



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 olvasunk 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

válasszuk 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 várolistára, 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 rövide 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 üzenetek, 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 húzóó 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 megkörnyékezni 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.

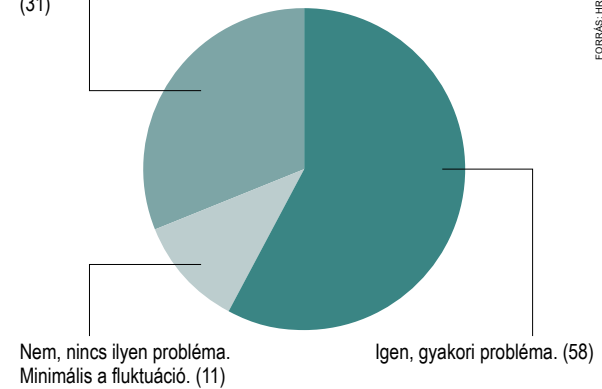
A legegyszerűbb, ha semleges időben és térben hívjuk meg egy személyes beszélgetésre, olyan szakmai lehetőséget ajánlva, mely számára előnyös lehet. A

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 puskaopt 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 „olcsójanósként” 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 adeptuson 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

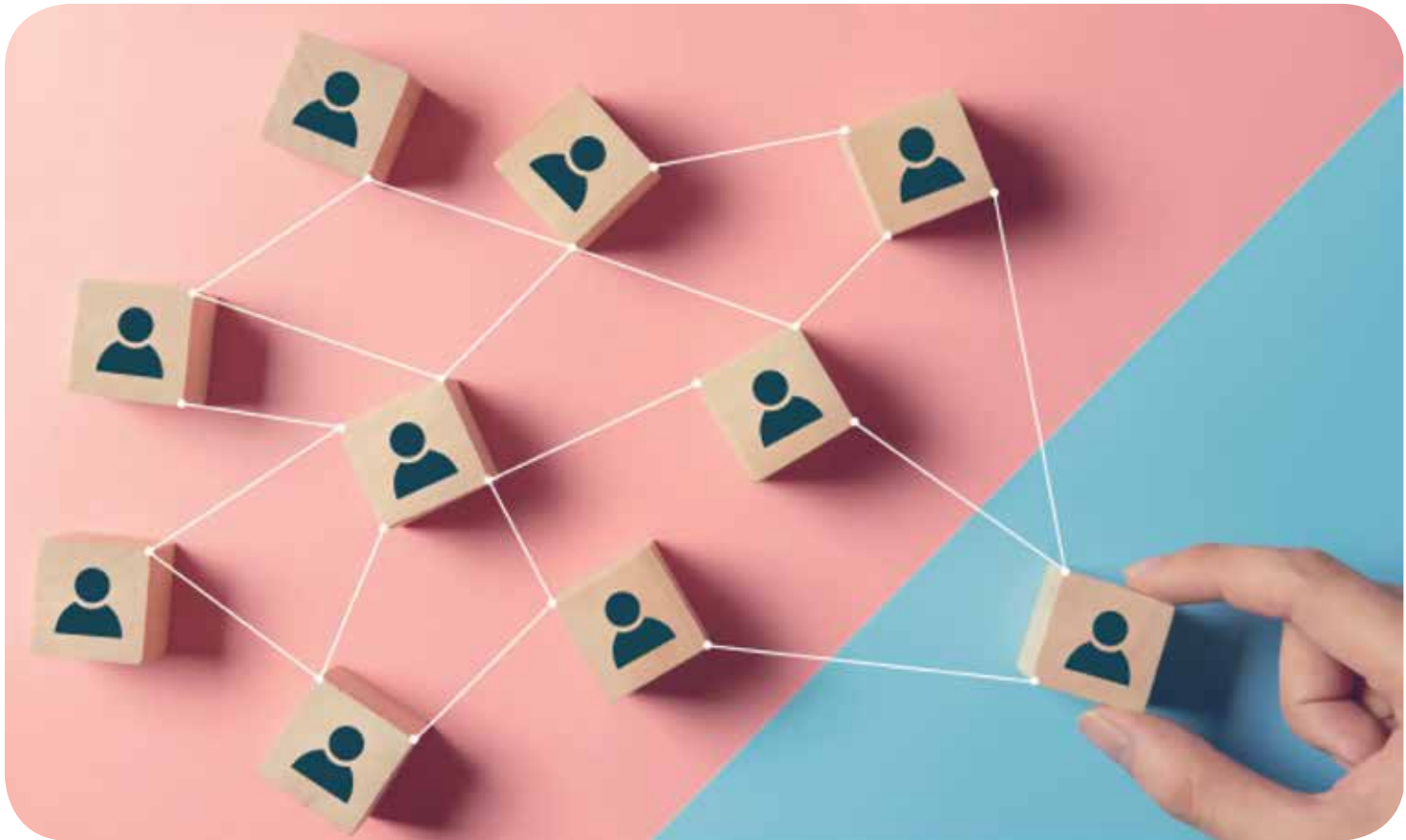
mely kedvezőbb üzleti feltételek kilátásba helyezésével próbálja meg elérni, hogy a munkavállaló munkaviszonyát felmondja, és új, kedvezőbb szerződést kössön. Egészen addig, míg nem azonosítható a tisztességtelen motiváció, illetve nem sérti a versenytársak törvényes érdekeit vagy veszélyezteti azokat (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 Versenytörvény (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 kiereszkölésével, 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 megőlegetett 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 száriba 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 fejedelműtől 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** 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 tűndökölhet. 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 megöt-szöröződött. 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 magyarul beszélő, 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 újgenerációs 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 számító 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 termékresőről 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 égjenek ki. A motiválás, a well-being fenntartása fontos része a céges kultúrának, amely, úgy tűnik, első helyet ért a ranglistán.

ITB

HUMAN MEETS TECHNOLOGY

ITBUSINESS

behaviour

ITB
AWARDS

ITB
CLUB

ITB
TODAY

behaviour
AWARD

ITBUSINESS &
TECHNOLOGY

TOP25

human
hungary

ITSZÜRET

TOP50

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