégzés megítélése nagyon megosztó jelenségnek bizonyul a munka világában Magyarországon.

Az állandó otthoni munkavégzés a jó időmenedzsmenttel és magas önmotivációs készséggel megáldottak sportja

Az irodai jelenlét hiánya és a mobil munkavégzés számos munkáltató szemszögéből kedvezőtlen megítélés alá esik: a beosztott munkavégzéstől eltérő fizikai jelenléte bizalmatlanságot eredményezhet”, mondta *Pelle Dávid*, a HR-tanácsadással és fejedelmekkel foglalkozó MP Solutions ügyvezetője.

Ami a feladatköröket és beosztásokat illeti, van eltérés a HO elérhetőségében. „Az IT területen és a recruitment szakmában is minden senioritási szinten gyakori a home office valamilyen rendszerességű alkalmazása. Másrészt a tevékenység jellegétől is nagymértékben függ az otthoni munka lehetősége. Például, ha egy szervertermet kell felügyelni és a hibákat kijavítani – azt nem lehet home office-ból kezelni”, tette hozzá Pelle Dávid.

Persze, a vállalati kultúra fejlettsége is lehet kérdés. Valóban vannak olyan kkv-k, ahol a HO lehetőségét elutasítják. A tipikus, magyar kkv-vezető bizalmatlan, rugalmatlan, nem nyitott a haladásra. De azért az általános irányt nem ez jellemzi.

Irányba állt a piac?

Alapvetően arra tart a piac, hogy minden pozíciót el tudjanak látni HO-ból, pláne globális cégek esetében. Beszélgetőpartnerem az IT-területen kivételként említette

A home office öt előnye

1. Az ember saját maga oszthatja be az idejét, persze a határidők betartásával, ami hatékony időmenedzsmentet igényel.
2. Nem töltjük el az időnket utazással, ingázással
3. Nem vagyunk helyhez kötve
4. A munkával töltött idő, nettó munka valóssá válik, mert nem zökkentenek ki a feladatból
5. Van lehetőség elmélyedni egy csendes közegben

a lead developer-t, akinél elképzelhetetlen, hogy ne legyen együtt fizikailag is a csapatával, illetve üzemeltetési munkakörök esetében, ahol mindig szükséges a fizikai jelenlét egy felmerülő probléma megoldásához (például hardverproblémák akadályozhatják a működést), vagy olyan pozícióknál, ahol az adatok rendkívüli szenzitivitása, bizalmassága miatt azok nem vihetők a céges rendszeren kívülre. Természetesen számtalan feladatkört lehetne sorolni, ahol a jelenlét nélkülözhetetlen, gondoljunk csak az orvosok vagy épp a tűzoltók munkájára, ugyanakkor a kék galléros irodai munkák zöme tökéletesen végezhető lenne otthonról. Az ennek gátat szabó akadály pedig sokkal inkább a humánumból fakad, mintsem a technikai megoldásból.

Jó példa erre egy új belépő a cégnél, függetlenül attól, hogy nagy vagy kis szervezetről beszélünk. „Évekig nem volt irodánk, így mindenki home office-ban dolgozott. Voltak nehézségek, de főként az újonnan csatlakozó munkatársak esetében, hiszen a kommunikáció és az információáramlás még az elején nem olyan, mint egy összeszokott csapatnál”, mondta *Fodor Andrea*, a Projektcoach Consulting ügyvezetője.

„Onnantól kezdve, hogy ismerjük a munkafolyamatot, összeszoktunk és már nem függünk annyira az információtól, már a munkaidőt is rugalmasabban lehet kezelni és nem fontos a személyes jelenlét annyira”, tette hozzá. „Ugyanakkor sok múlik a szervezéseken, előfordult már olyan is, hogy egy kollegával, aki rugalmas munkaidőben dolgozott, egy-két héti nem találtunk olyan időpontot, amely mindkettőnknek megfelelt volna, ez valós probléma sajnos.”

Munkaidőben szobát festő elemző és az elszámolt túlóra, avagy a visszaélések

A kommunikációs, szervezési és egyéb vis maiorok mellett a visszaélésekről sem szabad megfeledkezni. Vannak igencsak minden határon túlmenő, szélsőséges példák.

„Előfordult a korábbi munkahelyemen, hogy az egyik analyst pozícióban lévő kolléga kifejtette a szobáját munkaidő alatt, a hétfői munkavégzést pedig, ahol a heti lemaradását igyekezett pótolni, elszámolta túlórának. Szintén analystként a másik kolléga rendszeresen jakuzzizott munkaidő alatt, de a főzés, takarítás és a fodrászsalon vagy kozmetika meglátogatása például teljesen általános jelenség”, árulta el név nélkül az egyik multinacionális cégnél Junior Managerként dolgozó ismerős.

Táv munka az EU-ban

Az elmúlt két évben az EU-ban a 15–64 éves munkavállalók mintegy 5,2 százaléka dolgozott még csak otthonról rendszeresen. Hazánkban sem igazán népszerű még ez a megoldás, hiszen a munkavállalók csupán 2,3 százaléka élt a lehetőséggel.

Az Eurostat felmérése szerint a távmunka még inkább valami kényeszerű megoldásként élt az elmúlt 10 évben a vállalkozások és a munkavállalók számára, az alkalmi otthoni munkavégzés aránya 2018-ra is csak 8,3 százalékra nőtt a 2008-as 5,8 százalékról. Igaz, a megfelelő technológia megoldások sem voltak még meg hozzá.

A rendszeresen otthonról dolgozók aránya Hollandiában a legmagasabb (14 százalék), Finnország és Luxemburg követi (13,3, illetve 11 százalék). Hazánkban az arány 2,3 százalék, míg tőlünk keletre, Romániában és Bulgáriában ez a rugalmas munkavégzési forma lényegében ismeretlen (0,3 és 0,4 százalék).

Táv munkások Európában (EU- és nem EU államok) (2018, a 18-64 éves munkavállalók százalékában)

Hollandia	14,00%
Finnország	13,30%
Luxemburg	11,00%
Ausztria	10,00%
Dánia	7,80%
Észtország	7,60%
Szlovénia	6,90%
Belgium	6,60%
Francaiország	6,60%
Írország	6,50%
Portugália	6,10%
Málta	5,80%
Svédország	5,30%
Európai Unió	5,20%
Németország	5,00%
Lengyelország	4,60%
Spanyolország	4,30%
Csehország	4,00%
Olaszország	3,60%
Szlovákia	3,60%
Lettország	2,90%
Litvánia	2,50%
Magyarország	2,30%
Görögország	2,00%
Horvátország	1,40%
Ciprus	1,20%
Románia	0,40%
Bulgária	0,30%
Egyesült Királyság	4,40%
Izland	6,50%
Norvégia	5,50%
Svájc	4,10%

FORRÁS: EUROSTAT

A munkaerőpiacon egyre nagyobb az igény az atipikus foglalkoztatási formák iránt

Mint kiderült, az is benne van a pakliban, hogy a munkavállaló valójában nem is ott van, ahol mondja, hanem nyaral vagy éppenséggel valaki mást kér meg arra, hogy néha nyisson meg egy fájlt, vagy mozgassa meg az egeret, hogy aktívnak látszon. „Volt olyan is, hogy fél napokra eltűnt az illető, és azt sem tudtuk hol van. Aztán kiderült, hogy elment vásárolgatni. De olyan üzenetet is kaptam már, hogy épp azért nem tud visszaírni munkáügyben, mert edzésen van”, folytatta a név nélküli Junior Manager.

Időt kell biztosítani a HR-szakemberek számára, hogy az IT-sekkel közösen elmélyüljenek a bevezetendő rendszerben

A kirívó esetek természetesen kedvét szegik és a bizalmát is lerombolják az amúgy nyitott gondolkodású főnököknek, de fontos megjegyezni, hogy a gép előtt ülő kolléga is kiválóan mimelheti a munkát, miközben a YouTube világában van elmélyedve.

Nem sokakat csábít a menő munkakörnyezet az otthoni pizsamával szemben

Ami az otthoni munkavégzés korosztályos lebontását illeti a „szellemi” tevékenységet végzők között életkortól függetlenül egyre több helyen felmerül a rugalmas munkavégzési formák, home office, részmunkaidő igénye. A piac oldaláról megfigyelhető a tendencia, miszerint a fiatalabb (30 év alatti) munkavállalók számára fontos, sok esetben döntő kérdés a HO lehetősége és a rugalmas munkavégzés. Mivel korábbi generáció számára ezek nem voltak alapvetők, így számukra nem ez a legfontosabb pont – bár manapság nekik is egyre lényegesebb”, mondta Pelle Dávid.

„Nagyobb bizalommal kell a fiatalabb kollégák felé fordulni, illetve a keretek szigorú megszabása helyett közös együtt gondolkodással. Hogyha a fiatalok nem azt érzik, hogy le vannak korlátozva sokkal könnyebben el tudják érni a közös célt. Lehetne szakmai mérőkövekhez igazítani az ilyen jellegű extra engedményeket, például próbaidő után, fél év után, adott teljesítményszint elérése után stb.” tette hozzá Pelle Dávid.





PELLE DÁVID, MP SOLUTIONS

Alkalmazotti munkaviszonyban a munkavállaló inkább hajlandó elfogadni, ha a cég az irodában való munkavégzést preferálja

A távmunkát végző és nem végző magyarok véleménye a távmunkáról

(A válaszolók százalékában)

	Távmunkát végzők	Távmunkát nem végzők
A munka és a magánélet jobban összeegyeztethető	89,00%	65,80%
Kevesebb a stressz	68,30%	59,20%
Rugalmas a munkaidő-beosztás	92,90%	81,10%
Jobban tervezhető a munka	76,60%	60,50%
Kevesebb a zavaró tényező a munkavégzés során	71,80%	56,95%
A feladatok megbeszélésére kevesebb lehetőség van	33,30%	49,40%
Gyengülnek a személyes (munkatársi) kapcsolatok	40,50%	65,90%
A gyakori megkeresések a munkahelyről zavaróak	25,60%	33,40%
A munka és a szabadidő határai elmosódnak	57,10%	65,50%
Nem kedvező a távmunkát végzők megítélése	16,70%	23,90%

(A távmunkára vonatkozó állításokkal egyetértők aránya a 15–74 éves lakosság körében. 2018 I. negyedév.)



FODOR ANDREA, PROJEKTCOACH CONSULTING

A HO megléte mellett a munkavállalóknak egyéb preferenciák is vannak egy ideális helyzetben, ilyen a reputáció, a brand, a szervezet, hogy azonosulni tudjon a céges stratégiával és kultúrával, de a jól működő folyamatok, rendszerek és a szakmai előrelépés, jövőkép is meghatározó, ahogy a munka és magánélet egyensúlya is.

Jogi útvesztők a HO szolgáltatásban

A HO legalapvetőbb előnyeinek természetesen vannak általános jellemzői, de az igazi esszenciáját mindenki a saját preferenciái szerint határozza meg. A cég számára is egyébként megéri, ha bizalmat szavaz a megfelelő embernek az otthoni munkavégzéshez. Az iroda fenntartási költségei (kisebb iroda bérelhető, alacsonyabb a rezszi, a kávé-, tea-, gyümölcs-, italfogyasztás) és az irodaszer-költségek is csökkenthetők. Kevesebb betegszabadságra van szükség, otthonról akkor is tud dolgozni az alkalmazott, ha közösségbe nem mehet. Természetesen vannak jogi feltételei is az otthoni munkavégzés kivitelezésnek. „A munkaerő-piacon egyre nagyobb az igény az atipikus foglalkoztatási formák



FORRÁS: COTSWOLDPAGESERVICES.CO.UK

Koronavírus: globális távmunkateszt – élesben

Az atipikus munkavégzési formák 2018-ban kezdtek világszerte elterjedni, most a koronavírus-járvány miatt kényszerből a világ legnagyobb „távmunkás” kísérlete zajlik. Mivel hazánkban is megjelent a COVID-19, egyre több cégről lehet hallani, hogy különféle megoldásokkal, de igyekeznek átszervezni a munkájukat HO-megoldásokkal. Nem lehet minden ágazatot otthoni munkavégzésre kényszeríteni, tehát egyelőre az egész gazdaságra kiterjedő trendről nem beszélhetünk. Mindenesetre a magyar ICT-világban a külföldi üzleti utak és vendégek fogadása már a múlté, a tárgyalásokat és meetingeket is, ahol lehet, online megoldásokkal helyettesítik a járvány lehetséges terjedésének eliminálása érdekében. A távmunkára való időleges átállás lehetősége nem opció, hanem minden döntéshozónak már ma meg kell kezdeni a megszervezését cége működésének érdekében. Ahol megjelent a járvány, ez az egyetlen logikus lépés maradt, az otthonról dolgozó kollégák így kisebb fertőzésveszélynek lesznek kitéve, fennmaradhat az üzletmenet.

iránt. Munkajogi szempontból van különbség a távmunka és a home office szabályozása között. A távmunkavégzésről, a munkáltató és munkavállaló közötti megállapodásról rendelkezni kell a munkaszerződésben. A home office-ban történő munkavégzésről a munkáltató által készített belső szabályzatban foglaltak szerint kell eljárni. Home office esetén szükséges a munkáltató előzetes hozzájárulása, jóváhagyása, és kizárólag olyan fizikai környezetben végezhető, ahol adottak a körülmények a hatékony és munkavédelmi szempontból is biztonságos munkavégzéshez”, mondta Pelle Dávid. A legtöbb vállalatnál szabálykönyvben van lefektetve, hogy a HO-ban dolgozó kollégának biztosítani kell a hatékony munkavégzéshez szükséges munkaterületet (bútorozott munkasarkot, internetkapcsolatot), a munkáltatónak pedig biztosítani kell a munkaeszközként szolgáló laptopot vagy telefont, a megfelelő informatikai háttértámogatást, vagy adott esetben a munkavégzés ellenőrzését lehetővé tevő technológiai megoldást.

Egyébként legtöbbször a szerződéses viszony is befolyásolja az alternatív munkavégzést. „Tapasztalatok alapján egy szerződéses viszony esetén nyitottabbak a cégek a távmunkára, illetve a vállalkozók részéről is igényként merül fel, hogy maguk oszthassák be az idejüket és a munkavégzés helyét, ez az egyik fő ok, hogy valaki az alkalmazotti viszony helyett a vállalkozói formát preferálja. A szerződéses esetben szinte elvárás a home office, sőt van, aki kizárólag száz százalék távmunkában vállal szerződésesként munkát”, zárta gondolatait Pelle Dávid.

Kiss Franciska – Tölgyes László

A HR DILEMMÁJA: OPERATÍV VAGY STRATÉGIAI SZEREP?

a versenyképesség a munkaerő kiválasztásán múlik



FERRAS ADVENTURES.CO.UK

A HR-szakma sikeresen megújult az elmúlt években, önmagát a kornak megfelelően digitálisan transzformálta, sőt, új stratégiai szerepbe emelte. 2020-ban viszont az emberierőforrás-csapatokat már nem bővítik tovább, a bérek növekedése lassul, a személyzeti szakma vezető pozícióját megtarthatja, vagy újra operatív szerepébe kényszerül vissza.

Nem titok, az elmúlt öt évben jól láthatóan versenyképesebbé vált a magyar gazdaság, ennek oka a motivált és jól válogatott munkaerőben rejlik, ami elsősorban a megújult és stratégiai szerepbe került HR-ágazatnak köszönhető. Hazánk és a benne működő vállalkozások gazdasági jövője szervesen függ össze a szakképzett és motivált munkavállalók szűrésével és megfelelő pozícióban való alkalmazásával.

Mégis „morbus hungaricus”-nak tekinthető jelenség, hogy több mint 40 százalék felett stagnál a kv-s fluktuáció, ami azt jelenti, hogy gyakorlatilag öt évente a teljes magyar munkaerőbázis lecserélődik.

Az ok nem más, mint a kényszerű kiválasztás: a pozíciók majd 80 százalékára ez a jellemző, annyira kevés a motiválható, csábítható, vagy piacon megszerezhető fiatal és rátermett munkavállaló az üres céges állásokba. Már egy 2018-as MTA felmérés szerint is a magyar munkaerőhiány okai mögött fura, a rendszerváltás előttről itt maradt munkaerő-piaci berögződések rejthetnek. Egyre nagyobb a szakadék a céges szükségletek és a piacon rendelkezésre álló szabad (és egyre nagyobb bérigényű) szakképzett munkaerő elvárásai között, ez pedig mára a magyar versenyhátrány egyik alapvető okává vált. Ha nincs megfelelő profit, akkor nem tudják megfizetni az alkalmas adeptsokat, kénytelenek beérni a megfizethető „még éppen alkalmas” szakképzetlen jelöltekkel is.

A megoldás pofonegyszerű lenne: már az előszűrés során olyan jelölteket kell kiválasztani, akik vagy fejleszthetők, vagy ténylegesen a keresett pozíciókra termettek. Ez pedig csak akkor kivitelezhető, ha megfelelően képzett HR-állomány áll a cég rendelkezésére, hiszen 2020-

A munkaerőhiány miatt nem a munkáltatók dönthetnek, hanem egyre inkább a munkavállalók választanak

ban a versenyképesség és a fejlett EU-s piacgazdasághoz való felzárkózás már kizárólag a munkaerő kiválasztásán (és megtérülésén) áll vagy bukik.

Furcsa, magyar megoldás, hogy inkább költünk a munkavállalók magasabb bérezésére (hátha megtámaszkodnak tőle), minthogy fejlesszük a rekrutációs folyamatokat, megfelelően képzett szakembereket felvéve, akik egyben az új trendnek megfelelően a meglévők továbbképzését is meg tudnák oldani.

A legtöbb kv még mindig abban bízunk, hogy az üzleti siker kizárólag a pénzről szól, kevésbé az emberekről. Pedig a megfelelő szakmai tudással rendelkező és motivált, szisztematikusan kiválogatott munkavállalók már akár 5 év alatt is hatékonyabbá tehetnek egy éppen elvevő céget. Arról nem is beszélve, ma már a mesterséges intelligencia korában számos új HR-eszköz áll rendelkezésre: adatelemző és viselkedés előrejelző rendszerek, melyekkel már könnyedén fellelhetők a cégünk számára hatékony munkatársak.

A HR metamorfózisa

Mára nem csak a munkaerő-piac alakult át radikálisan, hanem az ezt kiszolgáló és hasznosító HR-szakma is. A toborzás és kiválasztás folyamatai teljesen megújultak, HR-esnek lenni sokkal nagyobb kihívás, mint 10 évvel ezelőtt, sőt, egészen más és szerteágazó tudást és proaktivitást kíván meg. Az emberi hozzáadott érték és a szubjektív nem tűnt el a szakmából, maguk a toborzás csatornái változtak meg, a hagyományos analóg és kizárólag adatbázis alapú rekrutáció már nem működik a gyakorlatban, az automatizáció kötelező. Különösen azért, mert a jelöltekről rengeteg értékes adat áll rendelkezésünkre a digitális transzformációnak köszönhetően, ez pedig lehetővé teszi, hogy a prediktív analitikát is a fegyvertárunkba tudják állítani a HR-esek.

Míg 2017-ben Magyarországon a munkaadók 62 százaléka negligálta a toborzás során jelöltjeiről megszerzett adatait, ma, 2020-ban, már ezt nem teheti meg. Az adatelemzés nemcsak a hatékonyság kötelező fokmérőjévé vált, de a HR-folyamatokat egyszerűsíti, és eredményességükhöz nélkülözhetetlen. Az új MI alapú megoldások pedig látványosan tágították ki a HR-szakma határait,

A HR új feladatai: a 2019-es év legfontosabb új trendjévé vált az employer branding (munkáltatói márka építése) és a candidate experience (a felvételre jelentkezők élménye)

nemcsak a rostálás során, de a munkaerő megtartásában is segítenek. Sőt, a videós és chatbotos interjúk kiemelésében is tehermentesítik a toborzókat, az adott pozíció és céges kritériumoknak megfelelően szűrik a jelölteket.

A digitalizáció másik előnye, hogy a folyamat során felmerülő előfeltételtséget is ki tudja kiküszöbölni a rekrutációból, kizárva azt, hogy a HR-szakember az első benyomásai alapján kitöröljön potenciális jelölteket. Az adatvezérelt megoldások ugyanis mindig az adott vállalat kívánalmainak és kritériumainak megfelelően rostálnak.

A toborzáson túl új feladatai is vannak a HR-nek, a tavalyi év legfontosabb új trendjeivé vált az employer branding és a candidate experience is. Fordult a kocka, a munkaerőhiány miatt nemcsak a munkáltatók dönthetnek, hanem inkább a munkavállalók választanak azok közül a vállalkozások közül, melyek a megtartásban és motiválásban is a legjobb ajánlatokat tudják nyújtani.

Így a HR egyik legfontosabb feladatává vált a munkáltatói márka építése, hiszen ezzel tudják a potenciális adeptusok érdeklődését és figyelmét felkelteni. Ehhez pedig már marketinget, okos motivációs folyamatokat és gamifikációt is bele kell a folyamatokba csempészni, hogy a legértékesebb munkavállalókat megszerezzék és meg is tartsák a cégük számára.

Vége a sikeres éveknek?

A 2010-es évek második fele a HR-szakma dinamikus változásának az időszak volt, nemcsak szerepköre változott meg radikálisan, de funkciója is. Gyakorlatilag stratégiai vezető pozícióba emelkedett az eddigi operatív feladat, a szervezetek fenntartása és átalakítása mellett a cégek növekedésének is a zálogává vált. A magyar kkv-knál ez a folyamat szépen nyomon is követhetővé vált, és tartott a tavalyi év végéig.

A cégek számára elengedhetetlenné váltak az új HR-trendekben járatos fiatal, xoomer és zoomer kollégák, akik ismerik a munkavállalói elköteleződés és élmény növelésének fortélyait, a munkáltatói márka építésének titkait, melyek a megtartás és a fluktuáció ellenes harc eszközei közé kerültek. Habár a trend csírájában minden cégnél fellelhető, folyamatos fejlesztése kulcsfontosságúvá

Fizetések HR-es pozíciókban (havi bruttó Ft)

HR	Min.	Max.	Átlag
Regional HR Director	2 000 000	3 000 000	2 500 000
HR Director	1 500 000	2 000 000	1 800 000
Global Business Partner	1 000 000	1 500 000	1 200 000
HR Manager	1 000 000	1 800 000	1 300 000
HR Business Partner	700 000	1 000 000	900 000
Recruitment Manager	700 000	1 100 000	850 000
Recruiter	500 000	800 000	600 000
Learning & Development Specialist	500 000	750 000	600 000
Mobility Specialist	500 000	700 000	600 000
HR Generalist	450 000	850 000	700 000
HR Coordinator	450 000	550 000	500 000
Payroll Specialist	450 000	600 000	550 000
Payroll Team Leader	550 000	850 000	550 000
Recruitment Coordinator	450 000	600 000	750 000
HR Assistant	280 000	370 000	550 000
HR Administrator	250 000	350 000	320 000

FORRÁS: HAYS HUNGARY

fog válni a 2020-as években. Különösen azért, mivel divattá váltak az RPO (Recruitment Process Outsourcing) és az MSP (Managed Service Provider) megoldások is, vagyis a toborzás folyamatait kiszervezték, ha lehetett.

