

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 kkv-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 adeptusokat, 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 (háttha 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 kkv még mindig abban bízik, 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 elvegetáló 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 szubjektivitás 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 előítéletességet 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 számláltrájának 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