

HRFEST

action ↗ Lab

blended with passion

VUCA is the name of the game

Exkluzív HR vezetői
workshop összefoglaló
2022

Kedves Olvasó!

2021-ben ünnepeltük a HR Fest 7. születésnapját, és elérkezettnek láttuk az időt, hogy létrehozzunk a HR Fest fantasztikus közönségén belül egy olyan exkluzív HR vezetői közösséget, ami lehetőséget teremt a meghatározó magyarországi vállalatok HR vezetői számára, hogy időről-időre, biztonságos, kötetlen hangulatú, de mégis nagyon magas szakmai színvonalat képviselő közegben megvitassanak aktuális hazai-, és nemzetközi trendeket, közösen gondolkodhassanak stratégiai kihívásokról és dilemmákról.

Büszkék vagyunk arra, hogy HR vezetői közösségünknek már több, mint 150 tagja van, akikkel exkluzív workshopokon, a megszokott őszi HR Fest keretében, és azon túl is találkozunk egy év során.

A HR Fest csapatával azon dolgozunk, hogy minden ilyen eseményre olyan releváns, és izgalmas témafelvetéseket hozunk, amik találkoznak a HR szakma mindennapi és a hosszútávú kihívásaival egyaránt, és amelyek többszáz, vagy akár több ezer munkavállalót is érintenek. A közös feldolgozás és gondolkodás nyitott és közvetlen terének megteremtésével segítünk abban, hogy ne egyedül, hanem közösségként tudjunk navigálni a HR egyre szélesebb spektrumú kihívásaiban.

Közösségként fontosnak tartjuk, hogy az értékes beszélgetések eredményeit megosszuk a szélesebb HR szakmával is, bízva abban, hogy ez a tudástár is hozzájárul ahhoz, hogy együtt hozzuk létre azt a világot, melyben mindannyian olyan helyen dolgozhatunk, ahol kiegyensúlyozott légkör és elégedett munkavállalók vesznek körül.

Hiszünk benne, hogy még egy kihívásokkal teli, folyamatosan változó világban is létezhetnek mosolygós hétfők, melyet szakmai összefogással, együtt érhetünk el.

Inspirálódjatok szakértő társaitok gondolataiból és osszátok meg velünk későbbi tudásmegosztásainkon szakmai aggályaitokat és meglepő válaszaitokat ti is!



Tóth Gergely
HR Fest alapító

HRFEST

action ↗ Lab
blended with passion

Partnerünk az Actionlab csapata, akik nélkül mindez nem jöhetett volna létre

„Fejlődni, tanulni egymástól akkor tudunk, ha létrejönnek valódi párbeszéddek, releváns témákban.

A TOP 100 workshop társ-házigazdájaként szakmai eszmecserére hívtuk a magyar HR vezetői közösséget, hogy együtt gondolkozzunk HR-szakmai és vezetői kihívásokról.

A vezetői témát azért emeltük ki, hogy még jobban ráirányítsuk a figyelmet a szerepkör folyamatos transzformációjára, és beszéljünk róla, hogy milyen eszközökkel lehet a vezetői réteget hatékonyan támogatni a megváltozott kihívások közepette.

Nagyon izgalmas és inspiráló beszélgetések alakultak, folytassuk!”



Vitézy Péter

ActionLab tartalomfejlesztési vezető, társ-alapító

Köszönjük az Actionlab csapatának a beszélgetések összefoglalóit!

