

A KORONAVÍRUS-KRÍZIS KEZELÉSE

Hogyan vizsgáljuk a HR és a cégvezetést?



Ezekben a hetekben a cégvezetőknek és a HR-eseknek olyan helyzetekkel kell megküzdeni, amelyeket korábban még senki nem látott, és talán nem is képzelt, hogy valaha megtörténhetnek. A koronavírus az egész világon szinte mindenkit próbára tesz, és komoly tükröt tart a HR-nek és a cégvezetésnek is.

A koronavírus okozta krízishelyzetben hirtelen transzparenssé vált minden cég értékrendje. Egészen pontosan a cégeket irányító vezetők valódi értékrendszere, értékválasztásai. Most, amikor minden bizonytalan, és közben érezzük, hogy emberi életek is forognak kockán, a cégek minden egyes meghozott, vagy épp meg nem hozott döntésének van egy, a szokásosnál is mélyebb üzenete.

A munkavállalók ugyanis a kialakult helyzetben most nem az alapján ítélik meg a céget, hogy az korábban mit hirdetett magáról. Jelentőségét veszítette, hogy a CEO az év eleji nagy tájékoztatón milyen értékeket „hirdetett meg” a munkavállalóinak, mint ahogy egy időre az is feledésbe merül, hogy mi szerepel az intraneten, esetleg a céges karrier weboldalon a „Vállalati értékeink” szekcióban.

Nem mintha ezek nem veszítettek volna az utóbbi időben a szerepükből. De a krízishelyzet most élesben teszteli az értékeket, hiszen azok most cselekvésekben, vagy épp nem cselekvésben testesülnek meg. Ha eddig a menedzsment nem gondolta a hangoztatott értékeket komolyan, akkor ott most óriási szakadék tátong a felszín és a munkavállalók által megélt valóság között.

Beszélgünk csak a vírus terjedésének első pár napjáról! Ekkor az egyik legfontosabb teendő az volt, hogy extra higiéniai intézkedéseket vezessenek be a cégek. A munkahelyi mosdókban folyamatosan legyen szappan, papír kéztörölő, fertőtlenítő, és legyen elérhető helyen zsebkezdő is. Később, illetve, ahol végül home office-t rendeltek el, ezek a kérdések gyorsan aktualitásukat veszítették, „az ember az első” megközelítés más, ennél komolyabb lépéseket is megkövetelt. De abban a pár napban, amikor ez még valamelyest megnyugvást hozó intézkedésnek számított, a munkáltatók reakciója az értékválasztás egyszerű megnyilvánulása volt. Foglalkozott ezzel a cég? Szánt rá időt, pénzt, energiát, hogy beszerezze, amit szükséges? Ha igen, akkor ezzel is kifejezte, hogy törődik a munkavállalói egészségével, ha pedig nem, akkor a munkavállalók pont az ellenkezőjét érezték. Azt, hogy nem fontosak, hogy a cég nem törődik velük.

A kormányzati intézkedések és az üzleti, gazdasági körülmények hatására aztán a kézmosó beszerzésénél sokkal komolyabb döntéseket is meg kellett hoznia a cégeknek. Ilyen volt például a nyitvatartási idők csökkentése, egyes helyeken bezárások, a termelés részleges vagy teljes felfüggesztése. Az, hogy ezt hogyan menedzselték (fizetés nélküli kényszerszabadság vagy valamilyen juttatás biztosítása a kieső időszakra), szintén nyomot hagyhat a megítélésén, ugyanakkor ezen a ponton a cégek célja már egyértelműen a túlélés, hogy a kibontakozó válság ne kényszerítse őket térdre.