A HR-es bérek növekedése stagnálni fog valószínűleg az évben, viszont a vezetői és vidéki pozíciókban még mindig emelkedhet (10 százalék), a piacon még mindig keresettek lesznek a HR business partner és HR generalista pozíciók. 2020-ban már a „kentaur” HR-eseket keresik, akik a céges stratégiai feladatok mellett a napi operatív munkában is jártasok (a xoomer generáció lehet a befutó).

Így nem kétséges, a vállalkozások nem bővíteni, hanem átszervezni fogják inkább az emberi erőforrás terén dolgozó csapataikat: a bérek növekedése is le fog lassulni. A Hays 2020-as Salary Guide-ja is arra figyelmeztet, a legnagyobb kihívás idén a személyzeti szakma korifeusainak az lesz, hogyan tudnak majd sáfárkodni a sok helyen nehezen és kínkeservvel megszerzett stratégiai szerepükkel, megtartják-e ezt a pozíciójukat, vagy újra a klasszikus operatív szerepükbe kényszerülnek vissza. Nyilván ezt az ágazat, a vállalkozás nagysága és a HR digitális transzformáció új nővumai is támogatni vagy gátolni fogják majd.

Mennyit keresnek a HR-esek?

Felvetődik a kérdés, hogy a mai, fluktuációval sújtott munkaerő-piaci helyzetben, amikor a humán menedzsment sikerágazattá vált, milyen összegekkel lehet számolni ebben a szakmában? Új pozíciók és munkakörök jöttek létre az új kor igényei és kihívásai szerint, melyek kifejezetten a munkavállalói elkötelezettséget és élmény fejlesztését



FORRÁS: MEDIUM.COM

Ki kicsoda a HR-ben?

A HR szakma számárlétrájának a kezdőpontja még mindig a gyakornoki pozíció, ami a dokumentáció kezelését és a munkaügy mindennapi rejtelmeibe való bevezetést jelenti, jellemző módon ma már a tanulmányok alatt is betölthető a cégnél ez a pozíció. A következő lépcsőfok a HR-asszisztens (személyzeti vagy munkaügyi), a friss diplomások dolgoznak benne: adminisztrációt, hirdetések kezelését, jelöltekkel való kapcsolattartást takar vezetői kontroll alatt.

A toborzók vagy recruiterek és researcherek már egy magasabb szintet jelentenek, itt a feladatok között már az adeptusok felkutatása, profilozás, hirdetések és toborzási felületek szerkesztése is szerepel, de előszűrést és interjúkat is végezhetnek. A kiválasztási vagy toborzási specialista végzi a jelöltbemutatót és posztra való bevezetést, de ez már vezetői pozíció is lehet bizonyos cégnél, ha fejedelmekkel párosítják a szerepet. Az ő feladata a kijelölt munkavállalók felkutatása és megszerzése.

A tapasztalt emberierőforrás-szakemberek már HR-generalista szinten dolgoznak, legalább 3-5 évet le kell húzni ma egy cégnél, hogy valaki megszerezze ezt a középszintű pozíciót. Feladatai a kiválasztás, toborzás és a belső teljesítmény mérése, de a szervezetfejlesztés, bérfelkészítés is az ő reszortja már (vagy a kontrolling kisebb cégnél). A csúcson a HR-manager található, aki összefogja és irányítja a különböző területek munkáját, szervezi a céges folyamatokat, és éves terveket készít, jövedelem-, orientációs és teljesítményértékelési rendszert tervez. Ehhez a pozícióhoz már minimum 5-7 év tapasztalat szükséges. Külön megemlíthető a munkaügyhöz nem tartozó HR Business partner pozíció is, ő képviseli a céget vállalaton kívül, kommunikál a felső vezetőkkel, képviseli az üzleti stratégiát és ismerve a piaci trendeket döntési jogosultsággal is rendelkezik.

és a már minden cég számára kötelező munkáltatói márkaépítést szolgálják. A toborzási folyamatokban jártas HR-es munkatársakat és folyamatokat a legtöbb vállalkozás kiszervezte, vagy automatizálta akár mesterséges intelligenciás megoldásokkal.

A Hays felmérése szerint egy HR-asszisztens havi bruttó 280 és 380 ezer bruttó között keres. Egy HR-specialista 450 és 550 ezer, míg egy generalista már egy magasabb (550-850 ezres) fizetési sávban mozog. Viszonyításként érdemes megjegyezni, hogy egy toborzási szakember is kereshet ennyit már. A HR Business Partner viszont a 700 és 1 millió forint közötti sávban foglalhat helyet (cége válogatja).

Nem meglepő, hogy az 1 milliós átlomhatárt csak a HR-menedzserek fizetése lépheti túl. Viszont ebben a pozícióban akár az 1,8 milliót is meg lehet keresni – komolyabb piaci szereplőknél. Így akár elérhetik a HR-igazgatók keresetének az átlagát is, a regionális pozícióba kerülés pedig még 1 millióval növeli is a havi „betevőt”. Sőt, 3 milliós fizetés is létezik a piacon már ebben a pozícióban.

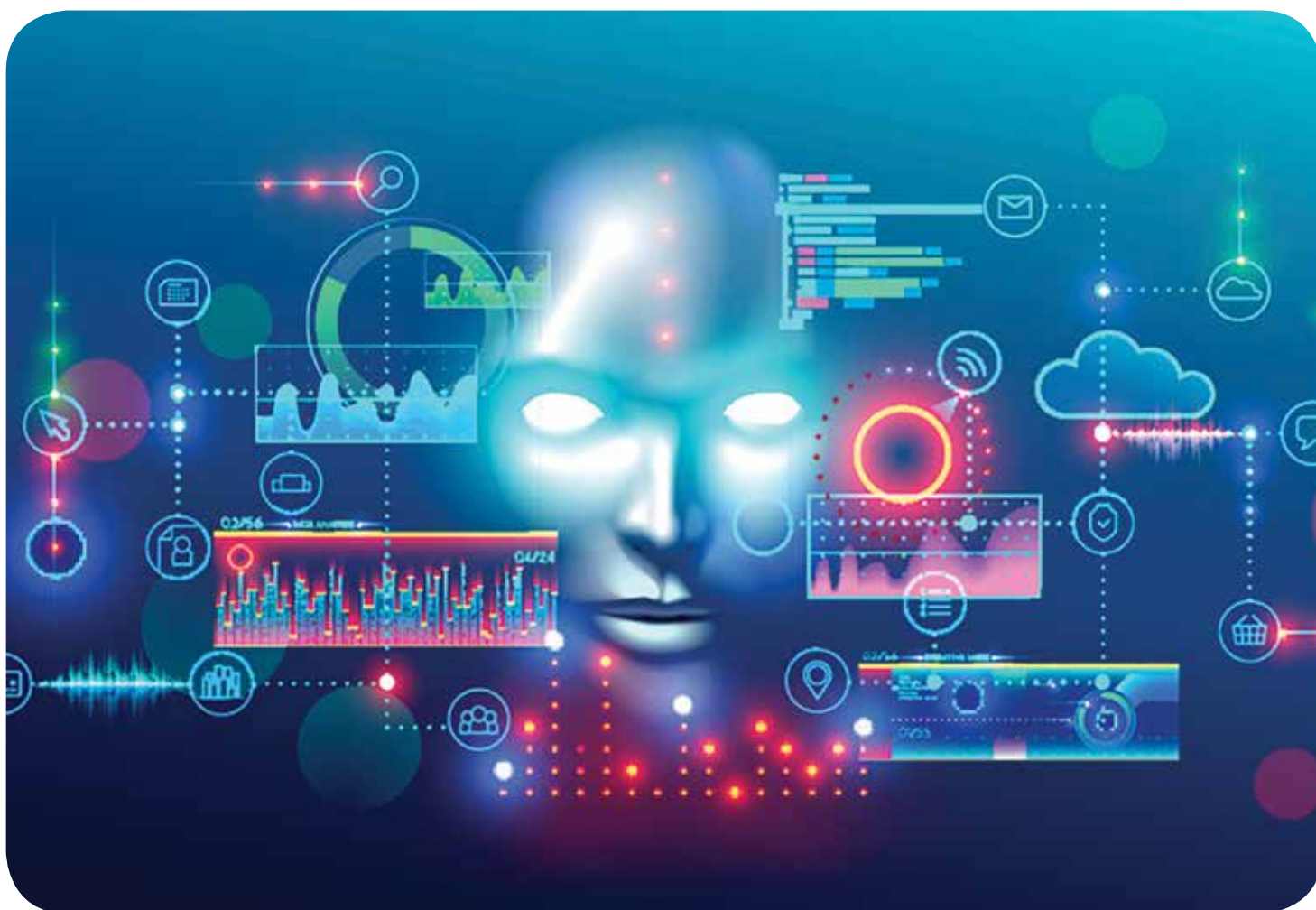
Kérdés az, hogy a 2020-ra ígért válság és a COVID-19 vírus vajon mennyire fogja erősíteni vagy gyöngyíteni a fent taglalt transzformációt a HR-es cégbeli helyzetében: marad a stratégiai szerep, vagy újra vissza a régi operatív pozícióba?

Tölgyes László

A HR ÚJ CSODAFEGYVERE

a HR legjobb barátja: az emberre hangolt prediktív analitika

A mesterséges intelligencia tanulóalgoritmusai a HR-eseket soha nem tapasztalt „hatalommal” ruházhatják fel: a jövőbe látás képességével. A prediktív analitika ugyanis a HR-szakmában is hadra fogható a toborzástól kezdve a munkaerő-tervezésen át egészen a felmondások megjósolásáig. A prediktív analitika képes „kiszámolni” a humán faktort, és szinte tūpontosan megjósolni bármit, ennek köszönhetően HR már idő előtt elkezdhet felkészülni mindenre (is).



Már két évvel ezelőtt is a prediktív analitikát titulálták a HR legnagyobb befutójának, amire a tavalyi tapasztalatok is ráerősítettek, ennek ellenére még mindig kevesebb a tanulóalgorithmus a humán erőforrás-menedzsment szakmában, mint kellene. Nem vitás ugyanis, hogy szükség van rá. Versenyelőny, hatékonyság, energia-, költségoptimalizálás, és ügyfélelégedettség-növekedés – a prediktív analitika, mint csodafegyver, új dimenziót nyithat a HR-ben, ha jókor, jó helyen használják.

Tiszta adatbázis, előítéletmentes kiválasztás, közel tökéletes jelölt

Az információknak, és az évek óta háttérben zajló folyamatokból származó adatoknak csak akkor van a HR számára értéke, ha értelmezhetővé és kezelhetővé válik. A prediktív analitika pedig pontosan erre hivatott: felismerhetővé teszi a mintázatokat, előre jelzi a trendeket, valószínű jövőbeli alternatívákat vázol.

A HR-ben az elemzéshez a tanuló algoritmus a számadatokat, szöveges adatbázist, a korábbi teljesítményt, a videós és képi anyagot használja fel, és ezekből kiindulva vázol fel a jövőbeli eseményre vonatkozó feltételezéseket, komoly beválási valószínűséggel. Nyilván nem lehet kijelenteni, hogy száz százalék pontossággal képes mindent előre látni, mert ez nem igaz, ellenben nagyobb predikciós készsége van, mint bármi másnak ezen a világon. Ráadásul a HR szempontjából van egy kiváló jellemvonása: nem sztereotipizál. *(Ha jók az adatok. Ha nem, akkor... Lásd a „Piszkos adatokból...” keretet!)*

Azok a cégek, amelyek már alkalmaznak tanuló algoritmust a toborzás és kiválasztás során nagyobb valószínűséggel találják meg az adott pozícióra a legalkalmasabb embert. Ez egészen egyszerűen annak köszönhető, hogy az algoritmusra nem hat a szubjektív benyomás. Ha tiszta adatbázisból van tanítva, akkor pedig szinte garantált a siker. De hasonló a helyzet, a munkaerő-tervezés, baleset-megelőzés, kompetenciatréning és egészség-megőrzés esetében is, ha bekapcsolódik a folyamatba a prediktív analitika.

Ha van prediktív analitika, nincs több váratlan felmondó?

Hasznos jószágok a kiválasztás során a prediktív analitika és a tanuló algoritmusok, de csak akkor, ha a cég olyan adatbázissal szolgál számukra, amely a lehető legobjektívebb, már ami a kiválasztást illeti. Abból kiindulva, hogy kik váltak sikeressé az adott munkakörben, kik teljesítettek jól, milyen karriert futottak be és kik kaptak jó értékeléseket,

Piszkos adatokból piszok viselkedés ered

Anno nagy port kavart az Amazon projektje, ahol az algoritmus nem tiszta adatbázisból „tanult”, így a mintázatokba bizony sztereotípiák és elfogultság is került. Ez annak volt köszönhető, hogy korábban a HR a férfi jelentkezőket részesítette előnyben, annak ellenére, hogy lettek volna jobb, de nőnemű jelöltek.

A másik érdekesség, amely már nem Amazonspecifikus, de a nem tiszta adatbázisokhoz köthető: a szándékos pozitív diszkrimináció. A munkahelyi diverzitás biztosítására is megtanítható az algoritmus.

A munkaerőtervezés is profitál a prediktív analitikából, mert az képes megmutatni a betegségek és szabadságolások mintázatát, amely hatékonyan segít a munkaerő-beosztás optimalizálásában

az algoritmus képes megérteni és felállítani azt a mintázatot, amely a fentieket is figyelembe véve azokat az önéletrajzokat és jelentkezőket ajánlja fel a HR-szakembereknek, amelyek (akik) a legmegfelelőbbek. Ha pedig a HR nem valós időben egy videointerjú vagy pszichológiai teszt alapján hoz döntést, akkor miért ne bízná az algoritmusra a kiválasztást? Ez persze csak a jéghegy csúcsa, elvégre nemcsak a jó kezdet, hanem a rossz vég elkerülésében is a HR-es segítségére lehet a prediktív analitika. Az algoritmus képes megjósolni a megtanult és elemzett viselkedésmintázatokra, a munkahelyi teljesítményre, a dolgozó online jelenlétének milyenségére alapozva azt, hogy ki és mikor akarja otthagyni a céget, ahogy azt is, hogy ki fog kiégni. Természetesen a jó empátiás receptorokkal megáldott vezető is kiszúrja az árulkodó jeleket, de ő sem tud mindenkire odafigyelni. Szorosan ehhez kapcsolódik így a megtartás témaköre is, amelyben a predikció, mintegy munkahelyi szimulációt képes nyújtani. A tengerentúlon például zajlott olyan szimuláció, amely az adott cég eltérő lépéseinek várható kimenetelét jósolta meg, úgymint a fizetésemelésből, a rugalmasabb munkaidőből vagy épp a feladatkörök cserélgetéséből fakadó eredményeket.

Nemcsak a jövőbe lát, de meg is óv tőle

Nem kérdés tehát, hogy a megtartásra, a jobb teljesítményre, és a dolgozói elégedettségre is rá lehet erősíteni a prediktív analitikával. A non plus ultra pedig talán kompetenciafejlesztés és a baleset-megelőzés, amely azonban azonban gyökeresen más térszta. Itt ugyanis a szöveg- és számrengeteg helyett a képi és szenzorelemekből tanul az algoritmus.

A ruhába épített szenzor például figyeli a fizikai dolgozó mozgását és jegyzi, ha túl nehéz dolgokat emel vagy épp rossz mozdulatot végez, ebből pedig az algoritmus predikciót végez a jövőbeni sérülésekre vonatkozóan. Hasonló a helyzet a mesterséges intelligencia elemzése videókkal is, amelyek adatait megtanítva az algoritmus, az képes lesz arra, hogy előre jelezze a balesetveszélyes helyzeteket a dolgozók és a gépek mozgása alapján.

Ami a kompetenciafejlesztést illeti, megismerve az adott személy képességeit, az algoritmus képes úgy összeállítani a tréninget, hogy a lehető leghatékonyabb információtranszfer valósuljon meg. Melyik HR-szakember ne sóhajtana fel megkönnyebbülésében, ha a prediktív analitika levonná a válláról ezeket a terheket?

Kiss Franciska

A CAFETERIÁTÓL A WELLNESS IRODÁIG

trendek és tendenciák a juttatások területén

Egy friss kutatásból kiderült, hogy a juttatások elterjedtsége továbbra is szoros összefüggésben van az adott szervezet nagyságával. Így a kis cégeknek csak nagyjából a fele, míg a nagyobbak közül is 91 százalék ad(hat) cafeteriaát.

Teljesen átalakult a cafeteria-rendszer, hiszen a legtöbb eleme már bérként adózik. A gyakorlatban ez azt jelenti megszüntették a kedvezményes adózását, nem sok béren kívüli juttatás maradt így erre az évre, csupán a SZÉP-kártya tartja a frontot. A trend célja, hogy a kormány rávegye a vállalkozásokat, hogy béremelést adjanak munkavállalóiknak, ne cafeteria-elemeket. Az unikumként megmaradt SZÉP-kártya pedig (német és osztrák megoldásokat másolva), mint az egyetlen rekreációs juttatás, a belföldi turizmust erősíti majd a továbbiakban.

A tavaly életbe lépett rendszer, hogy nem eltöröljük a cafeteriaát, mint juttatást, hanem az utánuk fizetendő adót emeljük meg, nem sarkallta tömegesen a cégeket, hogy a béreik mértékét növeljék látványosan. De az biztos, hogy nem igazán éri meg a cégeknek, hogy munkavállalóik számára cafeteriaát biztosítsanak.

Az eltűnő cafeteria nyomában

Mit is jelent ez egy kkv munkavállalójának? Azt, hogy a cafeteria részeként idén már nem kap bérletet, de leg-



FORRÁS: ELLEARNINGINDUSTRY.COM

Az a tipikus foglalkoztatási metódusok mellett magát a munkahelyet varázsolják második otthonná

alább a SZÉP-kártyája megmaradt, ha átalakulva is. A három zsebnek vége, helyette szabadidő-, szálláshely- és vendéglátás- alszámlákat kaphat. Sőt, idén már minden SZÉP-kártya tulajdonosnak szerződnie is kell azzal a pénzügyintézetrel, amely kibocsátotta kártyáját. A vállalkozások csak így tudják majd az alszámlákra utalni ezt a béren kívüli juttatást. Sőt, az összesített éves korlát már a versenyszférában 450 ezer forint (34,5%-os cafeteria), míg a közszférában csupán évi 250 ezer (nettó összegek). Természetesen egy-egy cég utalhat ennél többet is a SZÉP-kártyákra, de akkor már az adó mértéke 38,35 százalékra növekszik (ugyanis a juttatás mértékének 1,18-szorosára után fizetendő a csak 32,5 százalékos adó). A cafeteria „kivégzése” már három éve elkezdődött, amikor is bevezették az „egyes meghatározott juttatások” fogalmát. Ez alá sorolták be a korábbi cafeteria elemeket, kivéve az utolsó mohikánként megmaradt SZÉP-kártyát. Az ide tartozó elemek adóalapja is az 1,18-as szorzóval növelt érték, de már a 15 százalék szja mellé 17 százalékos „szócho” is társul, vagyis az ebbe tartozó cafeteriaelemek 2020-ban már a magasabb, 38,35 százalékos munkáltatói terhet jelentenek. A SZÉP-kártya keretösszegén felüli részek: a csekély értékig adható ajándékutalvány és az önkéntes pénztárba fizetett célzott szolgáltatás lehetnek.

A cafeteria szabályzat ma minden olyan magyar cég számára kötelező, amely béren kívüli juttatásokat ad munkavállalóinak. Vállalkozása válogatja, mennyire élnek ezzel a „kötelezően adható” lehetőséggel. Kisebb-nagyobb eltérések már eddig is voltak, erre utal a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja által készített felmérés is.

A kutatók 354 céget és intézményt vettek górcső alá a cafeteria tekintetében (versenyszféra, közszféra és non-profit cégeket is). Megállapították, hogy itt is a „méret a lényeg”, vagyis az adott cég nagyságától függ, mennyire fontos számukra a juttatások mennyisége és minősége (az 1000 fő felettiek már 91 százaléka ad fixen meghatározott juttatásokat vagy cafeteria szolgáltatásokat). A kkv-szektorban az 50 fő alatt már viszont csak 49 százaléknál divat ez, 10 fő alatt pedig 24 százaléka csökken azok aránya, akik dolgozóikat ezzel a megoldással motiválják. Vagyis, a vállalkozások ma már a munkabérhez viszonyított közterhek nagyságától teszik függővé a béren kívüli juttatásaik folyósításának lehetőségét.

Túl a cafeteriaán

A szabályok drasztikus megváltozása miatt kérdésessé vált, hogy mennyire marad népszerű hazánkban ez az jutalmazási forma, és mennyiben fog majd béremelésként realizálódni a jövőben (ahogy a kormány kívánja). A természetes az lenne, hogy egy-egy cég a juttatás kiválasztásánál ne arra kényszerüljön, hogy kiszámítsa, mekkora lesz az adókulcsa, hanem hogyan motiválja munkavállalóit. Nem biztos, hogy hosszú távon tényleg megéri majd jövedelemként leadózni egy-egy ilyen jellegű juttatást. Viszont érdemes figyelembe venni azt is, hogy új korszak köszöntött be (a magas fluktuáció és a kínzó munkaerőhiány) a magyar munkahelyeken, és ebből a kkv-szektor sem maradt ki teljesen.

Cafeteria-szabályok 2020

Cafeteria elem	Fizetendő közteher mértéke
Munkahelyi étkeztetés	jövedelemként adózik
Erzsébet-utalvány	jövedelemként adózik
Helyi bérlet	jövedelemként adózik
Iskolakezdesi támogatás	jövedelemként adózik
Önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás	jövedelemként adózik
Egészségpénztár, önszegélyező pénztár – hozzájárulás	jövedelemként adózik
Pénzösszeg juttatás	jövedelemként adózik
SZÉP-Kártya vendéglátás alszámla (*)	Évente 150.000 Forintig 32,5% felette 38,35%
SZÉP-Kártya szállás alszámla(*)	Évente 225.000 Forintig 32,5% felette 38,35%
SZÉP-Kártya szabadidő alszámla(*)	Évente 75.000 Forintig 32,5% felette 38,35%
Sportrendezvényre szóló belépő	jövedelemként adózik
Kulturális belépő	jövedelemként adózik
Óvoda, bölcsőde	A költségek mértékéig adómentes
Mobilitás célú lakhatási támogatás	jövedelemként adózik
Lakáscélú támogatás	jövedelemként adózik
Diákhitel támogatás	jövedelemként adózik
Kockázati biztosítás (egészség)	jövedelemként adózik
Ajándékutalvány	Évente egyszer a minimálbér 10 százalékáig 38,35%, felette jövedelemként adózik

(*) A jelölt juttatások együttes értékét is vizsgálni kell. Versenyszférában 450.000 forint/év értékig áll rendelkezésre, közszférában 200.00 forint/év értékig a kedvező 32,5% mértékű közteher, felette 38,35% adó- és járulékteherrel kell számolni. Az éves maximális kereteket (450.000 forint, 200.000 forint) az adóévben munkaviszonyban töltött napok arányában kell arányosítani.