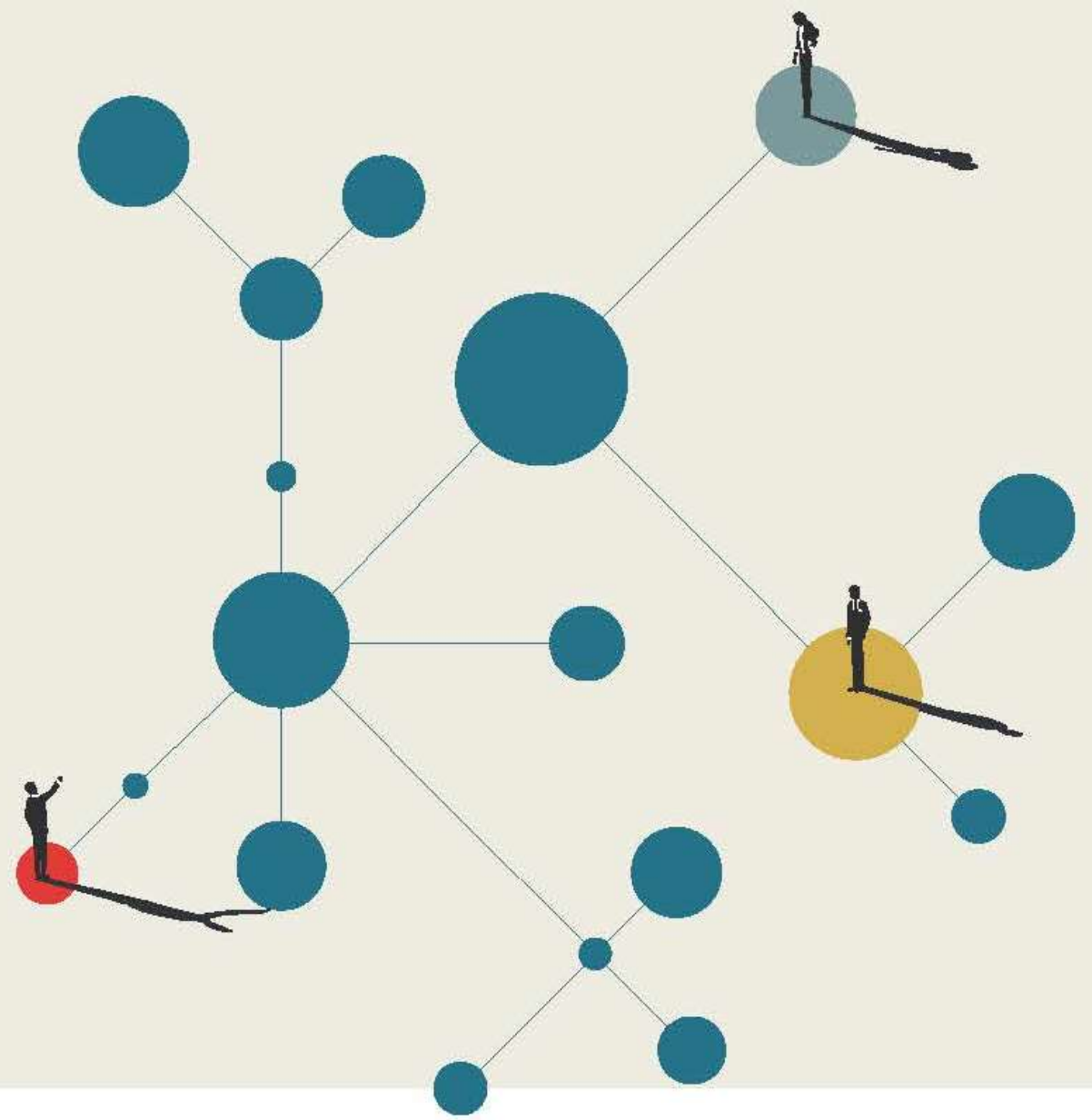
HRFEST

action  Lab
blended with passion

HAMAROSAN INDUL!

LEADERSHIP ENGINE HEALTH CHECK

A VEZETŐI „MINDENÁLLÓSÁG” FELMÉRÉSE



HRFEST



action Lab

HOGYAN MÉRHETŐ FEL GYORSAN A VEZETŐK „MINDENÁLLÓSÁGA”, VAGYIS, HOGY MIT TUD ÉS MIRE LESZ KÉPES A CSAPAT A JÖVŐBEN?

HAMAROSAN INDUL a HR Fest x Actionlab közös országos nagymintás felmérése, a Leadership Engine Health Check (LEHC) magyarországi nagy,- és középvállalatok körében. A kutatás rávilágít arra, hogy mennyire adottak a szervezetben belül a vállalati céloknak megfelelő vezetői kompetenciák. Mennyire vannak felkészülve a vállalat egyes vezetői szintjei a tervezett üzleti célok elérése szempontjából, legyen szó válságról, agilis átállásról vagy nyolc egyéb gyakori scenárióról.

#vezetői kompetenciák
#változásmenedzsment
#jelenállóság
#agilisátállás
#hibridműködés
#stratégiaipiacfejlesztés
#technológiaváltás
#felvásárlás
#kultúraváltás
#válságállóság
#fenntarthatóság
#ügyfélmélnény



TUDJ MEG MÉG TÖBBET AZ INDULÓ PROGRAMRÓL:

a jövő heti HR Fest-en Vitézy Péter, az Actionlab tartalomfejlesztési vezetője mesél a részletekről 13.30-tól a *1Life - munka/idő by UNION* terem színpadán!

LEADERSHIP ENGINE HEALTH CHECK – KÉSZEN ÁLLTOK?

Szuper hangulat, fantasztikus közösség



HRFEST

action  Lab
blended with passion

HR dilemmák egy VUCA világban

1. 2022 a vállalati kultúra éve
2. HR vezetőnek lenni 2022-ben: jelen kihívások és jövőálló HR
3. Futureproof Leadership – Boardroom készségek 2030-ra
4. Hogyan építsük a vezetőket egy VUCA világban?
5. Hibrid vezetői eszköztár és kihívások
6. Döntési fáradtság, kiégés, elszigetelődés: ez lenne az új normális?
7. Megtartási eszköztár munkaerőhiány és infláció közepén

HRFEST

action  Lab
blended with passion

2022 a vállalati kultúra éve

1

Dilemmák

Tényleg 2022 a vállalati kultúra éve?