A krízis alatti élmények beépülnek a cégek megítélésébe. Jó hír viszont, hogy a bizalom nem csak elveszhet. Ahol gyorsan és jól reagáltak a helyzetre, a munkáltatói márka most erősödik, épül. Ha az intézkedésekből az tűnik ki, hogy tényleg az emberek vannak az első helyen, akkor a munkavállalók lojalitása növekszik, a cég iránti bizalom megerősödésére lehet számítani. Ez nem csak befelé érték, hanem kifelé, a potenciális leendő munkavállalók felé is, és szerencsére erre is van számos példa.

Azok a cégek, ahol már az első figyelmeztető jelekre elrendelték a home office-t, vagy időben bezárták a termelést, korrekt anyagi háttérrel biztosítva a munkatársaknak, vagy ahol átvettek leépített dolgozókat, támogattak egészségügyi intézményeket, a vírushelyzet ellen küzdő alapítványokat, értékesebb munkáltatókká váltak.

A baj és a jóbarát

Döbbsent olvastam HR-esek kommentjeit a közösségi médiában, amelyek arról szóltak, hogy cégvezetők vonakodtak bevezetni a home office-t, mert nem bíztak meg a kollégáikban. Hiába érkezett nyomás a HR és a dolgozók felől, vannak vezetők, akik még egy ilyen kritikus helyzetben sem tudtak engedni a kontrollból, abból, hogy mindent kézi vezérléssel irányítsanak. Pedig a jövő szervezeti kultúrája (már a jelené is...), a bizalom. Az, hogy a vezető megbízza a munkavállalóiban, engedi őket úgy dolgozni, ahogyan ők a legjobbat tudják kihozni magukból. Persze, ez nem jelenti az elvárások csökkentését, hiszen még home office-ban is megoldható az eredmények nyomon követése és mérése.

Vizsgálják a HR

A COVID-19 olyan helyzet elé állította a HR-eseket is, amilyenre jóformán senki nem volt felkészülve. Ilyen, szerencsére, ritkán fordul elő, de most a HR-esek is keményen vizsgáznak – több dimenzióban is, kezdve a helyzet munkajogi értelmezésétől a kríziskommunikáción át a hétköznapi emberiségig. De ha máshonnan nézzük, akkor a HR adminisztratív és stratégiai működésére most egyformán nagy nyomás nehezedik.

A munkajogi és munkaügyi vonatkozásokkal szinte minden HR-esnek meg kellett küzdenie. Normál üzletmenetben egy HR-es képben van a munkaviszony létesítésének és megszüntetésének alapvető jogi háttérrel, szabadságolások és hasonló kaliberű témák jogszerű kezelésével. De arról már szinte senkinek nincs naprakész tudása, hogy egy világvilágjában, vagy épp egy karantén elrendelése esetén milyen jogai és kötelezettségei vannak a munkáltatónak és munkavállalóknak. Szerencsére a HR-témájú blogok, ügyvédi irodák témába vágó nyilatkozatai gyorsan a szakma segítségére siettek, ami példamutató segítség volt ebben a helyzetben.

A HR-esek azonban nemcsak munkajogból, hanem belső kommunikáció megszervezéséből is vizsgáztak. A belső kommunikáció általában nem a cégek erőssége, a legtöbb elégedettségi felmérés TOP 3 fejlesztendő területe között ez mindig szerepel. Márpedig az, hogy a cég hogyan kommunikál, vagy hogy egyáltalán kommunikál-e egy ilyen krízishelyzetben, a munkavállalók számára szintén maradandó élmény lesz.

Ahol eddig nem volt belső kommunikáció, mert sem a HR, sem a vezetés nem vette magára ezt a feladatot, ott ezt most nagyon gyorsan ki kellett építeni. Ki kellett találni, hogy ki kommunikál és mit, és az üzeneteket meg is kellett fogalmazni. Úgy, hogy azt szubkommunikálja, urai vagyunk a helyzetnek, és mindent megteszünk az egészség és biztonság érdekében, amit csak lehet. A kríziskommunikáció folyamatos pluszmunkát jelent, hiszen a lényege, hogy amíg „helyzet” van, addig nem áll le.