Új korszak köszöntött be: a magas fluktuáció és a kínzó munkaerőhiány

Marad a munkahelyi wellness.

Vagyis az új trend az, hogy az atipikus foglalkoztatási módszerek mellett magát a munkahelyet varázsolják át második otthonná. A munkavállalók megtartását és jólétét mindenféle alternatív megoldással kívánják biztosítani.

Már nemcsak a munkáltatók, de az ingatlanfejlesztők is rájöttek, hogy egy „emberközpontú iroda” döntő tényező lehet abban, hogy az új és a meglévő munkatársak is jól érezzék ott magukat, termelékenyek és motiváltak maradjanak. A néhány évvel ezelőtt még fehér hollónak tartott munkahelyi wellness így válhat a 2020-as évek egyik legnagyobb divatjává.

Persze, ez sokkal többet jelent, mint a startupoknál meghonosított, szinte közhelyes ebédelői gyümölcskosár, break-out szobák és játéksarok (cso-csó- és snookerasztallal, játékkonzolokkal és futópaddal kiegészítve). A wellness-irodákra már jellemzően zöld és fenntartható működésű épületeket terveztek, sőt nemzetközi szabványokat is kapott ez a műfaj. (Ez a WELL tanúsítvány, lásd februári számunk 24. oldalán a „Csendben, zenben, WELLben” című írásunkat.) Itt minden elem a levegőellátást, az egészséges táplálkozást, a testmozgást és a természetes fény jelenlétét, valamint a kényelmet és a szellemi frissességet szolgálja. A cél a munkatársak szellemi és fizikai egészségének pozitív irányú befolyásolása, a munkavállalók betegszabadságból eredő többletköltségeinek csökkentése. A kkv-szektorban sem kell lemondania ezekről a földi paradicsomokról, a zoomer coworking irodák ma már mind ilyen wellness kompatibilis szolgáltatásokkal rendelkeznek, és egyben költséghatékonyak is.

Tölgyes László

MARADJUNK EMBEREK!

ne söpörjük szőnyeg alá a konfliktusokat



FORRÁS: DAILYBRUN.COM

A nyílt vállalati kultúra, a párbeszédre alapuló beosztott-főnök viszony előzheti meg a konfliktusok kialakulását vagy a helyzet elmérgesedését. A munkahelyi konfliktusokat nem érdemes szőnyeg alá söpörni, hanem még azelőtt kell velük foglalkozni, hogy a napi munkát ellehetetlenítsék.

Napunk nagy részét munkahelyen töltjük, nem mindegy, hogy milyen környezetben és kikkel. A brit Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) 2020-as kutatása szerint – melyben a munkahelyi konfliktusokat dolgozták fel – a konfliktus szakmai életünk megszokott velejárója, az alkalmazottak 26, illetve a munkáltatók 20 százaléka rendszeresen találkozik vele. Az emberek különböző háttérrel, tapasztalattal és perspektívával rendelkeznek, ami azt jelenti, hogy rendszeresen másképp látjuk a világot. Vagyis a munkahelyi helyzetekre különböző módon reagálunk, ezek a reakciók pedig befolyásolják meglévő kapcsolatainkat. A konfliktus mindig nézőpont kérdése, hiszen előfordulhat, hogy ugyanazt a történetet másképp látják a résztvevők: van, aki számára komoly lelki traumát okoz az ügy, míg más nem is törődik azzal.

Vékony a határ

A konfliktus nem feltétlenül negatív töltetű: például a vállalati célok elérésének céljából indított egészséges verseny is tartalmaz érdekellentéteket. Egy munkacsoportban konfliktus keletkezhet, amikor el kell dönteni, hogy milyen stratégiát kövessünk vagy hogyan osszuk meg a felelősségeket. Ha ezeket a helyzeteket megfelelően menedzseljük, pozitív eredményei lesznek.

Vékony a határ a pozitív és negatív konfliktus között, hiszen a szakmai viták során etikátlan vagy tisztességtelen viselkedés is megjelenhet, ez pedig gyötrelmessé, kényelmetlenné változtatja a munkahelyet. A viselkedés szintjén a konfliktus a különböző személyiségek csatájában jelenhet meg, de zaklatás formáját is öltheti. Az egészségtelen konfliktus a kis szorongástól egészen a látványos kiabálásig terjedhet. Kevésbé látványos, de sokkal komolyabb problémát jelez, amikor egyszerűen figyelmen kívül hagyjuk az adott kollégát (például nem hívjuk meg a közös eseményekre), ezt sokkal nehezebben veszi észre a vezetőség.

Fontos olyan vállalati kultúrát teremteni, ahol díjazott a nyílt, őszinte vélemény, párbeszéd, a konstruktív javaslat

Amikor a vállalati kultúra a hibás

A már említett CIPD kutatás feltárta, hogy minden ötödik alkalmazott találkozott olyan helyzettel, amikor valaki csak azért utasított vissza egy kollégát, mert különbözött tőle. Míg a brit kultúrában a faji különbözőségek gyakrabban megjelennek, itthon is találkozhatunk nemi vagy kor miatti diszkriminációval. A cégen belül kialakulhatnak olyan gócpontok, melyek nem tolerálják a másságot. Az emberi jogok tiszteletben tartása vállalaton belül is megkövetelt magatartás. Ha ettől eltérő gócpontok alakulnának ki cégen belül, fel kell tárnunk okait: például lehet egy középvezető mutat rossz példát. Oktatással, érzékenyítő rendezvényekkel lehet orvosolni a helyzetet. A panaszokat pedig komolyan vesszük, bátorítjuk a nyílt beszédet, a rossz magatartás jelzését.

Az alulról induló konfliktus kicsiben kezdődik, anélkül, hogy a középvezető egyáltalán észrevenné, hogy létezik. Mondjuk valaki előléptetnek, míg kollégáját nem, pedig úgy érzi, ő is megérdemelné. Ez az ember elkezd támogatásért kampányolni a cégen belül, mert úgy látja, igazságtalanság áldozata lett. Sok esetben a vezető nem is nagyon érti mi történik a vállalatban, csak annyit észlel az egészben, hogy a kollégák teljesítménye meg egyre csökken. Az ehhez hasonló konfliktusokat a legnehezebb megoldani, ha csak nem olyan vállalati kultúrát építettünk ki, melyben ezeket a problémákat következmény nélkül lehet jelezni, megbeszélni.

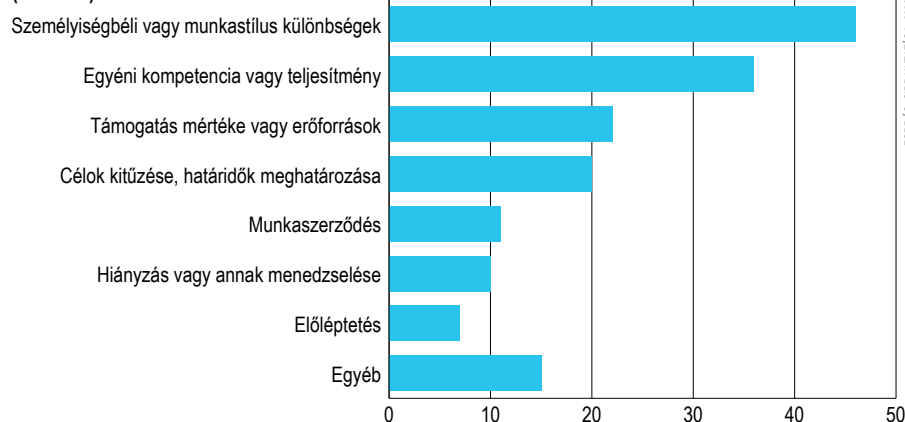
Sok múlik a vezető meglévő vagy fejlesztett képességein

A vezető nagyban befolyásolja a konfliktus kezelését az adott szervezetben. A vezető gyakran – a célok elérése miatt – a teljesítmény technikai részleteire figyel, és kevésbé érdekli, mi motiválja az embereket. Ha ezt a viselkedést nem tartja kordában a vezető, akkor az egész vállalatra kiterjed, ahol stresszes környezetet, alulmotiváltságot teremt.

Felejtsük el a kemény üzleti fellépést, az kollégákkal történő interakciókban maradjunk emberek! A vezetőnek ténylegesen meg kell értenie, hogy a kollégák mit gondolnak, ennek érdekében viszont nyílt fülekkel, figyelemmel kell hallgassuk őket. Ne csak az érdekeljen, hogy milyen feladatokat hogyan végeznek el, hanem kérdezzünk rá, mi tartja őket ébren éjszaka, vagy azt, hogy érzik magukat az adott helyzetben. Egy kötetlenebb céges rendezvény erre kiváló terepet biztosít. A HR-es szakember felelőssége időben észrevenni a konfliktusokat, és nyílt párbeszédrel megoldani azokat. Ha a vezetőnek nincs elegendő önbizalma, nincs megfelelő képessége a konfliktus felismerésére és kezelésére, akkor ezzel időt hagy a konfliktus kiteljesedésére. Kialakulnak a

Mi okozza a munkahelyi konfliktusokat?

(százalék)



Helyben oldjuk meg a problémát

Sokszor önmagában az is jelzésértékű, ha konfliktus alakul ki egy adott munkahelyen. Azt jelzi, hogy figyelniük kell a kialakult helyzetre, őszintén meg kell vizsgálnunk a felszín alatt, hogy mi lehet a kiváltó ok. Például lehet két csapatot úgy állítottak össze, hogy a benne lévő személyiségek a konfliktus kialakulását erősítik, vagy csak egy adott folyamat része volt rosszul kidolgozott – csak remélhetjük, hogy nem a vállalati kultúra része! Bármely esetben a problémát nem szabad figyelmen kívül hagyni, a HR-es kolléga feladata még azelőtt közbelépni, mikor még emberi szinten, a magasabb szintű formális folyamatok elindítása nélkül lehet a probléma valós okát megtalálni és orvosolni.

táborok, mindennaposak lesznek a viták, elmérgesedik a helyzet, és talán még a formális külső segítség is túl későn érkezik. A hasonló helyzetek megelőzésére fontos olyan vállalati kultúrát megteremteni, ahol díjazott a nyílt, őszinte vélemény, párbeszéd, a konstruktív javaslatok. Ahol nem söprik szőnyeg alá a problémákat, hanem foglalkoznak velük.

A konfliktusok nélküli munkahely kialakításához olyan középvezetőkre van szükség, akik képesek megfelelően kezelni a konfliktust. A CIPD kutatása szerint a válaszadók közel egyharmada szerint csak rosszabb lett a dolog, miután a kialakult helyzetet jelentették felettesüknek. A menedzserek készség szintjén, nap mint nap kell kezelniük kell a kialakult helyzeteket. Ez nem olyan tulajdonság, melyet szükség esetén kivesszük a zsebünkől. Ilyenkor fordul a középvezető a HR szakemberhez tanácsért – ha a vállalati kultúra a személyesebb, nem hivatalos szinten is lehetővé teszi. A HR és középvezetők közötti rendszeres párbeszédrel, tanácsadással, helyi szinten kezelhető a kialakult helyzet.

Vass Enikő



A HR-NEK LE KELL MENNIE A
„TEREPRE” MEGNÉZNI, HOGY AMIT
CSINÁL, AZ MŰKÖDIK-E”

**fiatalos szelek
fújnak a HR
fronton, avagy
a „H”, mint a
HR lelke**

„LEGFŐBB ÉRTÉKÜNK AZ EMBER”

**a számok emberének útja
a HR humánrengetegébe**

A számok által körülhatárolt világból nem gyakran lépnek át az emberek a kevésbé egzakt és sokszor érzelmekkel tarkított humán erőforrás területére. Azon bátrak, akik ezt mégis megteszik, teljesen új szemléletmódot visznek a HR szakmába és a vezetői minőségbe, ahol a végén az ember sosem látott felértékelődéssel bír. Következzen egy HR-be vezető útikalauz egy ex-pénzügyes tollából.

Ritkán találkozni a multinacionális közegben olyan vezetővel, aki nem a PR-osztály árgus szeme miatt azonosul minden mondatában a céggel, hanem azért, mert az autentikusan belülről fakad még másfél évtized után is. Mi történik akkor a HR-rel, ha egy fiatal igazgató személyében összeér a szakma iránti elhivatottság, az alázat a jövőbe való „menekülés” és a participatív vezetési stílus? Az előremutató változáson túl valami egészen különös.

„Nem hagyhatod ki a H-betűt, a HR-ből, mert akkor elvesz az egész lelke.” A velem szemben ülő, végtelenül lelkes és céltudatos vezető fenti mondatánál kevés találóbb létezik, tüpontosan kifejezi azt a hitvallást, amely a HR-munkában és szakmában töltött idestova több mint egy évtized alatt kristályosodott ki. *Bauer Dáviddal*, a MOL Magyarország Humán Erőforrás igazgatójával beszélgettünk.

Céltudatosság, és kitartás: másfél óra vonatút a sorsfordító lehetőség felé

„Felvidéki magyarként nagy mértékben meghatároz, hogy van bennem egy erős közép-európai identitás, jól érzem magam a Kárpát-medencében, és azt gondolom, hogy jó helyre születtem. Sokat hozzátesz a munkámhoz, ahogy az is, hogy ismerem a magyar és szlovák piacot”, mondta Bauer Dávid. „Eredetileg közgazdász vagyok, ami pedig a karriertudatosságot illeti, azt nem tudtam, hogy a HR-ben szeretnék tevékenykedni, azt viszont egészen biztosan, hogy a MOL-nál szeretnék dolgozni.”

Az elszántság olyannyira jelen volt, hogy a beszélgetőpartnerem kapva kapott az első lehetőségen. Történt ugyanis, hogy a MOL tulajdonában levő szlovák Slovnaft megkereste az akkor még pályakezdő szakembert egy HR-specialista állással. A sikeres jelentkezés első lépcsője a szűkös időkorlát volt. „Azt mondták, ha másfél órán belül ott vagyok, tárgyalhatunk. Ott voltam, és annyira örültem neki, hogy szinte ingyen is elvállaltam volna a munkát, csak nekik dolgozhassak”, tette hozzá az azóta HR-igazgatóvá avanszált Bauer Dávid. A többi pedig történelem, a céghez azóta is töretlen



BERTA PÉTER, WHC

„Soha ne mondd, hogy nem lehet!” A megfogadott nagyapai bölcsesség karrierje során számtalanszor igazította útba a pénzügyi területet, gyáralapítást és a munkáltató és munkavállaló egymásra találást is megélt beszélgetőpartneremet, így nem véletlenül került az idézet előre. Egy kalandos karrieréről és az ágazatváltás tapasztalatairól *Berta Péterrel*, a WHC ügyvezetőjével beszélgettünk.

Reál világból a humán élettérbe, osztrák példamutatással

„Ha visszagondolok eddigi pályámra, akkor a szakmai állomáshelyek mellett mindenképpen emlékezetes pontja volt az életemnek, hogy már középiskolai tanulmányaimat is külföldön, Ausztriában végeztem. Az osztrák oktatás már gyerekként belénk nevelte a gyakorlatiasságot és a kompromisszumok nélküli vevőorientáltságot. Nagyon sokat kaptam ebből még az egyetemi tanulmányok alatt is, és teljesen készen álltam akkor, amikor kikerültem a munka világába”, mondta Berta Péter. „Életem igazi első munkahelye egy osztrák cég volt, amely éppen akkor indította zöldmezős nagyberuházását Magyarországon. Ügyvezető-asszisztensként kezdtem dolgozni, ez volt pályám ugróiskolája, sok mindenre megtanított, ami aztán végig kísért karrierem során.”

Az itt töltött évek alatt a HR-részleg irányítása sem maradt ki a repertoárból, ez a tapasztalás pedig már a látómezőbe repítette a szakmát, annak ellenére, hogy tudatosan sosem volt tervben ez a pályáiv. „Alapvetően a számok embere vagyok, ezért inkább gazdasági pályára készültem, és ezen a területen is dolgoztam éveken át. A munkám során azonban, egy gyár

A siker egyik titka az, hogy az ember szeresse a céget, ahol dolgozik; legyen nyitott, szorgalmas; akarja jól csinálni a dolgát, és figyeljen oda a részletekre

lelkességgel és lojalitással forduló szakember megmászta a ranglétrát, és 2017 tavaszán a MOL Magyarország HR-szervezetének élére küzdötte magát. „Szorgalmas vagyok és nagy teherbírású, ez is sokat segített az utamon”, mondta erről.

Kemény kézzel, szelíd szívvel vezetni?

Ami a vezetési stílust és a munkahelyi hitvallást illeti, beszélgetőpartnerem a participatív vezetési stílust tartja követendőnek. „Kemény kézzel, de szelíd szívvel vezetek. Szeretem, ha a kollégáim be vannak vonva a döntéshozatalba. A döntés felelőssége azonban az enyém, és ez így van jól. Egyébként sok mindenre rájön az ember az igazgatói pozícióban saját magával kapcsolatban. Szerintem a vezetés nem a hierarchiai kapcsolatokon

múlik. Akkor csinálja jól a vezető, ha anélkül is követik. Ehhez türelem, empátia, önbizalom és jövőkép kell, meg persze szakmai elkötelezettség”, fejtette ki a HR-igazgató.

Ez a mentalitás tetten érhető a HR-hez, mint szakmához való hozzáállásán is. A digitalizáció és a felgyorsult mindennapok nagyon türelmetlenné tesznek mindenkit, elvégre rövid távú sikereket, azonnali eredményeket akarunk látni. „Tudatosítani kell, hogy a való élet nem az Instán zajlik, hanem a való világban, ahol az emberek élnek. Épp ezért a HR-igazgatónak is le kell mennie a »terepre« és eltölteni havonta legalább egy-két napot a munkavállalókkal, a kék- és fehérgallérosokkal egyaránt, hogy rálásson a valós helyzetekre. Ki kell deríteni, mi működik és mi nem. Nem szabad a HR-rendszerek szintjén megrekedni, nem hagyhatod ki a H-betűt, a HR-ből mert akkor elvesz az egész lelke”, hangsúlyozta Bauer Dávid. „Nemcsak a külső, hanem a belső imázssal is kell foglalkozni. Ha a kettő nem találkozik, az diszharmoniót okoz a szervezetben.”

H, mint a HR lelke

A fenti gondolatmenetet igazolja a jelen munkaerőpiaci helyzet is, mert hiába van egy cégnek jó employer brandingje, ha a háromhavonta cserélődik a kollégák nagy része. A HR-igazgató szerint azonban nemcsak a hazai szinten húsz százalék környékén mozgó átlagos fluktuáció, hanem a digitális világnak való megfelelés is komoly

„Egészen korán, gyermekkoromban a sporton keresztül tanultam meg nyerni és veszíteni, egy-egy vesztes meccsből építkezni. Ha belegondolok, akkor a sport volt az, ami felkészített a karrierem során elviselni a kudarcot és a sikert is egyaránt”

elindításakor, belecsöppentem a HR-es feladatokba: 300 munkavállalót vettünk fel rövid idő alatt úgy, hogy nem volt HR-részleg a cégnél, és jobb híján munkatársaimmal mi magunk láttuk el a toborzási feladatokat”, meséli. Ez az „építkező munka” volt az, végül meg is hozta a szakma iránti elköteleződést. Beszélgetőpartnerem szavaival élve: ekkor szeretett bele a HR-be, egész pontosan abba, hogy „emberekkel foglalkozhatok, segíthetek nekik álmaik állásának megtalálásában. Amíg gazdasági területen dolgoztam, őszintén tudtam örülni, ha a controlling-táblában összejötték a számok, a toborzási munka során viszont megtapasztaltam, hogy mekkora sikerélmény és mennyire emberi, amikor a munkavállaló és a munkáltató egymásra talál”, mondta a WHC ügyvezetője.





FOTO: ITR

„Hajlamosak vagyunk elfelejteni, hogy a rendszerek nem oldanak meg mindent. Ha nincs meg az állandó kontakt az üzlettel, akkor nem lehet jó HR-t csinálni”

kihívás jelenleg a szakmában. De a fluktuáció kérdésköre talán azért aggasztóbb, mert a HR területén is jócskán jelen van. A jelen és jövő kérdéskörében beszélgetőpartnerem esetében saját maga fluktuációja nincs tervben. „Ha a közeljövőre vonatkozó terveimet nézem, akkor kijelenthetem, hogy nem pozícióban gondolkodom. Sokkal fontosabb számomra az, hogy tudok-e hozzáadott értéket teremteni hosszú távon. Szeretek lábnyomot hagyni a szervezeten, és különösen nagy öröm, hogy az elmúlt tizennégy év alatt, végigkísérhettem a szervezetet abban a növekedésben, amin keresztülimént. Büszkeséggel tölt el, hogy a részese lehetek”, zárta gondolatait Bauer Dávid.

Kiss Franciska

„Számomra a legnagyobb büszkeség sohasem egy pozíció megszerzése vagy előrelépés volt, a mai napig az tölt el a legnagyobb büszkeséggel, ha az ügyfeleinktől elismerést kapunk – ez jelenti a legnagyobb kihívást is”

A legfőbb érték az ember

A sikert azonban mégsem egyedül önmagának, hanem a csapatnak tulajdonítja. „Egy olyan csapatban, amelyet felépítettünk a WHC-nál. Egyedül közel sem nem lennék képes ilyen eredményekre. Elengedhetetlen összetevő, hogy mi bízunk egymásban, közös sikerért dolgozunk és célokban gondolkodunk, melyek újabb és újabb motivációt adnak nekünk a munkák során”, fejtette ki Berta Péter. A folytonos motivációra pedig szükség is van, hiszen számos kihívás állítja próbatétel elé a HR-ben tevékenykedőket. Az egyik

legnagyobb kihívás Berta szerint itthon és Közép-Európában egyaránt a munkaerőhiány. A másik meghatározó próbatétel pedig a megtartáshoz fűződik. „Véleményem szerint a megtartás lesz a következő időszak legfontosabb kihívása és feladata, mert megtartás nélkül a toborzásba fektetett munka elvesz”, mondta a szakember. Céges szinten és a vezetői attitűdben is megjelenik ez a törekvés. A munkatársak motiválása, a jó munkahelyé válás is fontos szempont a WHC életében, talán ez a szemléletmód is hozzásegítette a céget abban, hogy immáron két éve Magyarország Legjobb Munkahelyei közé választják.

„Legfőbb értékünk az ember. Alapvetően a cselekvésben és a csapatmunkában hiszek, és nagyon büszke vagyok munkatársaimra, mert nélkülük nem tartana ott a WHC, ahol jelenleg tart. Vezetőként azt vallom, hogy mindig tudunk tovább fejlődni, ezért fontos, hogy újabb és újabb célokat tűzzünk ki magunk elé. Ha megállunk, nem fejlesztünk, nem változtatunk, akkor a sikerünk nem lesz hosszú távon fenntartható”, fogalmazta meg az ügyvezető. Ami a jövőbeni terveket illeti, beszélgetőpartnerem céljait cégvezető tulajdonosként a WHC kötelékében tervezi megvalósítani. „Nem vágyom más karrierre. Számítalan cél lebeg még szemeink előtt: meghatározók akarunk lenni a munkaerőpiacon, azért dolgozunk, hogy ha valaki munkát keres, váltani akar és segítségre van szüksége a WHC-ra gondoljon, hozzánk forduljon és persze ha egy vállalatnak humán erőforrásra van szüksége akkor a WHC jusson eszébe”, fejezte be a beszélgetést Berta Péter.