A HR-eseknek tehát most azt is el kell érni, hogy bár a csapat jelentős része otthon van, fennmaradjon velük a kapcsolat. Akár home office-ban, akár valamilyen más keretek között vannak otthon a dolgozók, tájékoztatni kell őket a cég helyzetéről, a várható intézkedésekről.

Biztosítani kell a nyugodt és pozitív hangnemet, és új ötletek kellene, hogy a csapatszellem megmaradjon. Ez jól képzett kommunikációs szakembereknek is kihívást jelenthet, nem beszélve a HR-esekről.

A különböző HR-folyamatok krízismenedzsmentje szintén tükröt mutat a HR-ről. Hogyan kezelték a folyamatban lévő kiválasztási folyamatokat? Mit kezdtünk a már le szervezett személyes állásinterjúkkal?

Beléptettük-e a 3 hét múlva kezdő új kollégát, amikor azt sem tudtuk, hogy holnap milyen korlátozások lépnek életbe a kijárást illetően?

Ezeket, és még sok más, hasonló kérdést nagyon gyorsan meg kellett válaszolni a HR-eseknek. A legtöbb helyen a fenti döntéseket a vezetőkkel együtt hozták meg, így a menedzsment és a HR partnersége is próbára lett téve. Vajon mennyire tudott most együttműködni felsővezetés és HR? Mennyire voltak képesek egymás meglátásaira építeni, közösen döntéseket hozni?

Az utóbbi években folyamatosan arról beszélt a szakma, hogy a HR-nek el kell mozdulnia az adminisztrációból a stratégiai szerepkör irányába. A krízishelyzet újabb lehetőséget adott erre, a HR-esek bizonyíthaták stratégia rátermettségüket.

Amiről pedig alig beszélünk, de ugyanilyen fontos, az a munkatársak lelki támogatása. A stratégiai szerepkör keresése közben erről kevesebb vita szólt, pedig a munkatársak legtöbbje elvárja ezt a HR-től.

Amikor sok minden néhány nap leforgása alatt bizonytalanná válik

a világban, nem tudjuk pontosan, hogy mi zajlik körülöttünk, és ez hogyan érinti az életünket, a családjunkat, a megélhetésünket, akkor az emberi szóra mindennél jobban szükség van. Az emberek, ahol tudnak, kérdeznak, és támpontokat keresnek. Vannak olyan cégek, ahol a vezetők ilyenkor is szilárdan, biztatóan és támogatóan kommunikálnak, de van olyan is, ahol ez hiányzik, és a HR-nek kell duplán helytállni a kommunikációban is.

Nagy vizsga ez most a vezetők számára is, emberségéből, helyzetfelismeréséből és üzleti döntések meghozatalából is

Fókuszban a menedzsment

A cégvezetők, szakmai vezetők is megmérettetnek ezekben a hetekben. Egyrészt üzleti döntéseik tekintetében, hiszen az, hogy most mennyire képes ellenállni a cég a koronavírus okozta gazdasági káosznak, az a menedzsment korábbi döntéseinek is egyfajta következménye. És persze azoknak a döntéseknek is, amiket ezekben a hetekben hoznak meg szerte az országban, és amik majd a talpra állást célozzák. De vizsgáljuk minden vezető leadership és people menedzsment terén is. Abból, hogy hogyan bánnak a kollégákkal, miként viselkednek, és miként kommunikálnak ebben a nem szokványos helyzetben.