Kiss Franciska

A SPORT ÉS A VEZETŐI KÉPESSÉGEK

Ép (menedzser)testben ép (menedzser)lélek



Kitartás, felkészülés, a csapat érdekeinek az egyéni érdekek elé helyezése, a konszenzusos hierarchia elfogadása – mind olyan tényező, amely a sportban és az üzleti életben egyaránt kiemelt szerephez jut. Ha valaki a sportban megtanulja ezeket, akkor később, menedzserként is sikeresen tudja alkalmazni őket. Ilyen értelemben a fiatalon üzött sport üzleti befektetésnek is tekinthető.

Az edző először a csapattal vagy a versenyzővel közösen, annak képességeit figyelembe véve meghatározza az elérendő stratégiai célokat. A célok eléréséhez kiválasztják a megfelelő edzés módszereket, kidolgozzák az edzéstervet és elkezdik a felkészülést, közben folyamatosan mérik, hol is tartanak a kitűzött célokhoz képest. Ha csapatjátékról van szó, mindenki megtanulja, mi lesz a taktika, hol a helye a csapatban, hogyan vesz részt az összjátékban; esetleg közben új játékosok is kellenek, és meg kell szabadulni azoktól, akik nem illenek a játékmódhoz. Közben kiismerik a leendő ellenfelek gyengeségeit, erősségeit, felkészülnek a versenyen várható helyzetekre. Majd amikor a meccsre, versenyre kerül a sor, már remélhetőleg mindenki tudja és teszi a dolgát, betartja az előzetes edzői utasításokat, és a siker sem marad el.

Helyettesítsünk most be más fogalmakat a fenti eseményisorban. A stratégiai cél legyen a 3-5 éves, hosszú távú üzleti célkitűzés; az edzésterv az ehhez kidolgozott éves üzleti terv, amelynek teljesülését persze folyamatosan mérjük. Feláll a csapat, és ha kell, újjáalakítjuk a szervezetet, cseréket hajtunk végre az egyes posztokon, és erősítjük az együttműködést a csapattagok között. Közben figyeljük a piacot, nézzük, mit lépnek és mire készülnek a versenytársak. Aztán ha belépünk az új piacra, kijön az új termék vagy szolgáltatás, már magabiztosan állhatunk ki arra a küzdőterre, amit versenypiacnak hívnak. A fentiek is mutatják, hogy nem túlságosan erőszakolt az analógia a versenysport és az üzleti élet között. A párhuzam persze nem egyenlőségjel, de ettől még a sport számtalan olyan készséget, képességet és tulajdonságot tud kifejleszteni vagy erősíteni az ember-



KRISTÓF GYÖRGYI, HAMMEL & HOCHREITER

FORRÁS: HAMMEL & HOCHREITER

Kétszer a csúcson?

Érdekes megfigyelést tett Kristóf Györgyi, miközben Szívós Márton vízilabdázóval készültek a cikkben is boncolt témában tartott rendezvényükre. A sportot már abbahagyó vízilabdázókat számba véve azt találták, hogy akik igazán kimagasló eredményeket értek el (világ- vagy olimpiai bajnokok lettek), többnyire valami egyéni hivatást választottak: orvosok, vállalkozók lettek. Aki viszont középszinten abbahagyta a sportot vagy csak lelkes amatőrként üzte azt, nagyobb valószínűséggel lett menedzser egy nagyvállalatnál. „Aki a sportban csúcscokat dönt, menedzserként már kevésbé tudja ezt megtenni, mert később kezdi a karrierjét. Az átlagos sportolóból inkább lesz kiemelkedő menedzser, mint a világhíresség versenyzőből. Nagyon ritka, hogy valaki az élet két különböző területén is világszínvonalút alkosson”, magyarázza ennek hátterét Kristóf Györgyi.

ben, amelyekre üzleti vezetőként is nagy szükség van – mondja *Kristóf Györgyi*, a Hammel & Hochreiter ügyvezetője. „A sport megköveteli a rendszeres munkát, a kitartást, megtanít elviselni a kudarcot és a sikert egyaránt, vagyis gyakorlatilag mindent meg lehet tapasztalni a sport kapcsán”, fogalmaz a szakértő. Ebben pedig szinte mindegy, hogy egyéni vagy csapatsportot és azt milyen szinten űzi valaki. Az egyéniben megtanulja az ember, hogy a sikerért és a kudarcért is maga felel, nem háríthatja másra a felelősséget; a csapatsportban pedig a közös célért folytatott együttműködést lehet elsajátítani. És nem kell feltétlenül a legmagasabb szinten űzni sem a sportot. Persze, jó tud lenni, ha másokkal méri össze az erejét, felkészültségét valaki, de nem megvetendő cél a magunk elé kitűzött, mások által talán szerénynek titulált eredmények elérése sem.

Nyerni is tudni kell

Rendszeresség és kitartás – beszélgetőpartnereink ezt emelték ki az első helyen, amikor arról kérdeztük őket, hogy mit adott nekik sportmúltjuk. *Pósfai Gábor*, aki a hazai Decathlon-leányvállalat vezetése után most Ausztriában dolgozik az áruházlánc kiépítésén, és jelenleg is az osztrák másodosztályban pingpongozik, így fogalmazott a kitartással kapcsolatban: „Az ember megtanulja, hogy ne hagyja abba az első kudarcoknál, hogy kitartással, sok-sok tanulással és gyakorlással messzire el lehet jutni. A sportban a tehetség maximum 10-15 százalékban számít, a többit a szorgalom teszi hozzá, és ugyanez igaz a munka világára is. Lehet valaki áldott tehetség, lehetnek jó ötletei, de ha nem teszi mögé minden egyes nap a szükséges munkát, nem fog működni a dolog.”

Az egyéni sportok közül a futást, a csapatsportok közül pedig a röplabdát űző *Szebellédy Balázs* szervezetfejlesztési szakértő a kitartást abból a szempontból emeli ki, hogy tudatosítja az emberben: egyszer minden nehézség véget ér. Lehet sok, nagyon sok a munka, lehet óriási a stressz, de nem kell kétségbeesni tőle. Egyszerűen csináljuk a dolgunkat, és egyszer a végére érünk, mint ahogy ha elég sokáig folyamatosan egymás elé tesszük a lábunkat, lefutjuk a maratont. Ennek a másik oldala, hogy a sport képes kimozdítani valakit a komfortzónájából, és ha ehhez hozzá szokik, akkor később sem zavarják meg a nehéz helyzetek. A jó felkészülés segít a váratlan nehézségek leküzdésében, vagy éppen a szerencse megragadásában – utóbbinak a sportban és az üzletben is nagy szerepe lehet. A téthelyzetek megfelelő kezelése rendkívül fontos, teszi ehhez hozzá *Virágh Rajmund*, a Hammel & Hochreiter másik ügyvezetője. A jó sportoló

megtanulja, hogy akkor is a legjobbat hozza ki magából, amikor sok múlik a sikeren vagy a kudarcon, és ezt minden menedzsernek is el kellene sajátítania.

Pósfai Gábor számára az egyik legfontosabb tapasztalat az volt, hogy megtanult veszíteni és nyerni is. Át kell élni, hogy milyen érzés, amikor nem sikerült valami, és mégis tovább kell menni, újra kell kezdeni. De a helyén kell kezelni a sikert is, mert a sportban és az üzletben is könnyen megbosszulja magát, ha valaki elbizza magát egy győzelem után.

Csapatok és szerepek

Az együttműködést a csapatsportok tudják a legjobban fejleszteni, bár minden egyéni sportágra is el lehet mondani, hogy társak nélkül nem megy. Csapatban játszva viszont hamar kiderül, mennyire fontos, hogy miként tud összeállni egyetlen egésszé a sok kis részlet. „Az kevés, hogy egyénileg mindenki tehetséges, az is fontos, hogyan működik együtt az egész. Nem csak góllövők kellene egy csapatba, hanem olyanok is, akik hátról irányítanak vagy éppen a gólpaszokat adják. Amikor a vállalatnál rakom össze a saját csapatomat, akkor is figyelek arra, hogy ne csak szupertehetségek legyenek benne, hanem olyanok is, akik átvitt értelemben a zongorát cipelik. Ettől még nem lesz valaki kevésbé fontos, mint a többi, de jó csapatmunka abból lesz, ha vannak kiosztott szerepek”, mondja Pósfai Gábor.

A szerepek persze nem függetlenek a csapat választott stratégiájától és az annak alapján felépített játékmódtól. Szebellédy Balázs focis hasonlatával élve: ha gyors, de alacsony játékosaink vannak, akkor nem érdemes beívelésekkel próbálkozni, menjünk inkább rá a rövid, gyors passzokra. De ha már így épül fel a játéktípusunk, akkor ezen ne változtassunk akkor sem, ha éppen le tudnánk igazolni nagy ellenfelünk kiválóan fejlődő játékosát. Hiába jó ő egyénileg, ha a csapat taktikája nem így épül fel.

Az üzleti életre ezt úgy lehet lefordítani, hogy ha adott stratégiára és kompetenciákra alpozzuk a vállalat működését, akkor ne keressünk más kompetenciákat csak azért, mert menők a piacon. „Ha például az állami szektorban akarunk érvényesülni, akkor olyan projektmenedzsert vegyünk fel, aki képes betű szerint betartatni a szerződésben foglaltakat,



VIRÁGH RAJMUND,
HAMMEL & HOCHREITER

mert ez fontosabb, mint hogy például mennyire ért az agilitáshoz”, hoz egy konkrét példát Szebellédy Balázs. És még valami: ha már elköteleztük magunkat egy stratégia és játéktípus mellett, akkor ragaszkodjunk is hozzá egy darabig legalább amíg ki nem derül, hogy mennyire válik be.





FORBES SPORT THINKING.IT

Ne add el a holnapot!

Szebellédy Balázs a saját kárán tanulta meg, hogy egy mai siker a holnapi kudarcnak is melegágya lehet. Futóként egy versenyen szerette volna megjavítani előző évi eredményét, még úgy is, hogy nem volt alkalma rendszeren felkészülni. A versenyen aztán jól kijött a lépés, jött a motiváció és segítséget is kapott, így meglelt a csúcspdöntés. Két nap múlva viszont fontos meccset játszott röplabda-csapatával, amelynek meghatározó játékosa. A túlzott megterhelés nem múlt egy nyomtalanul: hamar cserét kellett kérnie, és a csapat, részben miatta is, kikapott. „Akkor megtanultam, hogy a siker nagyon jól esik, de nem szabad elfelejteni, hogy milyen árat fizetünk érte. A maratont sem az első kilométeren kell megnyerni, és a végén az lesz az első, aki végig egyenesen teljesítményt tud nyújtani, és a finisben is bírja szuflával”, vonja le a tanulságokat.

Edző nélkül nem megy

A csapatösszetétel pedig már el is vezet bennünket egy másik fontos szerephez: az edzőéhez. Az üzleti vezető ugyanis nem csak csapatjátékos, hanem egyben edző is, akinek kulcsszerepe van az irány meghatározásában, a játékosok motiválásában, és akit jó esetben tisztelnek a játékosok. „Ezt azonban ki kell érdemelni. A kung-fuban, mint a keleti harcművészetekben általában, óriási tisztelet övezi a mestereket. „Ez a tisztelet azonban a tudásnak, az érdemnek szól, nem pusztán annak, hogy a hierarchiában feletted áll”, mondja Gál István, a MAVIR vezérigazgatói tanácsadója, aki már felnőttfejjel kezdte el a harcművészetet. Így látja ezt a Pósfai Gábor is. „Az edzőben csak akkor fog bízni a csapat, ha hitelesnek tartják. Egy ilyen edző sokkal többet is ki tud hozni egy csapatból, mint aki csak hajítja a sportolókat. A saját cégünkénél is láttam, hogyan omlik össze egy korábban jól teljesítő csapat, amikor az új vezető nem ért szót velük”, említi egy fontos szempontot. Fontos, hogy az edző feszült helyzetekben is higgadt maradjon, mert csak ebben az esetben tud segíteni a csapatnak. Ő az, aki valamennyire kívülről, objektíven látja a dolgokat, nem ragadja el annyira a játék heve, mint azokat, akik a pályán küzdenek. Különösen a jelenlegi, önmegvalósításra hajlamos Y és Z generációk esetében lényeges, hogy elfogadják: nagyobb eséllyel jön a siker, ha az edzőre hallgatnak, és az is a rutin része, hogy tudják, mikor lehet eltérni a megbeszéltektől, legyen szó sportról vagy üzletről. A jó edző tud prioritizálni is: hiába lát akár 7-8 pontot, ahol bele lehetne avatkozni a játékba, szűkítse le a tanácsait arra a kettő-háromra, amelyekkel a legkönnyebben lehet a legjobb eredményt elérni. De ha a versenyszerű sportról esetleg már le is késett a gyakorló menedzser, valamilyen rendszeres testmozgást mindenképpen iktasson be a napirendjébe. „Legyen szó kocogásról, futásról, kutyasétáltatásról, mindegyik segít levezetni az óhatatlanul felgyülemelő stresszt, amivel nem csak az egészségét védi, de a napi munkájának elvégzését is segíti”, teszi még hozzá végül Kristóf Györgyi.

Schopp Attila

NINCS KIFOGÁS, DELEGÁLJUNK!

hat tipp a hatékonyabb delegáláshoz



A sikeres vezető egyik ismérve, hogy hatékonyan képes leosztani a feladatokat. A vezetőnek is véges az ideje, amelyet munkával tud vagy szeretne tölteni, a nagy fizetés a stratégiai kérdések megválaszolásáért jár, nem a mindennapi mikromenedzselésért.

Rengeteg érvert lehet találni a delegálás mellőzésére, és helyette a mikromenedzselés választására. Azok számára nehéz a feladatok delegálása, akik nehezen engedik ki az ellenőrzést kezükből. Például, ha magasabb beosztásba kerül a menedzser, ahol látványosabb munkát kell végeznie, akkor azt érezheti, a munka delegálásának kockázata exponenciálisan növekszik. Hasonlóképpen érezhet az is, akinek egyébként tulajdonrésze is van az adott üzletben, a magasabb kockázat komoly indoka a feladatok mikromenedzselésének.

Kockázata, de ára is van

A legtöbb vezető csak a munka delegálásának kockázatát látja, a pénzügyi vonzatát kevésbé, nehezen veszik figyelembe. Számoljuk ki vezetői órabérünket, és határozzuk meg, mennyibe kerülne, ha a feladatot mi magunk végeznénk el. A pusztá órabéren túl számoljunk azzal is, hogy a bizalom látványos hiánya milyen reakciót válthat ki a csapatban: csökkenhet a produktivitás, a motiváltság, a bizalmatlanság kultúrája terjed el a cégen belül. És ha a rövid távú pénzügyi és érzelmi költségek nem győztek meg bennünket, adjuk össze, hogy három év leforgása alatt mennyi veszteséget okoz mindez. Ugye, látványos az összeg?

Ahhoz, hogy egy vezető merjen delegálni, megfelelő gondolkodásmóddal kell rendelkeznie, másképp mindez visszaüt, és komolyan veszélyezteti a csapat és az egész cég sikerét. Két olyan vezetőtípus létezik, akinek biztosan változtatnia kell a feladat-delegálási módszerein: a hezitáló és a diktátor.

A vezetők gyakran haboznak a feladatok kiosztásakor, mert nem szeretnék feleslegesen terhelni a kollégákat, vagy attól tartanak, hogy rosszul teljesítő személynek adják a munkát. Ne feledjük, kollégáink azért járnak be dolgozni, hogy dolgozhassanak. Persze, figyelniük kell a munkaterhelésre, de ha személyesen megkérdezzük, hogy nem szeretne-e egy új feladattal megbirkózni, nagy eséllyel igen lesz a válasz. Ha a kolléga szemszögéből nézzük a dolgot, az új feladat lehetőséget ad számára, hogy megmutassa, mire képes.

Ezzel együtt jár, hogy engedjük hibázni a kollégákat, ebből tanulnak, ettől lesznek tapasztalt szakemberek. Hibázás mellett is lehet minőségi munkát végezni, ha oktatjuk csapattársainkat, a mentor szerepet felvállalva mutatunk nekik utat. És meglátjuk, ha bízunk kollégáinkban, akkor ők is bíznak bennünk, és megtesznek mindent a jó eredményért.

Nem egyszerű eset a diktátor delegáló vezető sem, aki azt gondolja a csapat azért van, hogy minden helyzetben kiszolgálja az ő igényeit. Rövid és homályos emailben érkeznek a feladatok, gyakran betarthatatlan határidővel. A dik-

Melyik vezető vagyok én?

Ha vezetőként azt látjuk, hogy az alkalmazott épp egy YouTube-videót néz munkaidőben, akkor azt feltételezzük, hogy pocskolja az időt? Amikor meg észrevesznek, gyorsan egy Excel táblázatra váltanak? Ha erre sűrűn bólogatunk, akkor ellenőrző menedzserek vagyunk.

Ezzel szemben, ha alkalmazottainkat szakemberként látjuk, akiket azért vettünk fel, hogy elvégezzenek egy feladatot (és nem igazán érdekel, hogyan végzik el), akkor hatalmi menedzserek vagyunk – vagyis olyan vezető, akivel a kollégák szívesen megosztják ötleteiket.

Vezetőként az a feladatunk, hogy kihozzuk a csapatból a maximumot, de ezt biztosan nem érjük el a feladatok mikromenedzselésével

tátor delegálók nem kínálnak támogatást, és mérgesek is lesznek, ha az eredmények késnek vagy nem tökéletesek.

Ez a megközelítés elriasztja a kollégákat. A feladatok delegálását nyílt kommunikációval, átgondolva és támogatást kínálva kell végezni. Nem vezet eredményre, ha a félelem motiválja a csapatot.

És akkor jöjjenek a tippek

1. Személyesen osszuk ki a feladatokat! Igyekezzünk mindig személyesen vagy legalább egy személyes telefonbeszélgetés során kiosztani a feladatokat, ha azt szeretnénk, hogy a kollégánk megbecsülve érezze magát. A személyes kapcsolódás azt is jelzi, hogy fontos számunkra a feladat és így győződhetünk meg arról is, hogy a kolléga megértette az üzenetet, tudja mi a feladata.

2. Mondjuk el, miért fontos a feladat! Ha a kolléga vagy a csapat tudja, milyen hatással lesz az adott feladat a vállalat céljaira, motiváltabban végzi munkáját. Segítsünk a közös célok megértésében, kérdezzük rá, hogy valóban látják, hol és hogyan befolyásolja az adott feladat a vállalat életét.

3. Legyünk konkrétak! Konkrétan vázoljuk fel, hogy milyen eredményt várunk el az adott feladattól és ami még fontosabb, mikorra. Valós határidőket szabjunk meg, ha kell együtt beszéljük át a kolléga meglévő feladatait és segítsünk a prioritások meghatározásában. Ezzel nagyban csökkentjük a hibázás lehetőségét, tartható lesz a határidő.

4. Hagyjunk teret a tanulásnak! Az elvárt eredményt konkrétan határozzuk meg, de a munka elvégzésének módszerét hagyjuk a kollégára. Sok esetben meglepő és hatékony munkavégzési módszereket fedezhetünk fel közösen. Ha valaki a csapatból zavartnak tűnik, vagy nem tudja, hogyan fogjon neki a feladatnak, akkor mentorként adjunk útbaigazítást. Vezetőként az a feladatunk, hogy kihozzuk a csapatból a maximumot, de ezt biztosan nem érjük el a feladatok mikromenedzselésével.

5. Adjunk válaszokat és támogatást! Vezetőként és mentorként további feladatunk folyamatosan támogatni a feladatokat. Időszakosan kérdezzük rá, hogy áll az adott projekt, kell-e valami tisztázni az adott projekt kapcsán, van-e szükség további támogatásra a feladat elvégzéséhez, a szükséges erőforrások, kapcsolatok megszerzésére.

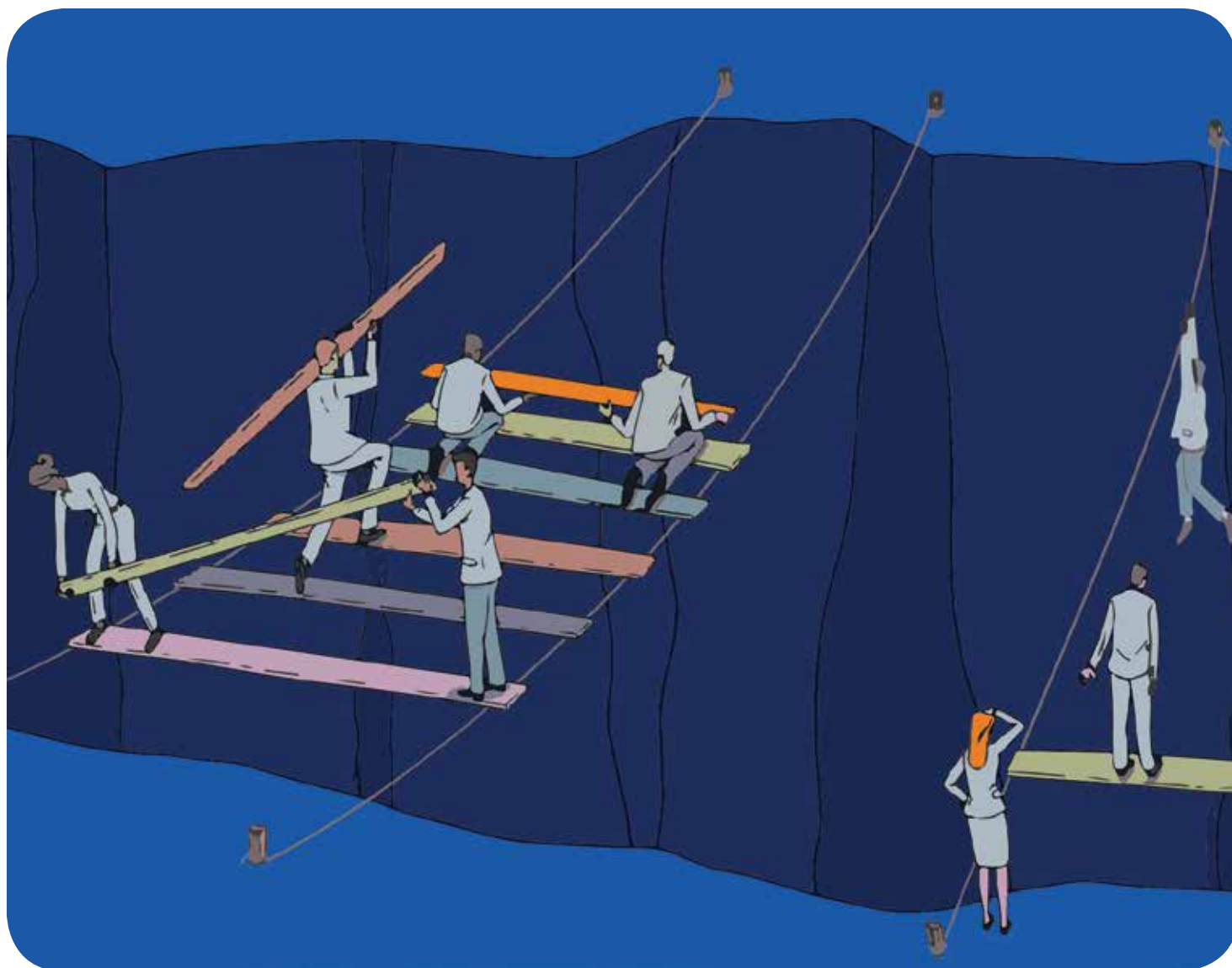
6. Figyeljük a folyamatot! A feladatok delegálása után a vezető feladata rendszeresen (de nem túl gyakran) ellenőrizni, hogy a megfelelő irányba haladnak a dolgok, kell-e extra támogatás a munka elvégzéséhez. Adjunk visszajelzést az elvégzett részfeladatokról, tereljük vissza a munkát a fő csapásra, ha elkalandozott a fókusz. A mi feladatunk meggyőződni arról, hogy a munka hatékonyan és időre meglesz. Számítsunk azzal, hogy valamelyik kolléga biztosan téved, készüljünk egy konstruktív visszajelzéssel.