A vezetők vizsgálja, ahogy a HR-eseké, még eltart egy ideig. Mert ahol most home office-ba kényszerültek az emberek, ott a vezetőkre is extra kommunikációs és motivációs szerep hárul. A távmunkások motiválása önmagában sem könnyű feladat, ráadásul most még krízishelyzet is van. Sok családban mindkét szülő otthonról dolgozik, gyerek vagy gyerekek vannak szintén az iskolabezárások miatt. Főzni kell, segíteni a gyerekeknek a tanulásban. Aggodalom, bizonytalanság uralkodik sok háztartásban, és vannak, akik már el is veszítették az állásukat, vagy attól félnek, hogy ez hamarosan megtörténik velük. Ilyen helyzetben különösen fontos, hogy a vezetők is tartsák a lelket a





csapatukban. Akkor is, ha nincs lehetőség személyes biztatásra, hanem csak a távolból, online eszközökkel lehetséges mindez. Amikor pedig túl leszünk ezen az egészen, a vezetők következő nagy feladata az újrakezdés nehézségeinek áthidalása lesz. Nem csak a szakmai tudásukra, hanem az emberi kvalitásaikra, a tőlük érkező jó szóra és biztatásra is szükség lesz.

A koronavírus-válság alatti kényeser-digitalizálódás nem fog nyomtalanul eltűnni a járvánnyal, sok helyről hallani, hogy ez az egyik (egyetlen?) pozitív hozadék

Digitalizációs katalizátor

A digitalizáció szerepe eddig is nagy volt a HR-ben, ezentúl pedig még nagyobb lesz. Ott, ahol ezzel eddig még nem foglalkoztak, most kénytelenek voltak, és néhány HR-folyamatra 1-2 nap leforgása alatt kellett online megoldást találni. Például az interjúztatásra, bár az átállítás a személyes találkozóról egy Skype formátumra valójában nem is olyan nehéz, legalábbis technikailag. Viszont már egy beléptetés (munkaszerződés, tájékoztatók, nyilatkozatok aláírása), munkavédelmi oktatás, egy onboarding online lebonyolítása már sokkal nehezebb, és nem biztos, hogy találunk rá pár perc alatt telepíthető célszoftvert.

A digitális megoldások, ezen belül is a digitális HR-megoldások szerepe ezért a krízis után gyorsan felértékelődik. Ahogyan a közoktatás pár nap alatt az online térbe kényszerült, úgy fognak a HR-csapatok is mielőbb online megoldásokat keresni. Egyrészt, hogy egy hasonló helyzetben a jövőben már kevésbé legyenek kiszolgáltatottak, másrészt, mert a home office valószínűleg az eddiginél sokkal nagyobb arányban fog elterjedni, ennek működtetéséhez pedig digitális munkaszervezés és HR-folyamatok kellenek.

Át fognak alakulni a HR-esekkel szembeni kompetencia-elvárások. A korábbinál nagyobb lesz az igény arra, hogy a HR-esek értsenek a technológiához. Kerüljenek képbe, hogy melyik az a HR-folyamat, amely digitalizálható, és tudják azt is, hogy hogyan. Milyen szoftveres megoldások léteznek a piacon, melyeknek mi az előnye, és hogyan lehet egy szoftveres átállási projektet hatékonyan menedzselni.

A digitalizáció kapcsán újra előkerül majd az a kérdés is, hogy mi a szoftverek és az „emberi hang” ideális aránya a HR-folyamatokban. Eddig az automatizálás vegyes reakciókat váltott ki a munkavállalókból, hiszen egy toborzó szoftver (Applicant Tracking System) ugyanúgy lehet személytelen, és okozhat rossz élményt a jelölteknek, mint egy nehezen használható belső intranet vagy munkavállalói önkiszolgáló (self service) rendszer a szabadságok kezelésére. Eddig még a videóinterjúk sem igazán terjedtek el, pedig ahogy a mostani helyzet mutatja, technikailag lehetséges.

Ez most egy olyan időszak, amikor a HR és a menedzsment is tükröt kap a működésére. Fontos, hogy most együttműködve, egymást támogatva találják meg a krízishelyzet munkavállalók számára is legjobb megoldásait. Amikor pedig túlleszünk a vészhelyzeten, következhet a tudatos önreflexió, a tanulságok levonása és beépítése a működésbe.

Timár Krisztina

HR-tanácsadó, munkavállalói élményszakértő