Vass Enikő

AZ AGILITÁSRÓL RÖVIDEN

alkalmazkodni a túlélésért

Bűvös szópár napjainkban a „vállalati agilitás”, koptatják is rendszeren. Van, ahol már szitokként hangzik, de van, ahol még újdonságának varázsával hódít. Jobb, ha HR-esként időben felkészülünk a fogadására azzal, hogy megértjük igaz jelentését.



Az agilis munkatárs nem várja meg, amíg megmondják neki, mit kell tennie, hanem magához ragadja a feladatot – ha van szabad kapacitása

Darwin óta tudjuk, hogy nem a legerősebb, a legnagyobb, a leggyorsabb faj marad fenn, hanem az, amelyik a legsikeresebben alkalmazkodik a változó körülményekhez. Ugyanez igaz a vállalatokra is. Óriáscégeket láttunk néhány év alatt a földre állni, mert nem hallották meg az új idők új szavait (a Nokia megvan?), míg mások rendre újra kitalálják magukat, és köszönik, jól vannak.

Gyorsan reagálni

Ami az élővilágban az alkalmazkodóképesség, az az üzleti életben az agilitás. Az agilitás alapvetően rugalmasságot jelent, de az utóbbi években az agilis melléknév egészen konkrét jelentéssel töltődött meg: egyfajta vállalatszerkezeti módszertant és működési modellt ért alatta mindenki.

A gyökerei a szoftverfejlesztésbe nyúlnak vissza: ott találták ki és alkalmazták először, hogy gyorsabban tudjanak a megrendelő igényeinek minél inkább megfelelő alkalmazásokat készíteni. Ennek megfelelően alakult ki a leggyakrabban használt módszertana, a scrum is. (Lásd a „Scrum-alapozó” című keretet!) Az élet azonban úgy hozta, hogy az agilitásra a vállalati működés más területein is szükség lett – mondja Georgiu Achilles innovációmenedzsment-szakértő. Egyrészt, ma már bármilyen termék vagy szolgáltatás fejlesztésénél a vevők igényeiből kell kiindulni. Az új termékekkel ráadásul sokkal gyorsabban kell megjelenni a piacon és a korábban megszokottnál sűrűbben kell új változatokkal is jelentkezni. E három követelménynek pedig akkor tud megfelelni a vállalat, ha új megközelítéseket – például éppen az agilitást – alkalmaz.

Újragombolt vállalat

Az agilitást kisebb csoportokban sem mindig egyszerű megvalósítani, különösen, ha nem vállalják fel az ezzel járó kultúráváltást. (Erről lásd következő cikkünket!) De ha vállalati szintre akarja kiterjeszteni az agilitást, egészen újszerű kihívásokkal kell szembenézni a szervezetnek.

A gond általában akkor jelentkezik, amikor a belül már agilisan működő szervezeti egységek között kellene megvalósítani az együttműködést. „A gyakorlat többnyire azt mutatja, hogy ezen a szinten megmaradnak a régi, kőbe vésett folyamatok. A probléma az, hogy az agilis működés következtében a kisebb egységek szervezetben belül elfoglalt helye és szerepe megváltozik. Emiatt már nem illeszthetők be maradéktalanul a régi folyamatokba, így a vállalat egészének működése válik dőcögőssé”, fogalmazza meg az alapvető problémát Georgiu Achilles.

A megoldást a folyamatok és a szervezet teljes újragondolása jelenheti. A korábbi merev folyamatok és kötött szerepek helyett rugalmasan alakítható értékteremtési láncokat kell létrehozni. A lánc kiindulási pontja az ügyféligeny, a végpontja pedig a létrehozott

Scrum-alapozó

Az agilis szervezetben a munkatársak 6-12 fős kisebb csapatokba, úgynevezett squadokba („szakaszokba”) szerveződnek. A squadnak jól körülírható feladata van (mondjuk a szoftverfejlesztésben egy adott funkció kialakítása a dolga), és több szakterület is képviselteti magát benne. A squadok nagyobb egységekbe, tribe-okba („törzsekbe”) tömörülnek, és együtt dolgoznak egy nagyobb léptékű munkán (például egy új szoftver fejlesztésén).

Lényeges eleme a módszernek, hogy minden squad rövid (általában 2-4 hetes) etapokban, úgynevezett sprintekben dolgozik: ennyi idő alatt kell valamilyen értékelhető, felhasználható eredménnyel előállnia, amelyet a megrendelővel közösen néznek majd át.

A squad minden reggel összegyűlik egy rövid megbeszélésre (ez a daily standup), ahol mindenki elmondhatja, mivel haladt, mit tervez, mivel van gondja. Mindeközben folyamatosan dokumentálják is, hogy mit kell még megcsinálni (ez a product backlog és a sprint backlog), de ez nem kőbe vésett követelményrendszer, mint a hagyományos fejlesztésnél, hanem dinamikusan változó lista.

érték – valami tényleges érték, mert önmagában az, hogy dolgozik a szervezet, még nem teremt értéket. A saját feladatukat agilisen ellátó egységek igény szerint bármelyik értékteremtési láncba bekapcsolhatók, így az egész szervezet gyorsan tud reagálni a felmerülő igényekre. Így is egyfajta mátrixszerű működés lesz az eredmény, csak éppen a feladat erősebben határozza meg az ember és a csapat tevékenységét, mint a szervezet, ahova tartozik.

Ugyanakkor azt Georgiu Achilles is elismeri, hogy az agilis átalakítás gyakorlati megvalósítása óriási feladat. A világon az egyik leghíresebb – sikeresnek mondható – kísérlet a Spotify nevéhez fűződik, ezért aztán Spotify-modell néven lett ismert a zenei streaming-szolgáltató agilis átalakulása. Ezzel kapcsolatban azonban nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a Spotify világcég létrejötté sem túl nagy (nagyjából 1600 főt foglalkoztat), és alapvetően egy terméket, szolgáltatást kínál, tehát könnyebb helyzetben van, mint a nagyvállalatok többsége. (A magyar nagyvállalatok között egyebek mellett a Magyar Telekom és az OTP Bank hajt végre jelenleg is agilis átállást.)

Nem való mindenkinek

Azzal is tisztában kell lenni, hogy az agilis működés nem mindenkinek és nem minden területen ajánlható. Ott hajtja a legnagyobb hasznot, ahol gyorsan változó ügyféligenyekre kell reagálni (és az ügyfél itt lehet belső vállalati ügyfél is!). Tipikusan ilyen a már említett informatikai fejlesztés, de jó célpont lehet az értékesítés vagy a marketing is.

Ahol viszont kulcsfontosságúak a jól szabályozott folyamatok és szükség van a hierarchiára, oda nem való az agilitás. „Tengerjáró hajót építeni, atomerőművet vagy biztonsági szolgálatot működtetni nem igazán lehet agilis módon, de a könyvelés sem a legjobb alany erre”, hoz néhány példát Georgiu Achilles. Ezért ő azt tanácsolja, hogy válasszák ketté a vállalatot, és amit érdemes, szervezzék át agilis működésűre, a többit mag hagyják meg a hagyományos hierarchikus szervezetnek. Ez sokkal előnyösebb lesz, mintha horizontálisan vágnák ketté a vállalatot: adott szintig agilis, afölött pedig a régi működés, mert ebből már csak az ismertett problémák jönnek elő.

Schopp Attila

GÉP HELYETT ORGANIZMUS

az agilitás nemcsak módszer, szemlélet is



Az agilis működéshez jellegzetes külsőségek tartoznak. (Lásd előző cikkünk „Scrum alapozó” című keretét!) Óriási tévedésbe esik azonban, aki ezekkel a külsőségekkel azonosítja az agilitást – így ugyanis éppen a lényeg vesz el. Sokat lehet vitatkozni azon, hogy pontosan miből is áll az agilitás, de abban azért általános az egyetértés, hogy akkor működik jól, ha beépül a vállalati kultúrába, ha szemléletmód és szervezetfejlesztési filozófia lesz belőle.

Könnyebb azt eldönteni, hogy mi nem agilis működés. Nem lesz agilis a vállalat, ha fogjuk a meglévő szervezeti egységeket, és átnevezzük őket squadra meg tribe-ra. Attól sem lesz agilis a működés, ha minden reggel összerántjuk a húzódozó kollégákat daily standup-szerűségekre, és kierőszakoljuk belőlük a vallomást az elvégzett és a tervezett munkáról.

Középpontban az autonómia

A ténylegesen agilis működés a vállalat minden szereplőjétől, a legfelsőbb vezetéstől a hierarchia alján álló gyakornokig, megszokást, erőfeszítést és a korábbinál jóval nyitottabb gondolkodást és munkavégzést – egyszóval kultúraváltást – kíván.

Egy igazán jó, agilis squad önálló egység, amely maga priorizálja a végrehajtandó feladatokat, határozza meg a munkavégzés módját, motiválja a csapattagokat, segít azoknak, akiknek problémájuk akad, és bünteti, kivetí magából azokat, akik potyautasként akarnak a rendszer részei lenni. Az agilitás nem a kapott feladatokat szolgálja

Az agilitás több, mint eszköz, több, mint módszer, elsősorban szemléletmód és vállalati kultúra. Mint ilyen viszont nem lehet a munkatársak nélkül, vagy éppen ellenükre megvalósítani.

végrehajtó, kérdést fel nem tevő katonákat kíván meg. Az agilisan működő szervezetben a munkatárs egyik legfőbb ismérve a tennivágyás: nem várja meg, amíg megmondják neki, hogy mit kell tennie, hanem proaktívan akar cselekedni, magához ragadja a feladatot, ha van szabad kapacitása.

Lényeges tulajdonsága még a kíváncsiság is. Nem csak az érdekl, ami a szűkebb csapatán belül történik, hanem kíváncsi arra is, mit miért csinál, hogyan illeszkedik be a nagy képbe az, amit ő csinál. A kíváncsisághoz kapcsolódik a tanulás iránti vágy és az arra való képesség. Ahogy a vállalatnak mindig meg kell újítania önmagát, hogy megfeleljen a változó kihívásoknak, az egyes munkatársaknak is folyamatosan képezniük kell magukat, új ismereteket vagy akár szemléletet kell elsajátítaniuk.

Az élről vezetni

Mindezeknek természetesen a vezetőkben is meg kell lenniük, sőt, nekik kell példát mutatniuk. A menedzsernek nemcsak kezdeményezőnek, hanem aktív résztvevőnek is kell lennie a változás folyamatában. Nem mondhatja, hogy „na gyerünk, legyetek agilisek!” Neki is agilissá kell válnia személyében, valamint irányítási és számonkérési módszereiben egyaránt. Az agilis működés az autonóm csapatra épít, autonóm csapatot pedig nem lehet kézivezérléssel irányítani. Meg kell tudni bízni az emberekben, meg kell nekik adni a felhatalmazást, hogy eljárjanak saját hatáskörükben, hogy maguk intézzék a feladataikat.

Schopp Attila



FORRÁS: IMLD.ORG

AGILIS KÉPZÉSEK

zavaró bőség

Az agilis munkakultúrát, működést a leghatékonyabban menet közben lehet elsajátítani, begyakorolni, de nem árt valahol, valahogyan az alapokkal is megismerkedni.

Első pillantásra a feladat egyszerű. Üssük be a keresőbe az „agilis képzés” vagy „agilis tréning” kifejezéseket, és máris szó szerint százszámra kapjuk a találatokat. Kisebb és nagyobb, ismert és ismeretlen vállalatok, oktatócégek hirdetik tanfolyamaikat, amelyeken agilis projektmenedzsmentre, agilis projektvezetésre oktítják az oda jelentkezőket, vagy éppen agilitásra érzékenyítő, szoktató coachot vagy scrum master képzést ajánljának a rászorulóknak.

A tudást nem adják ingyen

Egyvalamire azonban nehezen vagy sehogyan sem fogunk választ kapni: mire is lenne szükségünk? Ha egy cég most kezd bele az agilissá való átalakulásba, valószínűleg csak ködös elképzelésekkel bír az egészről. Milyen ismereteket, képességeket kellene elsajátítania a leendő agilis csapat minden egyes tagjának? Mindenkinek javasolt részt venni a tanfolyamon, vagy elég néhánynak elvégeznie, és majd

ők betanítják a többieket? (Nagyon nem mindegy a résztvevők száma, hiszen egy kétnapos alapképzés legalább nettó 200 ezer forintba kerül személyenként.) Milyen speciális tudásra lenne szüksége a kiemelt szerepkörökét ellátó munkatársaknak? Milyen szintű legyen az tudás? Milyen képzést válasszon a vezető, aki majd felülről és kívülről irányítja az egész átalakulást?

Nem könnyíti meg a választást az sem, hogy többféle szakmai szervezet (mint a Scrum Alliance vagy a PMI) állít ki nemzetközileg is elfogadott, egyébként különböző szempontok szerint felépített tanúsítványokat, bizonyítványokat. Felmerül a kérdés, hogy érdemes-e ilyeneket választani pusztán a megszerezhető papírért, vagy keressünk olyat, amelyik nem ad ilyen bizonyítványt, viszont a tanfolyam tartalma, jellege és várható eredménye jobban illeszkedik az elvárásainkhoz.

Ugrás a sötétbe

S ha netán már ki is találtuk, hogy mit tanuljanak a munkatársak, jön a következő kérdés: hol tanulják mindezt? Az oktatásokat, tréningeket kínáló cégeket gyakorlatilag lehetetlen objektíven összehasonlítani, és nincs tudomásunk arról, hogy készült volna rangsora az agilitásra képző szolgáltatóknak. Lehet hagyatkozni a cégek múltjára, tapasztalatára – de egyáltalán nincs rá garancia, hogy a nagynevű tréningközpont tartja a legjobb agilis oktatásokat. Próbálkozhatunk a referenciák alapos vizsgálatával, ám könnyű belátni, hogy nem feltétlenül a tréningcég hibája az, ha az ügyfélnél esetleg zátonyra fut az agilissá képzett csapat agilis projektje.

Marad a jó öreg szájhagyomány: kérdezzük meg partnereinket, ismerőseinket, hogy ők kikkel működtek együtt és mennyire váltak be.

Schopp Attila

Karrierutak

A Scrum Alliance az alábbi képesítéseket ismeri el az egyes szerepkörökben:

Certified ScrumMaster → Advanced Certified ScrumMaster →

Certified Scrum Professional – ScrumMaster

Certified Scrum Product Owner → Advanced Certified Scrum

Product Owner → Certified Scrum Professional – Product Owner

Certified Scrum Developer → Certified Scrum Professional

Certified Agile Leadership I → Certified Agile Leadership II

MINÉL EGYSZERŰBB, ANNÁL NEHEZEBB

nyolc tipp a munkahelyi hatékonyság növelésére



Úgy érzi, hiába igyekszik a munkahelyen, teljesítménye elmarad a kollégáitól? Vagy csak egyszerűen unja, hogy minden ugyanolyan lassan és unalmasan halad a feladatokkal? Nincs két egyforma nap a munkahelyen. Van, amikor ólomlassúsággal telik az idő, máskor meg csak úgy peregnek a percek. A hatékony munkavégzés tanulható, ehhez adunk tippeket összeállításunkban.

1. Keljünk időben, törődjünk magunkkal! A kora reggeli futást vagy edzést semmi sem tudja helyettesíteni, a reggeli adrenalin löket estig kitart. A reggeli mozgás végén ne feledkezzünk meg a bőséges reggeliről, amikor még mindig nem olvastunk emaileket, hanem beszélgetünk, lazítunk. Ha kellőképpen felkészítjük testünket, az egész nap támogatja minden döntésünket és tettünket.

2. Összpontosítsunk a magas értékű feladatokra! Rengeteg olyan napot tudhatunk magunk mögött, amikor visszanezve azt sem tudjuk, hogy min dolgoztunk egész nap és mit értünk el, pedig a nap végén hulla fáradtak vagyunk. Nyilván, minden beosztásban, még a vezetőnek is vannak repetitív és alantas feladatai, melyet neki kell elvégeznie minden egyes nap.

Figyeljünk arra is, hogy olyannal is végezzünk, melynek magas az értéke, közelebb visz célunkhoz. Ezeket a célokat pontosak határozzuk meg, kategorizáljuk őket, majd egyenként pipáljuk ki őket. Meglátjuk, motiváltságunk szinten tartásában is sokat segít.

3. Csak öt perc munka! Vannak olyan napok, amikor az eszünk tudja, hogy a feladatot el kell végezni, de szinte fizikai fájdalmat érzünk már a munka gondolatára is. Holott a valóságban csak a feladat elkezdése nehéz, ha már belemelegedtünk, szinte észrevétlenül megyünk tovább. Ha úgy érezzük, nehezen indul be a munka, akkor alkudozzunk kicsit magunkkal: mondjuk, hogy csak öt percet dolgozunk, és azután szünetet tarthatunk. Meglátjuk, az esetek 99 százalékában csak a kezdő lökés hiányzott, észre sem vesszük, ahogy eltelt a másfél óra. De az is előfordulhat, hogy öt perc elég a teljes feladat elvégzésére.

4. Kezdjük a kellemetlen feladattal a napot! Minden szakmának megvan az az egy feladata, melyre undorral gondolunk nap mint nap, és legszívesebben a kukába dobnánk, de nem tehetjük. Ezért, amennyire csak lehet, halasztjuk, magunk előtt tologatjuk az elvégzését. A sürgős és fontos feladatok közül azonban épp ezt a kellemetlen feladatot

+1 Értékeljük a hét végén

A napi feladatok sűrűjében nem mindig jut idő átgondolni, mi mindent tudhatunk magunk mögött, milyen problémákat oldottunk meg. Nem meglepő, hogy esténként kavargó gondolatunkkal a fejünkben fekszünk le. Aludni sem tudunk a sok feldolgozatlan kérdéstől, mikor a stressz és a határidők az előttünk álló feladatokra tolják állandóan figyelmünket. Legalább hétvégén, péntek délután tekintsünk vissza arra, hogy milyen feladatokat oldottunk meg azon a héten. Ebben a naptárunk nagyon sokat segít. Szó szerint nyomtassuk ki heti napirendünket, majd minden egyes bejegyzésnél tegyünk fel három kérdést: Elértem, amit terveztem? Személyesen ott kellett lennem ezen a megbeszélésen? Hogyan tudtam volna mindezt megoldani gyorsabban? Ezzel a taktikával könnyen eldönthetjük, hogy valóban okosan menedzseljük, hatékonyan töltjük-e az időnket.

A multitasking mítosz, ha egyszerre több dologgal foglalkozunk, az egyes feladatok elvégzésének hatékonysága csökken (de nem arányosan...) Viszont a többszörös munkavégzés után fáradtabbak leszünk, mintha szép sorban, egymás után végeztük volna a tennivalókat

váltszuk ki a reggeli munka indításához, még ha ez ellen minden egyes porcikánk tiltakozik is. Reggel frissebbek, kreatívabbak vagyunk, több türelmünk van apróságokkal bibelődni. Ha megoldottuk a kellemetlen feladatot, akkor felszabadulunk, és a többi, kellemes(ebb) problémát szinte jutalomként megélve oldjuk meg pillanatok alatt.

5. Kétszer ne foglalkozunk ugyanazzal a dologgal! A hatékonyan dolgozó emberek semmit sem tesznek várólistára, mert tudják, ha kétszer foglalkozunk ugyanazzal a dologgal, akkor sok időnk elmegy rá. Ne azzal töltsük az időt, hogy megjelöljük fontosnak az emailt, vagy írunk egy emlékeztetőt, hogy hívjunk fel valakit. Ha a levél fontos számunkra, akkor foglalkozunk vele, végezzük el a feladatot, válaszoljuk meg, delegáljuk a feladatot vagy ha olyan, akkor dobjuk a kukába. Ugyanez érvényes a telefonhívásra is, ne halogassuk, csörögjünk rá arra a fontos emberre, akivel beszélni szeretnénk.

6. Tartsunk kevesebb értekezletet! A lehetőségekhez mérten csökkentünk az értekezletek számát, nagyon sok dolgot kollaboratív munkafelületen vagy pár telefonhívással hatékonyabban el lehet intézni. Ha az adott megbeszélés nem szolgálja a vállalati vagy szakmai célunkat, akkor mindenképp halasztjuk el. Ha úgy látjuk, hogy a megbeszélés halaszthatatlan, akkor egy kényelmes székek nélküli terembe szervezzük: a kényelmetlen álldogálás mindenkit arra kényszerít, hogy gyorsak és hatékonyak legyenek. A lehetőségekhez mérten rövidre szabott találkozót zárjuk konkrét feladatok kiosztásával, melyek elvégzésére konkrét határidőt is adjunk meg. A megbeszélés végén azonnal szánjunk 10 percet feladataink lejegyzésére – ekkor pontosabban le tudjuk jegyezni a dolgokat.

7. Keves megszakítással dolgozzunk, egy feladaton! Kapcsoljuk ki az azonnali üzeneteket, az emailekről, a közösségi médián érkező történésekről szóló értesítéseket, hogy megszakítás nélkül tudjuk végezni munkánkat. Állítsuk be „elfoglalt” státuszunkat, hogy legalább egy ideig ne zavarjanak. Az állandó megszakítás miatt nem alakul ki a flow állapota, amikor szinte észrevétlenül, hatékonyan végzünk feladatainkkal. És nyugodjunk meg, a multitasking mítosz, még a Z generációs munkavállalók sem képesek egyszerre több dologgal foglalkozni, több feladatra összpontosítani.

8. Készítsük elő másnapra a feladatokat! Minden nap a munka végén szánjunk tíz percet a következő nap előkészítésére. Gondoljuk át, mivel kellene kezdeni a napot, ehhez keressük ki, készítsük elő a releváns dokumentumokat. Állítsunk össze egy prioritált tennivaló-listát másnapra, mindezt írjuk le egy papírra, tegyük billentyűzetünkre, így másnap elsőként ezt vesszük észre. A feladatokat kategorizáljuk fontosság és sürgősség szerint. Kezdjük a fontos és sürgős feladatok megoldásával, majd fokozatosan haladjunk a se nem fontos, se nem sürgősek felé.

Vass Enikő

FLUKTUÁCIÓSZÁMÍTÁS A MEGTARTÁS SZOLGÁLATÁBAN

hogyan mérd a fluktuációt, hogy valódi változásokat indítson?

A HR-esek hétköznapi furcsa kettősséget mutatnak. Egyrészt ömlik a médiából a sok high-tech témájú cikk és konferencia, ahol olyan kifejezésekkel dobálózunk, mint a mesterséges intelligencia (AI), a prediktív HR analitika vagy éppen a Big Data. Csúcsra járatott üzleti tudatosság, agilitás és szuperhatékony technológiák a magazinok és konferenciák címlapján. Viszont egy átlagos hazai vállalat valósága ettől még nagyon távol van.



FORRÁS: FREEPIK.COM

Rengeteg cikk ír külföldi, élen járó cégekről is, amelyek csúcstechnológiát vetnek be a HR-osztályon. Például szoftveres megoldással választják ki a rengeteg pályázóból a tökéletes jelöltet, vagy egyes helyeken viselkedéselemzéssel már azt is előre látják, hogy melyik munkatárs mikor tervezi a felmondását. Ezzel szemben Magyarországon a legtöbb helyen a mesterséges intelligencia használata, a csúcstechnológiák és mérési rendszerek csak a nagyon távoli jövő részei. A hazai HR-osztályok többségére nemhogy a mesterséges intelligencia nem érkezett meg, de még a legalapvetőbb adatok gyűjtésére és elemzésére sincs elegendő erőforrás, idő és energia. Pedig nem kell nagy varázslat ahhoz, hogy néhány egyszerűen előállítható mutatóval olyan stratégiai célokat támogassunk, mint például a munkatársak megtartása a munkavállalói élmény javításán keresztül.

A megtartás szerepe a HR-stratégiában

Az új évtizedben a toborzás és a megtartás – eltérő mértékben ugyan, de – minden HR osztály kiemelt feladata. Együtt mind a kettő. Egyetlen cég sem teheti meg, hogy csak az egyikre, vagy csak a másikra koncentrál. Persze, prioritást mindenhol fel kell állítani, és ez egyre többször inkább a megtartás felé billenti a mérleget. Mert fontos a toborzás, a munkáltatói márka építése, de emellett sehol nem akarják elveszíteni a kulcsembereket. Akiknek a cég a legtöbbet köszönhet, vagyis azt a 20 százalékot, akik a profit 80 százalékát generálják. A megtartás a feje tetejére állt munkaerőpiacra fontosabb, mint valaha. A HR-osztályok újabb és újabb módszereket keresnek arra, hogy csökkentsék az elvándorlást, más szavakkal, hogy egészséges szinten tartsák a fluktuációt.

Fluktuációs számítás: első lépés a megtartás javításához

Kevés vállalatnál mérik tudatosan és rendszerezetten a HR-folyamatokat. A HR-esek többsége idegenkedik a számoktól, bizonytalan, amikor használnia kell őket. Sokszor még az sem egyértelmű, hogy mit kellene mérni. Főleg, ha a vállalati szintű stratégia nem tisztázott, vagy épp nincs a HR bevonva a kialakításába, ad absurdum nem is tud róla.

A fluktuáció mérése viszont nem lehet kérdés tárgya. Ahogy már említettük, a legtöbb HR-stratégiának szerves részét képezi a megtartás. Így vagy van kimondott szervezeti szintű üzleti stratégia, vagy nincs, vagy be van vonva a HR a legfelsőbb szinteken, vagy nincs, a megtartás javítása érdekében a fluktuáció mérése minden szervezetben fontos és szükséges.

Az persze, hogy valahol vezetik a fluktuációt, még semmit nem jelent. A legtöbbször ugyanis az a probléma, hogy a fluktuáció mérését rutinszerűen végzik, és nem kezdenek az adatokkal semmit. Van, ahol a fluktuáció mérésére szinte jelentéktelen, akár azt is mondhatnánk, hogy felesleges. Az adatokat talán még prezentálják is a vezetőknek, de itt megáll a történet. Nincs elemzés, mélyebb megértés, és ezért nincs továbblépés, fejlődés sem. Pedig, ha jól választjuk meg, hogy hogyan mérjük és közelítjük meg az eredményeket, a fluktuáció mérése a megtartási erőfeszítéseink leghasznosabb kiindulópontja is lehet. (Lásd „A számok a HR-ben” keretet!)

Hogyan tehetjük érdekessé a fluktuációs mutatót?

A fluktuációs számítással gyakran az a probléma, hogy az eredményben sokan csak egy száraz, semmitmondó százalékot látnak. És legyünk őszinték, a havi fluktuációs mutató önmagában valóban nem túl izgalmas. Egy pusztán százalék, a kilépők aránya az átlag létszámhoz viszonyítva.

Sok menedzsment meetingen még prezentálják is ezeket a számokat hónapról hónapra, de mivel első ránézésre borzasztóan unalmas, és senki nem ad

hozza magyarázatokat, ilyen formában általában nem is indítanak be változásokat. A vállalat egésze és a HR számára viszont fontos, hogy a fluktuációs mutatókkal – főleg, ha azok rosszak – elgondolkodtassák a vezetőket. Kapják fel a fejüket, hogy a megtartás, mint stratégiai cél, veszélyben van, és alakítsanak ki a kezelésére egy cselekvési tervet. De hogyan érheti el a HR-es a vezetőök ingerküszöbét a fluktuációs mutatóval? Mit kell tennie, hogy erre a számra, és a mögötte húzódo jelenségre felfigyeljenek?

Az első és legfontosabb lépés, hogy a HR-es nemcsak a havi fluktuációs százalékot mutatja be, hanem hozzáad fontos részleteket is, kiegészíti olyan információkkal, amelyek jelentőségteljesen árnyalják a képet.

A fluktuáció mérése vezetőnként

A leggyorsabban azzal érhetjük el a vezetőök figyelmét, ha a fluktuációt nemcsak összcéges szinten, hanem vezetőnként is mérjük. Kis szervezeteknél ennek nincs sok értelme, de ha kellően nagy a szervezet, akkor ez az információ beszédes lesz. Ha valamelyik vezetővel gond van, akkor egy ilyen riport ezt gyorsan kimutatja. Ha egy vezető csapatában jóval a céges átlag fölött van a fluktuáció, akkor a megtartás javítása érdekében azonnal cselekedni kell.

El kell beszélgetni az érintettel, ő hogyan látja a helyzetet, mik az ő szempontjából a nehézségek, ami miatt magas nála a fluktuáció. A megoldásban a vezetőnek és a HR-nek együtt kell működnie. Sokszor jól jön egy fejlesztési terv megvalósítási lépésekkel, ha pedig másként nem megy, el kell gondolkodni azon, hogy a szóban forgó vezetőnek valóban a szervezetben van-e még a helye. A fluktuáció vezetőkre lebontott mérése a másik oldalon azt is megmutatja, hogy melyik osztályon egészséges mértékű a fluktuáció. Ahol azt látjuk, hogy a vezető képes hosszú távon is megtartani az embereit, ott érdemes erről pozitív visszajelzést adni, jutalmazni is.

Érdemes a jó eredményeket elért vezetők peoplemanagement módszereit a többiekkel is megosztani, hogy a menedzsment többi tagja is tanulhasson a pozitív példából. A jó és gyakorlati példák gyakran sokkal jobban motiválják a többieket, mint a drága vezetőfejlesztő képzések elméleti fejtegetései.

Mérjük külön a kimagasló tehetségek fluktuációját

Árnyalhatjuk a fluktuációs mutatót azzal is, ha figyeljük, hogy a kilépők közül hányan voltak kiváló teljesítők, vagy épp ígéretes tehetségek. Mert ha a kilépők csupa olyan emberek, akik nem tölték a szekeket, akkor az igazából nem is olyan nagy baj, hogy elmentek. Viszont, ha kulcsemberek lépnek ki sorra, olyanok, akik szuperül teljesítenek vagy óriási potenciál van bennük, akkor a cég nagy bajban van. Akkor erre oda kell figyelni, tudatosítani kell a veszteség mértékét és a távlati kockázatokat a vezetőségben is.

Ahhoz, hogy a fluktuációt ilyen alaposan mérjük, szükséges tudnunk, hogy ki számít a cégnél tehetségnek vagy épp kulcs munkavállalónak. Ennek megállapításához hasznos eszköz a tehetségmátrix, amely a munkavállalókat teljesítményük és a bennük rejlő tehetség potenciál szempontjából helyezi el egy 3×3

cellából álló térképen. Ezt a tehetségmátrixot rendszeresen és folyamatosan kell frissíteni, hogy a kilépések esetén meg tudjuk állapítani, hogy az, aki távozik milyen értéket képviselt, mekkora veszteséget jelent a cégnek.

Számszerűsítsük a kilépéseik okait is

Ha stratégiai komolysággal kezeljük a cég megtartó képességének fejlesztését, akkor a fluktuáció mérését kiegészítjük az okok elemzésével is. Vagyis nem intézzük el a riportolást azzal, hogy megnézzük, hányan léptek ki adott hónapban vagy tárgydőszakban. Ennél mélyebbre ásunk, és azt is górcső alá vesszük, hogy milyen okok húzódnak meg az egyes kilépések mögött.

Ezt több módon is kideríthetjük, akár szóban, akár írásban. Az írásos verzió lehet egy jól megszerkesztett kilépő kérdőív is, de a legjobb, ha a távozókkal egy személyes exit interjú is le tudunk bonyolítani. Bármelyiket is választjuk, a lényeg, hogy a végeredményt (a kilépés okait) kategóriákba rendezzük és számszerűsítsük. Így könnyebb objektíven rálátni a helyzetre, és végiggondolni a szükséges javító intézkedéseket.

A kilépések okára nemcsak az önkéntes távozások esetén érdemes ránézni. Akkor is tanulságos lehet ez a téma, ha a kilépés nem önkéntes, tehát valakit a cég küld el. Gyakran ennek a hátterében is a vezetőséggel vagy a szervezet működésével kapcsolatos mélyebb problémák húzódnak meg. Például azért nem tudott valaki jól teljesíteni a munkájában, mert a vezetője lehetetlen stílusban kommunikált vele, és ezzel napi szinten elviselhetetlen stressz alá helyezte. Ha a felmondást a munkáltató kezdeményezte, akkor a fluktuációs mérésben ez nem is biztos, hogy szerepel. Sok cég csak az önkéntes távozást számolja bele a fluktuációba. Pedig ez az eset is annak a jele, hogy a szervezet mélyén komoly vezetői problémák rejlenek, amelyek hosszú távon az „önkéntes” felmondások megszorodását, tehát még magasabb fluktuációt eredményez.

Számok a HR-ben

Ha a HR-ben rossz mutatószámokat használunk, vagy soha nem próbálunk a számok mögé menni, akkor nem tudjuk a működésünket üzletivé tenni. A HR-ben is meg kell találnunk azokat a mérőszámokat, kulcs mutatókat, amelyek valóban fontosak, és segítenek abban, hogy az energiáinkat magas hozzáadott értékű feladatokba fektessük. Olyanokba, amelyek hatására a munkatársak jobban érzik magukat, eredményesebbé és produktívabbá válnak. A jól kiválasztott mutatószámok rámutatnak a cégünk és a folyamataink gyengeségeire, és segítenek, hogy ezek kezelésére összeállíthassunk egy jól működő HR-akciótervet.





FORRÁS: THECONVERSATION.COM

Önkéntesen ment, vagy küldték?

A fluktuációs mutatót azzal az adattal is érdemes kiegészíteni, hogy aki kilépett, az önként tette-e, vagy a vállalat küldte el. Ez az adat, vagyis, hogy melyik fél döntött a távozás mellett, azt mutatja meg, hogy mennyire tudatosan avatkozik bele a szervezet a csapat összetételébe.

Sok szervezetben például évekig nem küldik el a rosszul teljesítő vagy mérgező embereket. Túl sokáig maradnak bent a cégben, mert a vezetők vagy nem veszik észre őket, vagy észreveszik, de nincs bátorságuk szembenézni a helyzettel és kezelni azt. Ha viszont mérgező emberek vannak a szervezetben, akkor az pont a lelkes, megbízható munkatársakra ró nagyobb terhet, végső soron növeli a fluktuációt. Csak épp nem azok mennek el, akiknek kellene, hanem azok, akik valódi értéket képviselnek a szervezetben.

Ha egy toxikus, vagy hosszú ideje nem teljesítő munkavállaló lép ki a szervezetből, akkor nézzük meg, hogy vajon jó volt-e, hogy még ott volt, vagy már rég el kellett volna őt küldenünk? Minden ilyen esetet elemezzünk ki a vezetőkkel, és vonjuk le belőle a tanulságokat!

Kilépők munkaviszonyának hossza

A megtartási erőfeszítéseinket segítheti az az információ is, hogy a kilépők összesen mennyi ideig (hány hónapig, évig) voltak nálunk alkalmazásban. Mérjük ezt is! Ez az adat könnyen előállítható a munkaügyi papírokból, cserébe ad egy képet a munkavállalói életciklus gyenge pontjairól.

Ha például a kilépők jelentős része az első héten megy el, akkor egyértelmű, hogy mindenekelőtt a kiválasztási és betanítási folyamatra kell ránéznünk, ezeket kell fejlesztenünk. Az első heti kilépések leggyakoribb oka ugyanis a kiválasztási hiba, vagy az onboarding és betanítás hiánya. Az is előfordulhat, hogy az employer branding sikerült túl jól, vonzóvá vált a vállalat, de a valóság az új belépőt az első hetekben mégis csak arcul csapta. Az is megtörténhet, hogy a túl korai kilépések mögött nem a HR-folyamatok, hanem emberi problémák rejtőznek. Tehát valamelyik vezető stílusa miatt hullanak ki az emberek, amit viszont a fluktuáció vezetőnkénti bontása gyorsan meg is mutat.

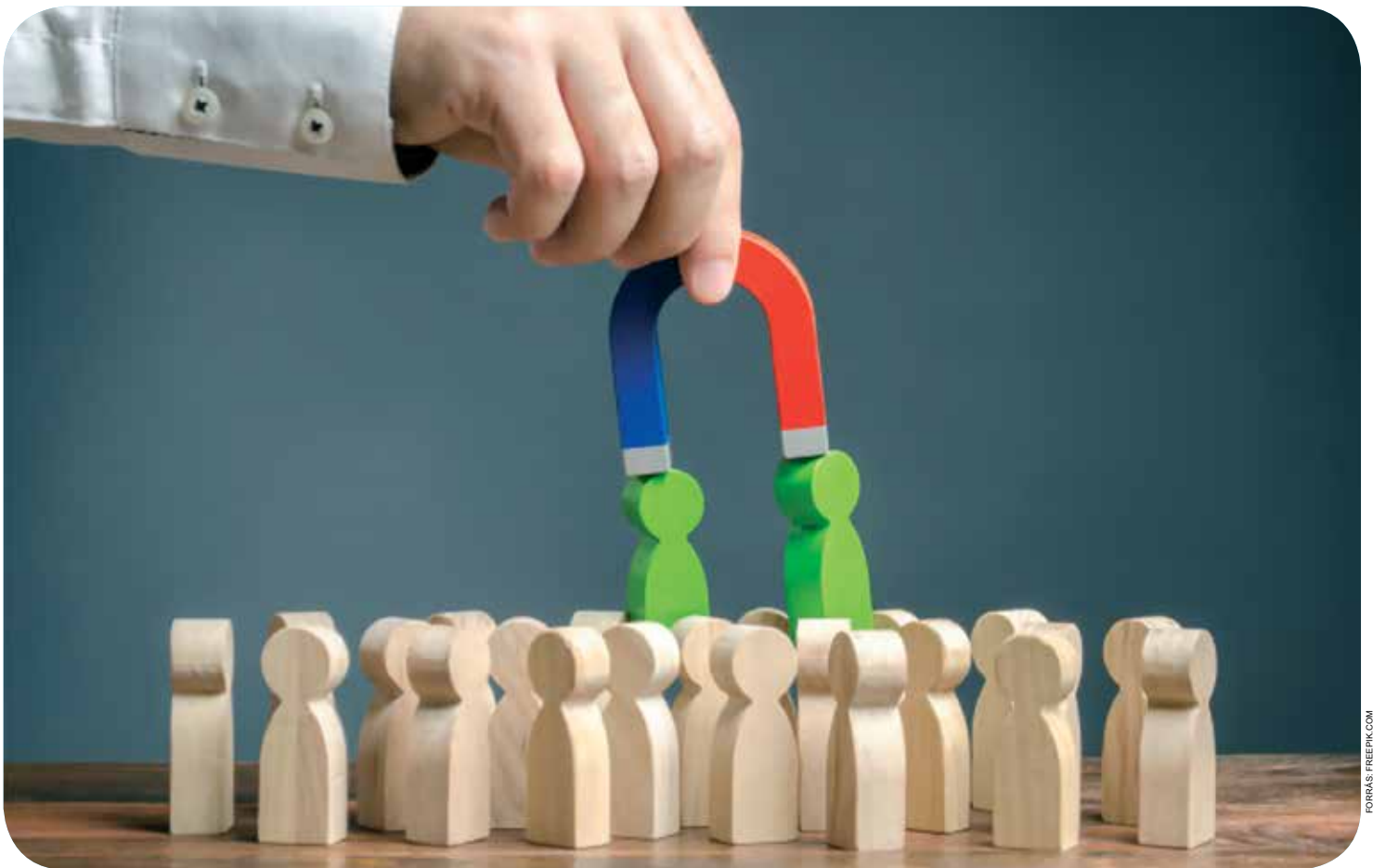
A fluktuáció számítást a fentiekén túl is lehet finomítani, extra adatokkal érdekes és látványos mutatóvá tenni. A lényeg, hogy ez egy olyan eszköz, amely sok mindent elárul a szervezetről, és arról, hogyan, mely ponton érdemes nekiállni a megtartás javításának stratégiai szinten. A fenti fluktuációs mérési módszertan legnagyobb előnye viszont az, hogy gyorsan el lehet vele indulni, és a vezetők is azonnal átlátják és megértik. A számok és kiegészítő adatok objektívek, és egyértelműen kijelölik, hogy a megtartás javítása érdekében miben kell a vezetőknek, a szervezetnek és a HR-nek fejlődnie.

Timár Krisztina, HR-tanácsadó

Munkavállalói Élmény nagykövete – www.elmenyhr.hu

ELCSÁBÍTÁS A FLUKTUÁCIÓ KORÁBAN

hogyan hozzunk el embert a konkurenciától?



Ma, a vírusoknál is jobban terjedő munkaerőhiány korában, egyre több cégvezető kényszerül arra, hogy tabunak számító metódussal, a vetélytársaitól csábítson el rátermett munkavállalókat. Ezt elméletileg törvénnyel szabályozták eddig, de a szakképzett munkaerő kínzó hiánya törvényt bont. Már nem a csábítás a kérdés, hanem az, hogy meddig lehet elmenni, és mire kell figyelni kivitelezésekor.

Vetélytárstól munkavállalókat elcsábítani, bár etikai problémákat vet fel, megéri, különösen akkor, ha egy cég versenytársának sokkal jobban megy. Az agyelszívás nemcsak a jobb szaktudás, de a kapcsolatrendszer és piacismeret miatt is kamatoztathatóvá válhat. A konkurencia húzó embereit megszerezni nem olyan egyszerű, ahogy manapság néhány cégvezető elsőre gondolná, megvannak ennek is a kulisszatitkai.

Tabu akkor lesz a csábítás minden válfaja, ha a vetélytárs cégek vezetői már megnemtámadási szerződést kötöttek (ez a vezetőcserék esetén is érvényes lenne). Felrúgása ugyanis mindkét fél számára előre nem látható következményekkel járhat, a vége akár egy béremelkedés-cunami is lehet, ami mindkét vállalatot maga alá temet(he)ti, és a háttérben rejtőzködő esélytelennek tartott harmadik fog belőle a végén sikeresen kijönni.

A piaci verseny viszont ma, a fluktuáció korában sok mindenre kényszerítheti a munkaadókat. Csak azokra nem jelentenek veszélyt a csábítási kísérletek, akik elégedett munkavállalókkal rendelkeznek, és már megteremtettek egy egészséges munkahelyi kultúrát. Nyilván ezekből a vállalatokból van a legkevesebb hazánkban, illetve kicsi a piac (kevés a foka, sok az eszkimó), a rendszerváltás utáni elmúlt 30 évben gyakorlatilag majdnem mindenki dolgozott már minden hasonszőrű cégben (legalábbis a ICT világában ez a helyzet). A tapasztalatlan zoomer generáció megjelenésével pedig még mindig sokkal jobb befektetés becserkészni és megszerezni egy minden hájjal megkent boomer közép- vagy felső vezetőt, mint „amatőrökre” bízni a cég sorsát. 2020-ban még a kitarató és sikeres xoomerekben sem bíznak a magyar, nyugdíj-korhatár előtt álló cégvezetők.

Hab a tortán, hogy a „tékozló fiú” jelenség is elharapódzott, vagyis vannak, akik 2-3 alkalommal is elmennek és vissza-visszatérnek egy-egy vállalkozásba, de ez nem hungaricum, hanem világjelenség.

A csábítás művészete

Minden kezdet nehéz, igaz a csábítás művészetére is a céges világban. Érdemes első körben körülnézni munkatársaink és bizalmas üzleti partnereink körében, ők kiket javasolnak. Elterjeszteni széles körben, hogy cégünk új embereket keres csapatbővítés miatt.

A legegyszerűbb a különböző szakmai rendezvényeken kikélni, kik a megcélzott terület doyenjei vagy véleményvezérei. Fájó kudarchoz vezethet agresszívan megkörnyékeznél és letámadni a célszemélyt a belterjes magyar piacon, ezért ügyesen kell intézni a csábítást. Nem ördögtől való így akár első körben egy külsős tanácsadóra bízni a jelöltek feltérképezését, „lekáderezését” és puhtítását. Így a valódi munkaadó kiléte sokáig titokban maradhat, de tudni lehet milyen juttatásokat várna el tőlünk a kiszemelt jelölt. Amennyiben meg van már az elcsábítandó jelölt, akkor figyelni kell arra, hogy ne munkaidőben zaklassuk ajánlatunkkal (az egyterű irodák egyik hátránya a nyilvánosság), mert könnyen stresszhelyzetbe kergethetjük így őket.

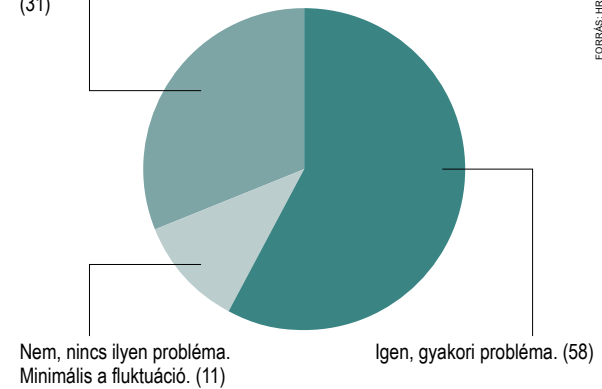
A legegyszerűbb, ha semleges időben és térben hívjuk meg egy személyes beszélgetésre, olyan szakmai lehetőséget ajánlva, mely számára előnyös lehet. A

Ha a célszemély az előzetes beszélgetéseken nagyon bizonytalan, sokat habozik a vélt vagy valós kockázat miatt, akkor lehet, hogy mégsem ő a megfelelő

Az Ön cégétől csábítanak el munkavállalókat?

(százalék)

Alkalmanként előfordul, hogy jobb ajánlatot kapnak. (31)



FORRÁS: HR PORTAL.HU

telefonos kapcsolat során viszont nem szabad a puskaortot mind ellőni, vagyis nem kell se a fizetést, se a pontos munkaköri leírást, se egyéb paramétereket megadni. Azért kell a beszélgetést mindig irodán kívülre megszervezni, hogy elejét vegyük a céges szóbeszédnek. Semleges tér, ugye.

A személyes találkozás során úgyis ki fog derülni, mi motiválja a kiválasztottunkat, melyek a szakmai céljai, mivel elégedetlen jelenlegi pozíciójában. Mindenkit másként lehet elcsábítani, van, akit a rugalmasabb munkaidővel vagy a home office-szal, másokat nagyobb felelősséggel és hatalommal lehet megszerezni. Ha eleve erősebb piaci pozícióban vagyunk, az is sokat jelenthet, és egy nemzetközi projekt lehetőségéért is nagyobb eséllyel és szívesebben váltanak sokan.

A legnagyobb buktató mindig a fizetés és a családi háttér

Bármennyire is vonzó lehet egy céges kultúra, a piszkos anyagiak azok, melyek egy sikeres átcsábításnál a legtöbb esetben ma döntenek (mindenki beárazható). De a csábító cégvezető vagy „fejvadász” legnagyobb gondja is az, mennyit ígérjen rá, illetve, hogy eleve tudja a jelölt jelenlegi bérezését. Egy jó tanács: üdvös lehet, ha csomagajánlatokat állítunk össze, alapbér-, bónusz- és egyedi igény szerinti egyéb juttatásokkal.

Az viszont tény, hogy „olcsójanosként” nem fogunk boldogulni, mert senki nem fog botor módon pucér 10 százalékkal több pénzért váltani és elmenni a konkurenciához, lerombolva jelenlegi, biztos egzisztenciáját. Visszatartó erő lehet a családi háttér is, a kor, hiszen egy boomer középvezető nem szeretne már sokszor új és veszélyes kalandokba bocsátkozni. Illetve minden jelölt ki fogja kérni partnerének véleményét is. Előfordulhat, hogy jelenlegi pozícióját fogja majd a csábítás által „upgradelni” a mostani főnökénél.

Minden váltás kockázat, senki sem szeret járt utat járattanért elhagyni, a konkurenciához elmenni pedig azt is jelenti, le kell számolni az eddigi céges előítéletekkel. De kétséges az is, vajon

szakmailag meg tudja-e majd találni a számítását, az új csapat hogy fogadja – senki sem szeret fejest ugrani az ismeretlenbe. Ha az elcsábítandó adepton az előzetes beszélgetések során azt látni, hogy folyton-folyvást hezitál, húzza az időt, túl kockázatosnak ítéli meg a váltást, néha jobb nem is erőltetni.

Munkaerő el-nem csábítás és a magyar jog

Sokan bedőlnek annak, hogy megelőlegezik a bizalmat, ha a konkurenciánál kiemelkedő eredményeket mutat egy jelölt, pedig a szűrést soha semmi sem pótolja. Azzal is számolnunk kell, hogy egy sikeres embert okos főnökeik általában már valamilyen versenytilalmi és „röghöz kötési” megállapodással is bebiztosítottak.

Az ilyen megegyezés felrúgásával járó súlyos kötbéreket Magyarországon csak végső esetben és „vis maior” esetében szokták kifizetni és csak felső vezetői szinten. Pontosan azért vezették be ezt, hogy egy új, tőkeerős piaci szereplő ne tudja egyszerűen kiszorítani a piacról vetélytársait, majd az eliminálásuk után („csak egy maradhat”) csökkentse a béreket a monopóliumát megszerezve.

A magyar versenyjogi törvény egy joghézag-kitöltő generálklauszulában (gumiszabályban...) foglalkozik a tisztességtelen munkaerő-átcsábítással, inkább körülírással és példákkal ecsetelve ezeket, mint konkrétan nevesítve. Gyakorlatilag nem ütközik az üzleti tisztességgel egy vetélytárs részéről bármilyen szerződési ajánlat,

Éles versenyben egy tapasztalt és jól képzett munkavállaló megszerzése a konkurenciától mindenképpen szükséges, de kényszerű megoldás

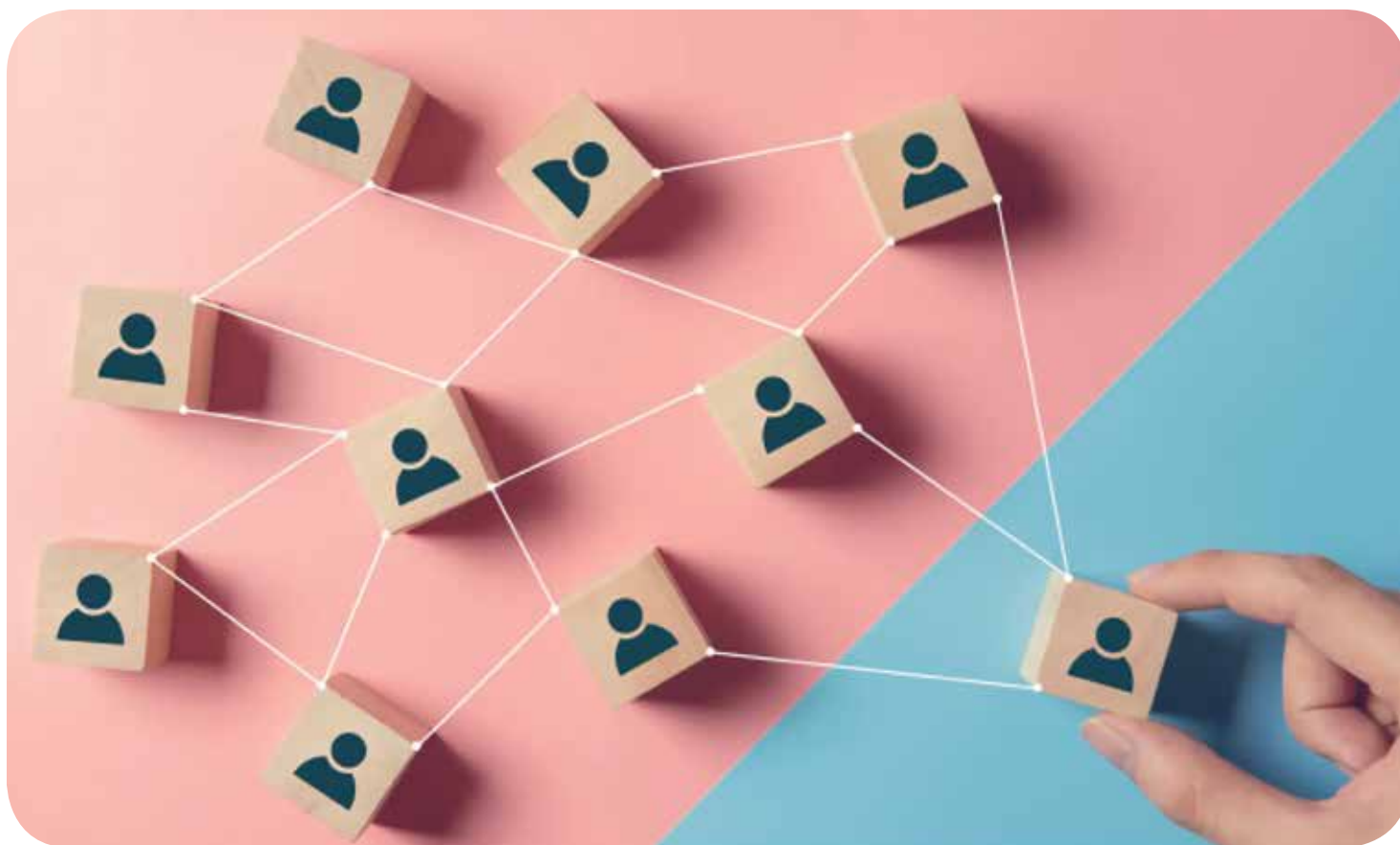
mely kedvezőbb üzleti feltételek kilátásba helyezésével próbálja meg elérni, hogy a munkavállaló munkaviszonyát felmondja, és új, kedvezőbb szerződést kössön. Egészen addig, míg nem azonosítható a tisztességtelen motiváció, illetve nem sérti a versenytársak törvényes érdekeit vagy veszélyezteti azokat (például az üzletágat radikálisan megváltoztatva, az ügyfélkört teljesen bekebelezve stb.).

Vagyis, ha kiszemeljük a konkurencia legtehetségesebb emberét, és megkeressük egy jobb ajánlattal, az alapvetően nem minősül tisztességtelennek, része a szabadpiaci versenynek.

Szerződések és egyéb megoldások

Nyilván a cégek elejét kívánják venni ezeknek a nem kívánatos megkereséseknek („cold calling”-oknak), olyan szerződésekkel, melyek korlátozzák vagy ki is zárják ezeket. Az USA-ban létezik munkaerő-csábítás elleni (anti-poaching) törvény, hazánkban hatékonyan a Munka Törvény-





FORRÁS: FREEPK.COM

könyve (2012. évi I. törvény) és a Versenytvörvény (1996. évi LVII. törvény) kínál megoldást. Két évre kizárható az, hogy egy munkavállaló a konkurens vállalnál helyezkedjen el, kiköthető ennek az ellenértéke is, hogy milyen jogkörre vonatkozik, a megállapodás tartamára járó alappbér egyharmadát viszont el kell érnie. Arra az esetre, ha a munkavállaló ezt megszegi, akkor kötbérfizetési kötelezettséget kell kikötni a megállapodásban.

Egy másik megoldás lehet (a zoomer generáció kapcsán előszeretettel alkalmazott) tanulmányi szerződés metódusa. Ennek a lényege, hogy a munkáltató támogatja a munkavállaló tanulmányait (ez lehet továbbképzés, workshop stb.), ennek ellentételezéseként viszont meghatározhat bizonyos elérendő eredményeket, vagy hogy a tanulmányok befejezése után (a Mt. 229.§ (1) bekezdése alapján) maximum 5 éven keresztül nem élhet a rendes felmondás jogával. Kikötés lehet az is, hogy a munkáltatótól kapott támogatás mértékéhez igazodik az időtartam, nem a tanulmányok tényleges idejéhez. De ez esetben is alkalmazható kötbér, a nemteljesítés vagy hibás teljesítés (ha eredményhez kötötték) követelményeihez kötve.

A munkaerő-csábítás nemcsak munkavállalókra, de partnervállalatokra is vonatkozhat. Ilyenkor a korlátozásokat megfelelő szerződésekben kell meghatározni, vagyis az ügyfelek nem élhetnek a munkavállalók felé ilyen jellegű megkeresésekkel, nem is kezdhetnek ilyen tárgyalásokat sem.

Minden esetben érdemes figyelni, hogy visszatartó erejű kötbérfizetési klauzulák is szerepeljenek az iratokban. Bizonyos nagyság felett viszont érdemes figyelni arra, hogy könnyen a kartellezés gyanújába keveredhetnek a cégek az ilyen jellegű megkötések kieroszakolásával, de ez már más téma.

Éljünk vagy sem a csábítás kényszerű eszközével?

Ha cégünk számára ez az egyetlen út a piaci vezető szerep megőrzésére, akkor nyilván egy tapasztalt és jól képzett munkavállaló megszerzése mindenképpen szükséges, de kényszerű megoldás lehet. Kérdés az, hogy mennyiben üt ez vissza majd az üzleti életben, illetve a megszerzett szakemberek tényleg beigazolják-e a megelőlegezett bizalmat. Kétélű fegyver lehet tehát ez. De a fentiek értelmében is látható nehezen bizonyítható, hogy egy mobilis munkavállaló miért is váltott pontosan céget. A tisztességtelen piaci magatartás tényleges igazolása és a jogellenesség mindig csak akkor bizonyítható, ha valami olyan elem is kiderül róla, ami sérti az üzleti tisztességet (pl. üzleti titkok jogosulatlan megszerzését, komplett üzletágak ellehetetlenítését és megszüntetését). Másrészt a munkavállalóért való folyamatos és kitartó küzdelem a piaci verseny mai természetes velejárója. Egy-egy új szereplő megjelenése, különösen az ICT iparágban, ha a cég maga nem rendelkezik elegendő erőforrással (vagy kiöregedett az), hogy maga szervezze és végezze el a napra kész szakismeretekkel nem rendelkező (és fiatal generációs) munkavállalói képzését (vagy nem is akar erre költeni) csak ez a megoldás marad. Átcsábítani a hasonló területeken tevékenykedő munkáltatóknál foglalkoztatott értékes munkavállalókat viszont sok erőforrást és türelmet igényel, különösen egy ilyen kis országban, mint Magyarország.

Tölgyes László

ÖT DOLOG, AMIVEL MARADÁSRA LEHET BÍRNI A MUNKAVÁLLALÓT

a munkaerő-megtartás ötparancsolata

Ritkán látott méreteket öltött a fluktuáció. Az emberek úgy váltogatják a munkahelyeket, mint a tiszta alsóneműt. A kínáló piaci lehetőségek pedig hamar elragadják a legjobbakat is, így részen kell lenni, ha a szervezet meg akarja tartani a kulcsembereit. A pénz, paripa, fegyver, azaz a jó fizetés, a megfelelő munkakörnyezet és az aktuális trendek lekövetése manapság alapelvárás a vállalatokkal szemben. Így annak, aki a megtartásra játszik, szintet kell lépnie, és nyitni a megoldások felé.



FORRÁS: LINKEDIN.COM

A megtartás a HR és a munkavállaló szempontjából is más-más hozzáadott értékkel bír. Utóbbi esetében ez lehet a jó fizetés, a megbecsülés, a munkakörnyezettel és a kollégákkal való elégedettség, de a megfelelő „boldogságszükséglet” állandó kielégülése is. Előbbi, azaz a HR szempontjából nemcsak energiát és egy újabb kiadást spórol meg a betonbiztos lábakon álló kolléga, hanem leveszi a humánerőforrás-menedzsment válláról azt a terhet is, hogy aggódni kelljen a workflow és a munkafolyamat hatékonysága miatt, legalábbis a szóban forgó pozíció esetében.

Természetesen ahány cég és HR-osztály, annyi szokás. Elvégre, ami az egyik vállalatnál beválik, az nem biztos, hogy a másikon is be fog. De több olyan lépést is meg lehet tenni, amelyekkel nem lehet eltévedni. A fluktuáció hullámát pedig jobb megelőzni, mint a megüresedett székeket bámulva rettegni a következő felmondástól.

EGY – Jövőkép-ajánlás és a jól körülhatárolt célok ereje

Igazán banális ötletnek tűnhet, de a megfelelően körülhatárolt célok növelik a munkavállalók elköteleződését a feladatuk iránt, nem beszélve arról, hogy a motivációs faktor is megnövekszik. A célok ismerete csak akkor válhat igazán hatékony megtartóerővé és a proaktivitás melegágyává, ha azok nem éves távlatokban, hanem havi, heti lebontásban kerülnek a kollégák elé. Elvégre kevés motiválóbb és nagyobb elégedettséget nyújtó élmény van a teendők mókuskerekében, mint egy cél sikeres teljesítése.

Szorosan ehhez kapcsolódik a jövőkép kérdésköre is. Ha a kollégák egy megmászhatatlan fallal találják szemben magukat, amely mindent eltakar, akkor bizony hajlamosak lesznek hátat fordítani, és egy olyan munkahelyet keresni, ahol nem a továbbhaladás akadályával, hanem a lehetőségek végtelen tárházával szembesülnek.

A célok és a jövőkép megfogalmazásával nem csak a szába szökkenő proaktivitás, de a növekvő lelkesedés és elégedettség is állandó attribútuma lesz a kollégáknak.

2019 legjobb tíz munkahelye

(a greatplacetowork.com felmérése szerint)

1. Cisco (hálózati infrastruktúra)
2. Hilton (vendéglátás)
3. Salesforce (CRM-megoldások)
4. DHL Express (csomagküldési szolgáltatások)
5. Mars, Incorporated (édesség, élelmiszer)
6. SAP SE (vállalatirányítási rendszer)
7. EY (üzletfejlesztés)
8. Stryker Corporation (orvostechnika)
9. SAS (elemzőszoftver)
10. Workday (pénzügyi és HR-tanácsadás)

Jobb megelőzni a fluktuációt, mint a már megüresedett székeket bámulva rettegni a következő felmondástól

KETTŐ – A tanulás az élet sava-borsa

A képzés, noha külön megtartóerőként is meg tudja állni a helyét, azért kapcsolódik a célok és a jövőkép kialakításához, elvégre az új tudás megszerzése a munkáltató jóvoltából szintén a hosszú távú elköteleződés egyik eszköze. Főként akkor lesz igazán hasznos a tréning, ha olyan dolgot sajátíthat el, amely egyszerűbbé teszi a munkafolyamatait, és hozzásegíti ahhoz, hogy szintet lépjen. Ugyanakkor néha el lehet rugaszkodni az alap szakmai képzésektől, és olyan tudással is fel lehet ruházni a dolgozót, amelyet a mindennapi életben is tud kamatoztatni.

HÁROM – Állandó libikóka: work-life balance

A milleniumi megérkezésével a munka-magánélet egyensúlya fontosabbá vált, mint valaha. Nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy a legjobb és leglojálisabb munkavállaló is egyszer fel fog állni az asztaltól, ha a végtelenségig terhelhető ígásló szerepből a munkaidő lejáta után sem bújhat ki.

A technológia és az állandó elérhetőség fűtötte korszakban nehéz lerázni a kényszert magunkról, hogy az este is záporozó emailek-et elolvassuk, ugyanakkor sokkal nyugodtabban hagyjuk megpihenni a levelet olvasatlanul az inboxban, ha tisztában vagyunk azzal, hogy a vezetők tiszteletben tartják a privát szféránkat. Az állandó nyomáskényszer és a nem megfelelő korlátok a munka-magánélet terén hamar elűzik a munkavállalót – vagy egy kiadós burnoutba hajszolják.

NÉGY – A „köszönöm” szó hatalma

Heti egyszer szükség van arra, hogy minden egyes munkatárs megkapja a visszajelzést, a pozitív, támogató üzenetet. Ugyanis, ha a kolléga értékesnek és fontosnak érzi magát, annak komoly a megtartó ereje, már csak azért is, mert eredendően egyetlen ember sem szeret a „futottak még” kategóriába tartozni, azaz súlytalanul lebegni a munkahelyen.

Azzal, hogy visszajelzést kapnak a munkájukról, netán még az ötleteik, elképzelésük, véleményük is meghallgatásra talál, az bizalmat ébreszt a dolgozóknak. Ha a visszajelzés és a bevonás az ideális mezsgyén halad, akkor a cég és a vezetők felé érzett bizalmon túl a kiteljesedés és az önmegvalósítás érzete is kibontakozhat a kollégában, ami szintén fontos megtartó erő.

ÖT – Figyelembe kell venni a „boldogságszükségleteket”

Talán mind közül a legfontosabb mégis azoknak az egyedi igényeknek a kielégítése, amelyek a materiális juttatásokon túl a pszichológiai szükségletekből fakadnak. Ez lehet a kreativitásra való vágyakozás, a több felelősséggel járó feladatok menedzselése, a munkából fakadó örömeztet és hasznosság, vagy egyszerűen az olyan munkavégzési forma, amely lehetővé teszi, hogy ne az irodából, hanem otthonról, flexibilis munkabeosztásban végezhesse a dolgát a kolléga. Ezek az aprónak tűnő, ám a hatékonyságot, a proaktivitást és a teljesítményt is befolyásoló tényezők egy remek ajánlatba csomagolva csábító erővel bírnak. Száz szónak is egy a vége, lehet milliókat költeni a jól megtervezett marketingkampányokra és brandépítésre, de felesleges, ha az üzenet nem autentikus és hiteles. Sokkal hatékonyabb azt a pénzt a munkaerőre fordítani, mert az elégedett munkavállalónál nincs jobb hírvívő.

Kiss Franciska

FELMONDÁS: A VEZETŐK RÉMÁLMA

kutyából mégis lehet szalonna?



FORNALS LAWSONUT.CO.UK

A vezetői pálya legnehezebb része, mikor el kell búcsúzni egy kollégától. Mindkét félnek komoly lelki megpróbáltatást jelent az aktus, viszont az elbocsátás soha nem a világ végét jelenti. Elodázni felesleges, hiszen cégünk jövőjét veszélyeztethetjük. De akinek felmondtak is, mindig tanulhat belőle.

Nem a világ legboldogabb napja, ha kirúgják az embert. Azonnal önmarcangolásba kezdünk, vajon mért pont engem, miért nem másokat tettek lapátra? Sokszor csak hetek múlva döbbenünk rá, ha alaposan kielemezzük az ide vezető utat, feltárulhatnak baklövéseink és hibáink, melyek végül a kirúgáshoz vezettek. Megannyi előjele lehet egy felmondásnak, de a menesztések legfőbb oka általában nem a munkavállaló inkompetenciája szokott lenni, inkább a munkahelyi viselkedésével vívja ki ezt a „jutalmat”. A legtöbb vezető a munkatárs morálja és hozzáállása vagy személyisége miatt dönt úgy egy idő után, hogy nem tud tovább együtt dolgozni a céget zavaró és a munkahelyi kultúrát felforgató munkavállalójával.

Munkahelyi embertípusok, akik rombolhatják a céges kultúránkat

Mivel manapság divatos tipologizálni minden HR-problémát (mint a marketingesektől származó generáció-ábécés besorolást), érdemes elővenni azt az amerikai trendet, mely szerint vannak olyan személyiség típusok, akiket talán a „karmájuktól” sújtva sokkal nagyobb eséllyel rúgnak ki, mint másokat (hangsúlyozzuk: csak a tengeren túli szakértők szerint).

A felső- és középvezetők számára legkiállhatatlanabb típus a **Negatív** lehet, az a munkatárs, aki mindenre mindig nemet mond. Minden vállalkozásnál az a cél, hogy rugalmas és nyitott munkavállalókat alkalmazzanak, nem olyanokat, akik megrettennek bármilyen kihívástól. Ez a fajta toxikus viselkedés gyorsan szív el minden pozitív energiát még a legkifinomultabb céges kultúrákból is, a negatív hozzáállás pedig vírusként terjedhet el, és fogja vissza a cég hatékonyságát. Hiába tűnhetett a fejedelmének során kiváló munkaerőnek, az ilyen ember hosszú távon a munkahelyi környezet sírásójává válhat.

A következő idegesítő típus az **Áldozat**, aki mindig másokat hibáztat saját szakmai sikertelenségéért. Állandóan a figyelmet keresi a dolgozói közösségben, mindig kiszemel valakit, akinek a segítségét kéri, de soha nem érdekli az, hogy a problémát maga oldja meg, másra testálja a felelősséget saját feladataiért is. Ő az, aki bolhából elefántot csinál egy-egy projekt esetében, csak hogy elodázza így felnagyítva az egyes részleteket, és a végén kimentse magát. Az Áldozat típus az, aki minden kritikai aktusra azonnal agresszívan visszatámad, késleltetve és mérgezve a cég belső légkörét.

A **Tudálékos** kolléga pedig mindig mindenkit megkérdőjelez (csak saját magát nem, soha), csak a hibát és a problémákat fedezi fel minden folyamatban (mindenkiben a szálkát keresi). Lehetnek jó ötletei, de a megvalósítás terén már cserben hagyja a mindentudása, mivel a csapatmunkát igencsak rühelli. Szerinte minden feladatot egyedül csak ő tudna megvalósítani, a többiek felesleges láncszemek csupán. Ez az a típus, akitől a leggyorsabban el szoktak búcsúzni még a galamblelkű cégvezetők is, néhány ilyen dobása után.

Sokan összekeverik egy másik idegesítő fajtával, a **Különc**el ezt a típust. Ő igazából lázadó játsszik, minden céges szabályt a vélt szabadsága megsértésének gondol rögvest. Hivatali és szolgálati utakat megszegve végzi munkáját, sok borsot törve főnökei orra alá. Nem akar igazából rosszat a cégnek, rendszerint eredeti ötletei és jó meglátásai vannak, de ragaszkodik a saját „alternatív” megoldásaihoz. Érdemes viszont vigyázni vele, mert teljesen felügyeletlenül a „kreativitása” inkább ártani fog, mint használni a vállalkozásnak. Gyeplő nélkül hajlamos átvenni az irányítást a többiek felett, ez viszont, ha nem veszik át a stílusát inkább bomlasztja a céges kultúrát, sőt elűzheti a hagyományos irodai munkamegosztási

Egy jól működő csapat érdekében a jó vezető gyorsan eltávolítja a bármilyen típusú kerékkötőket

stílusban dolgozni szerető munkavállalókat. Egy Különc nem biztos, hogy egy konzervatív vállalkozásnál mindig jól fog teljesíteni, kockázatos sokszor a megtartása, de távmunkában beválhat az alkalmazása.

Nem szabad megfélemlíteni a **Dramakirálynőről** sem, aki a céges környezetét egy valóságshow-nak képzelem, melyben egyedül csak ő tündökölni. Szereti, mint egy pók, a hálóját szövögetni, miatta vesznek össze apró-cseprő dolgokon a munkatársak, ő az, aki mindenkiről pletykál, előszeretettel aláaknázva a cég légkört és hatékonyságát. Folyamatos elégedetlenkedései ragadósak, negatív manőverei akadályozzák a mindennapi munkavégzést is, különösen akkor, ha a vezetőket ekézi folyamatosan. Ezzel viszont bakot lő, hiszen egyben megkérdőjelezi az egész vállalkozás célját és szakmai hitelességét is.

Az elbocsátás nem ördögtől való

A vezetők láthatóan nincsenek könnyű szerepben a dolgozó hétköznapi túlélésében, ha a rekrutáció során sikerült ilyen renitens személyiség típusú kollégáknak bejutni a vállalkozásukba. Sokszor a tapasztalt HR-esek sem ismerik fel az ilyen báránybőrbe bújt „farkasokat”, viszont egy olajozottan működő csapat megvédése érdekében előbb vagy utóbb érdemes eliminálni az ilyen munkatársakat a jó vezetőnek. Sokszor nem érdemes ugyanis kívánni, hogy majd a céges kultúrából kilógó kolléga maga fog felmondani, lehet, hogy ezzel a halogatással már komolyabb repedések is keletkezhetnek a csapat moráljában, és sérül a menedzsment tekintélye is közben.

A legtöbb esetben a munkaerőhiány miatt félünk attól, hogy majd nem találunk jobbat helyette, de ami nem működik, azt nem lehet mindig megjavítani, toldozni-foltozni, érdemes gyorsan lezárni az ilyen munkahelyi problémákat. Ha nem tudunk valakit megváltoztatni, akkor cseréljük le, nem örökre fogadtuk, amikor felvettük.

Persze, vannak olyan esetek, amikor bizonyos ágazatban ugyanazon emberek cserélődnek a versenytársak között, vagyis kutyából mégis lehet szalonna. Ahogy egy ember, egy cég sem állandó és változathatatlan, cserélődik a csapat is, a piac is, és radikálisan átalakulnak a munkahelyi elvárások is.

Tölgyes László

TOP5



#1 4iG

JÖTT, LÁTOTT, GYŐZÖTT

Nem meglepő, hogy a hazai ICT-cégek rangsoráról szóló TOP 52-es szavazásunk győztese idén egy olyan szervezet lett, amely alaposan felkeltette az üzleti élet és a szakma figyelmet dinamikus növekedésével, akvizíciós törekvéseivel. Tavaly minden szem a hazai és nemzetközi informatikai piacon jelen lévő cégre szegeződött, és többek közt ezért döntöttünk úgy, hogy ennek a sikeres hazai cégnek is a jelöltlistán van a helye. A 4iG a tavalyi évben még a 12. helyet szerezte meg, idén viszont már az első helyre váltotta a jelölést.

Az elmúlt évben folyamatosan olvashattunk munkásságukról. A 4iG már 2019 első negyedében dinamizálni tudta működését, és több nagy értékű pályázat elnyeréséről számolhatott be, többek között a MÁV, a Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökség (KIFÜ) és az ND Nemzeti Dohánykereskedelmi Nonprofit Zrt. által kiírt pályázatokon is sikeresen szerepelt. Július elsején bombahírként robbant a sajtóban a T-Systems Magyarország felvásárlásának szándéka. Az ügylet, noha a 4iG megfontolásából nem valósult meg, de közben a cég tovább erősítette piaci szerepét.

2019 végére a 4iG konszolidált (IFRS-szerinti, nem auditált) éves árbevétele az előző bázisévhez viszonyítva csaknem háromszorosára növekedett, és meghaladta a 41,12 milliárd forintot. A cégcsoport adózott eredménye 2,82 milliárd forint fölé, azaz huszonnyolcszorosára ugrott a 2018-as záróértékhez képest. Jelentős növekedés mutatkozott a munkavállalói állományában is. Míg 2018. végén 376-an dolgoztak a részvénytársaságnál és leányvállalatainál, 2019. december 31.-én már közel 600 saját munkavállalót foglalkoztatott a 4iG. Az elmúlt év mozgalmasan telt a díjak tekintetében is a 4iG számára: a One Identity „Közép-Kelet Európa év partnere” címmel, az Oracle „Év felfedezettje” elismeréssel értékelte a 4iG szakmai munkáját, emellett a társaság bronz partner minősítést szerzett a világ legnagyobb IT-biztonsági vállalatánál, a Trend Micrónál, és éppen az ITBusiness friss számában olvashatunk arról, hogy a HPE-nél megszerezte a társaság a Platinum Partner besorolást is.

#2



EGY ÉV AZ 5G BÜVÖLETÉBEN

Tavaly a UPC felvásárlásától volt hangos a sajtó. 2019 nyarán sikeresen lezárult a tranzakció: a Vodafone Magyarország lett a UPC Magyarország 100 százalékos tulajdonosa. Emellett tavaly szinte minden hónapra jutott valami az IoT, a smart city vagy az egyéb digitalizációs megoldásaikból is. Az elmúlt év legkiemelkedőbb projektjei az 5G, az önvezető parkolás és a VR-innovációk köré épültek. 2019 májusában a Vodafone Magyarország először a ZalaZONE Járműipari Teszt-pálya avatóján indította el hazánk első, élő, állandó 5G bázisállomását. Néhány nappal később Budapesten is elérhetővé vált a technológia, októberben pedig a cég elindította Magyarország első, kereskedelmi, 5G hálózatát Budapesten, a belvárosban. Novemberben méretezhető, automata parkolási megoldást mutattak be, amely IoT-parkolószenzorokkal találja meg a szabad parkolóhelyeket a cég mélygarázsában. Decemberben a Vodafone Digitális Díj győztese egy egyedülálló ötlet volt, az OncoVR, amely virtuális valóság segítségével javítja a tartós kórházi ellátásra szoruló gyerekek közérzetét, életminőségét.

#3



AZ ÁTALAKULÁS ÉS A FEJLESZTÉS ÉVE

Az Autsoft három helyet javítva idei ranglistánkon dobogós helyezést ért el, ami az elmúlt év piaci jelenlétét tekintve talán nem is meglepő. A tavalyi év ugyanis a pozícióerősről szólt a cég életében, ez a törekvés pedig három kiemelkedő projektet is eredményezett. Az egyik a digitalizáció kezdeti szintjén álló kis-és közepesvállalkozókat célzó Ipar 4 Zero Point, ami belépőpontot jelenthet a digitális ipar világába. De a zászlóshajónak számító mesterséges intelligenciára épülő neurális hálózatok fejlesztésén alapuló selejtazonosítási eljárást, az AutSoft HoloLens AR alkalmazásait is továbbfejlesztették. Ami a pénzügyi területet illeti, a cég a POS szoftverek hagyományos változatán túl az Android, illetve a felhőalapú virtualizált világba is szeretne belépni, egy olyan integrált megoldással, ahol minden, ami az üzlettel kapcsolatos, egy mobiltelefonban egyesül, maga a POS-terminál is. A projekteken és fejlesztéseken túl az Autsoft csapata közel harminc százalékkal növekedett, így a cég 150 fejlesztővel kezdte meg a 2020-as évet.

#4 s&t

MÉRFOLDKŐ AZ IPARI DIGITALIZÁCIÓ OKTATÁSÁBAN

Dübörög az IT piac és dübörög az ipari digitalizáció, méghozzá teljes joggal. A több mint két évtizede szakértő IT-megoldásszállítóként jelen lévő S&T 2018-ban mintegy 1 milliárd EUR árbevételt ért el, itthon pedig nemcsak az árbevétel, hanem az alkalmazottak száma is növekedésnek indult, már közel 300-an dolgoznak a magyar S&T-nél.

A cég a tavalyi évben komoly elköteleződésről tett tanúbizonyságot az S&T University 4.0 Program elindításával. Az itthon egyedülálló kezdeményezés keretein belül ipari áron számolva több milliárd forint értékű ipari digitalizációs szoftvercsomagot adtak át több magyar egyetemnek, aminek köszönhetően a hallgatók a legmodernebb szoftvereken tanulva képezhetik magukat, és kézzel fogható gyakorlati tudással felvértezve léphetnek a munkaerő-piacra. A program elsődleges célja ugyanis, hogy a negyedik ipari forradalom technológiáinak üzemeltetésére alkalmas mérnököket kinevelje.

Szintén elsőként vált tanúsító központtá Közép Európában az S&T. A Moldex3D választása alapján Közép-Európában az S&T lett az első Moldex3D Authorized Certification Center, ami azt jelenti, hogy a cég telephelyén lesz lehetőség letenni a certifikációs vizsgát, amely elismeri és validálja a szakértők Moldex3D megoldásokhoz kapcsolódó képességeit és tudását.

#5 T . .

FEJLESZTÉSEK ÉS INNOVÁCIÓK URALTÁK AZ ÉVET

Piaci átalakulások, élénkülő verseny és változó ügyféligények alakították idén a hazai telekommunikációs piacot. A kihívások ellenére 2019-ben is eredményes évet zárt a Magyar Telekom Csoport. A cég árbevétele 2019-ben 666,7 Mrd Ft volt, ami az azt megelőző évhez képest másfél százalékos növekedés. A több mint nyolcezer főt foglalkoztató cégcsoport a tavalyi évben három területen is előre lépett: kiemelt fókuszot kaptak a hálózatfejlesztési tevékenységek, belekezdtek az agilis transzformációba, és a digitális edukációs programok is elstartoltak.

A Telekom augusztus 1-jén új, havidíjas mobiladat-portfóliót vezetett be, a MultiSIM és eSIM szolgáltatások képében. Vanda a cég virtuális üzleti asszisztense tavaly sem pihent. Az ügyfélszolgálatra befutó hívásokat ő, a robot kezeli, átlagosan havi 80000 ügyfélkérést oldott és old meg most is.

#6



WI-FI 6 MEGOLDÁSOKKAL BŐVÜLŐ PORTFÓLIÓ ÉS EGY GYORS REAKCIÓ A NEMZETKÖZI HELYZETRE

Izgalmasan alakult a tavalyi év a Cisco háza táján is, ahol a nagyszabású projektek mellett a portfólióbővítés is a cégre irányította a figyelmet. Az új generációs Wi-Fi 6 megoldásokkal kiegészülő repertoár számtalan megoldást nyújt, legyen szó a hozzáférési pontokról vagy épp a fejlesztői hálózatokról. A Webex szolgáltatásáról híressé vált cég az első között reagált a koronavírus okozta hatásokra. Soha nem látott, exponenciális növekedés tapasztalható világszerte a távoli munkavégzésben. A kínai bázisú Webex felhasználók száma huszonkétszeresére nőtt, de ugyanebben a periódusban a japán és dél-koreai felhasználók száma megötszöröződött. A Cisco aktívan nyomon követi a nemzetközi helyzetet és reagált is arra: a Webex felület egyszerre akár száz résztvevőt is támogat időkorlát nélkül, és további lehetőségeket nyújt az eddig ismert VoIP tárcsázások mellett. A cég kilencven napos ingyenes licenceket bocsát olyan cégek számára, akik eddig nem használták a rendszer, a szükség ideje alatt plusz költség felszámolása nélkül.

#7



INNOVÁCIÓ, INNOVÁCIÓ, INNOVÁCIÓ

Az ügyfelek, innovatív megoldások és a belső folyamatok megújítása szerepelt a 2019-es év fókuszában a T-Systems Magyarországnál. Az új együttműködések közül kiemelkedik a Szegedi Tudományegyetemmel és a Szent István Egyetemmel a Magyar Telekommal közösen kötött megállapodása, amely célja, hogy a hazai orvostudomány, informatikai oktatás, valamint agrár- és élelmiszeripari képzés struktúrája egyszerre legyen képes megfelelni a munkaerő-piaci elvárásoknak és a digitális kor kihívásainak. 2019-ben a cég fejlesztései Vanda, a T-Systems magyar nyelvű, digitális, ügyfélszolgálati asszisztense további kihasználására is irányultak, már a tranzakciók majd' ötödét végigviszi. Két kiemelkedő innovációs program is eredményesen zárult. Áprilisban IoT Challenge program zajlott, a Szegedi Tudományegyetemmel közösen pedig 24 órás fejlesztői verseny keretében agrárium és telemedicina témakörben NBloT technológia felhasználásán alapuló ötleteket várt a T-Systems és innovációs laborja, a KiBu.

#8 NEXON

30 ÉVE A HR ÉLVONALÁBAN

A tisztán magyar tulajdonú társaság tavaly ünnepelte megalakulásának harmincadik évét. A HR-szolgáltatásokkal foglalkozó cég 2019-es éve számos izgalmas projektben bővelkedett: egy 5000 fős autóipari gyártónál befejeződött NEXON bérügyviteli- és HR-szolgáltatásainak bevezetése, aminek része volt a NEXON_PORT munkavállalói és vezetői önkiszolgáló rendszer. A Linde Gáznál is a cég újjenerációs szolgáltatásaira tértek át, az erre épülő folyamatok és HR-rendszer pedig elnyerte „Az év Felelős Foglalkoztatója” címet. A NEXON dinamikus növekedése a tavalyi évben sem torpant meg, a cég bevétel növekedése közel tíz százalékos volt, míg a profitnövekedés ezt az számot is túllépte. A dolgozói és alvállalkozó létszám is igazodott ehhez a növekedéshez: 2019 végén 293 volt a létszám, amely 25 fővel több, mint az azt megelőző évben.



#9 H1 SYSTEMS

ELNYERTE AZ ADATKÖZPONT-IPARÁG OSCARJÁT

A jelenleg 90 főt foglalkoztató kkv listánk 9. helyén debütált. A szervezetfejlesztésen átesett, új irodába költözött cég nevéhez a tavalyi évben olyan projektek fűződtek, mint a Richter Gedeon összes magyarországi gyárában és telephelyén található, teljes beléptető rendszer cseréje, vagy épp a svédországi kutatási célra épült adatközpontjuk, ami tavaly elnyerte az adatközponti iparág Oscar díjának számítató DCD Award-ot. Ami a tavalyi év üzletfejlesztését illeti, az három sarokpont köré szerveződött, mégpedig a meglévő adatközpontok optimalizálása, azaz az energia-hatékonyabbá tétele, a BTDC zöldmezős, kutatási célú adatközpont építése, átadása, működtetése köré. A jövőbeli célok között pedig egy olyan, nagy mobilitású, moduláris felépítésű adatközponti megoldás kialakítása van fókuszban, amely katasztrófa helyzetekben lesz bevethető. Az előretörés az árbevétel növekedésben is megmutatkozott: több mint ötven százalékkal emelkedett.

#10

ÖNÁLLÓ ÜZLETÁGAK A CÉLKERESZTBE

Fontos, és rövid időn belül eredményes változtatás volt a szervezeti működés tavalyi megújítása. Ennek keretében a társaság szolgáltatás alapú, valamint jellemzően infrastruktúrára épülő tevékenységeit önálló üzletágakba szervezte, mellettük pedig az értékesítést és az ügyfélszolgálatot egy szervezetbe integrálta. Előremutató stratégiai döntés volt az is, hogy az erőforrásokat, a menedzsment-fókuszot olyan szolgáltatásokra irányították, amelyek támogatják és kiegészítik az alapképességeiket: ilyenek a felhő- és IT-biztonsági megoldások, amelyek egymást erősítik, és a távközlési szolgáltatásaikkal integráltan az ügyfelek számára is nagyobb értéket teremtenek. Az Invitech jelent meg a hazai ICT-piacon elsőként olyan értéknövelt, integrált szolgáltatással, mellyel ügyfelei a Microsoft Teams felhő alapú, kommunikációs és csoportmunka-platformjában rejlő lehetőségeket valóban teljes értékű kommunikációs megoldásként használhatják. Az előzetes, 2019-es pénzügyi eredményekből mind az árbevételben, mind pedig az adózás előtti eredményben egyértelmű növekedés látszik.

A SZAKMAI ZSŰRI TAGJAI



BECK GYÖRGY, AZ NJSZ ELNÖKE



CSERNA JÓZSEF, A PROJEKT
MANAGEMENT SZÖVETSÉG ELNÖKE



CHARAF HASSAN, A BME-AUT
DÉKÁNJA



JAKAB ROLAND, A MESTERSÉGES
INTELLIGENCIA KOALÍCIÓ ELNÖKE



MOLNÁR ATTILA, AZ IVSZ
FŐTITKÁRA



NAGY PÉTER, A HTE OPERATÍV
IGAZGATÓJA



PALENCSÁR MIKLÓS, A MENTORS &
PARTNERS GROUP ÜGYVEZETŐJE



STRAUSZ GYÖRGY GÁBOR, A VISZ
ELNÖKE



SZIEBIG ANDREA, AZ ITB
ÜGYVEZETŐJE

#11



#12



#13



#14



#15



#16



#17



#18



#19



#20



#21



#22



#23



#24



#25



#26



#27



#28



#29



#30



#31



#32



#33



#34



#35



#36



#37



#38



#39



#40



#41



#42



#43



#44



#45



#46



#47



#48



#49



#50



#51



#52





FORRÁS: ITB

EMPLOYER OF THE YEAR 2019

PREFIXBOX

A toplista alakulása során kifejezetten izgalmas figyelni a szinte napról napra váltakozó eredményeket, hiszen a rangsor dinamikus váltakozása két fontos dolgot is elárul az adott cégről. Egyrészt azt, hogy mennyire tudják mozgósítani saját munkatársaikat és partnereiket, másrészt arról is árulkodik, hogy a cég értékrendjével, az általuk képviselt üzenettel mennyire azonosul a környezetük és mennyire tartják fontosnak azt, hogy a közösen elért sikereket egy szavazattal is elismerjék. A közönségsvavazás ezért a vállalatok népszerűségének a tükré is egyben – employer branding és HR szempontból sem elhanyagolható.

Különdíjunkkal a fentiekért tett erőfeszítést ismerjük el, és adjuk át annak a cégnek, amely TOP 52 közönségsvavazás részében (a facebookos és e-mailes voksoláson) az első helyen végzett. Idén 2055 szavazás érkezett a Facebookon – a Prefixbox a szavazás utolsó heteiben a lista éléről letaszíthatatlanná vált, és végül győzött.

Az Egyesült Királyságban és itthon is jelen lévő cég 2018-hoz képest 2019-ben 65 százalékos árbevétel-növekedést könyvelhetett el, és sikeresen elindították a lengyel piacra lépést.

Ha termékkeresőről van szó, akkor nem ismernek tréfát. Elszántságuk és szakmai tudásuk a tőkebevonásban is mérhető, az Euroventures kockázati tőkealap ugyanis tavaly novemberben bizalmat szavazott a Prefixboxnak, és 500 000 euró – azaz közel 167 millió forint – befektetéssel támogatta a céget. Szintén a tavalyi év siker projektjeinek egyike Front-End Search Engine integráció, illetve a kampány menedzsment kereső funkciók, aminek köszönhetően a kereskedők tetszőleges termék kiemelését tudnak végezni a kereső találati oldalukon, ezáltal hatékonyabban képesek értékesíteni bizonyos termékeket.

Ami a jövőt illeti, a csapat fejlesztésére és bővítésére is vannak tervek, ugyanis fontos tényező a Prefixboxnál, hogy a munkatársak a megnövekedett nyomástól ne éjjenek ki. A motiválás, a well-being fenntartása fontos része a céges kultúrának, amely, úgy tűnik, első helyet ért a ranglistán.



HUMAN MEETS TECHNOLOGY

ITBUSINESS

behaviour



ITBUSINESS & TECHNOLOGY



human hungary

ITSZÜRET



INSIDE

www.itbusiness.hu





Stúdióminőségben rögzített beszélgetések

Letölthetők, streamelhetők:



Portrék, interjúk

Stúdióbeszélgetések

- Cégbemutatók
- Aktuális ICT-piaci esemény megvitatása
- Tematikus ICT-magazinok

Élő podcast felvételek

- ITB-rendezvényeken
- Nyilvános eseményeken

ITB

PODCAST