Mi a valódi kihívás most a vállalati kultúra kapcsán?

Milyen szerepe van a vállalati kultúrának egy munkahely választás során?



Felvezető inspirációk

„Kutatások szerint a munkavállalók közel 80%-a olyan szervezetnél szeretne dolgozni, ahol úgy érzi, hogy kötődni tud a küldetéshez és az emberekhez. Közel 60% fontolóra venné, hogy új munkahelyet keressen, ha nem érzi a munkahelyi kötődést.

A kapcsolatok kiépítése egyre nehezebbé válik, mivel a távmunka és a hibrid munkakörülmények 2022-ben is folytatódnak.

A kapcsolatoknak és a kultúrának, éppen ezért, továbbra is vállalati prioritásnak kell lennie.”

<https://businessleadershiptoday.com/what-is-the-best-company-culture/>
<https://www.hrmorning.com/articles/workplace-culture-2022/>



2022 a vállalati kultúra éve

A téma relevanciája, hogyan és miért fontos a téma



Több kutatás szerint visszafogott esetben három, realisabb esetben 8 év, mire egy nagyobb cég esetében kialakul és megszilárdul egy vállalati kultúra, ezért a cégek nem gondolják, hogy 2022 önmagában a vállalati kultúra éve lenne. Inkább 2020-ra gondolhatunk úgy, mint vízváltó évre a kultúra szempontjából, akkor mérettettek meg igazán a cégek, hogy mit állítanak magukról, és ezzel szemben mit tudnak valóban képviselni. Példaként elhangzott, hogy sok cég vallja, hogy ők egy "gondoskodó" vállalat, mégis több vállalat esetében, éles helyzetben, ez sajnos csak papíron volt így.

2020 volt az az év, amikor a vállalati kultúra bizonyított, azóta "csak" fenn kell tartani.

Mik a legnagyobb kihívások és dilemmák a téma kapcsán

A beszélgetésben résztvevő cégek képviselőinek túlnyomó többségére igaz, hogy a pandémia időszakában sem veszítettek munkatársakat, sokkal inkább nőttek, a munkaerőállomány tekintetében is.

A kultúra inkább a hirtelen növekedés miatt maradt/marad terítéken szerintük, hogy a sok új embert új helyzetben kell/kellett a régi értékekkel összehangolni. Ez valóban kihívás elé állítja a vállalatokat.

A vállalati kultúra nem akkor lényeges a munkavállalók számára, amikor munkahelyet keresnek. A résztvevők úgy látták, hogy egy munkahely választásánál az elsőszámú döntési pont még mindig a fizetési csomag, és a vállalati kultúra a TOP 3-ban sincs benne.

Mit tehet, mire kell figyeljen a HR a téma kapcsán?

Mivel a vállalati kultúra bevonzó hatása ismeretlen, vagy legalábbis nem konzekvens, a résztvevők úgy látták, hogy érdekesebb azzal a felvetéssel foglalkozni, hogy a „megtartás az új toborzás”. Ebből a szempontból pedig máris érdekesebbé válik a vállalati kultúra és a munkavállalók kapcsolata, az egyetlen szépséghibája, hogy „kívülről” nehezen láthatóak az erőfeszítések, legalábbis addig, amíg pl. a Glassdoor jellegű oldalak meg nem erősödnek itthon is.

Három gondolat elvitelre

1

Meg kell tartani a vállalati kultúrában azt, ami jól jött és működött az elmúlt 2 évben, és el kell engedni azt, ami felesleges.

2

Kiemelten fontossá vált a rugalmasság, hogy a munkavállaló dönthessen bizonyos kérdésekben a munkavégzését illetően.

3

A megtartás az új toborzás, amihez kiemelten fontos a vállalati kultúra.

HR vezetőnek lenni 2022-ben: jelen kihívások és jövőálló HR

2

Dilemmák

Mit várnak ma a cégek a HR vezetőktől?

Hogyan alakul át a HR szerepe?

Mi a legfontosabb fókusz ma a HR szakemberek számára?



Felvezető inspirációk

„A HR szakemberek 98%-a közel áll a kiégéshez. Kutatásunk szerint a HR-szakemberek 94%-a az elmúlt hat hónapban túlterheltnak érezte magát, míg a válaszadók 88%-a azt mondta, hogy retteg a munkától. A teljes munkahelyi struktúrák és a működési kultúra nagyszabású átalakítása miatt a HR-osztályok erőforráshiányban és óriási nyomás alatt vannak. A válaszadók mintegy 97%-a nyilatkozott úgy, hogy az elmúlt évben érzelmileg fáradtnak érezte magát”

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-hr-insights-from-people-leaders>

<https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/04/14/98-of-human-resources-professionals-are-burned-out-study-shows/?sh=488dc5f36c02>



HR vezetőnek lenni 2022-ben: jelen kihívások és jövőálló HR

A téma relevanciája, hogyan és miért fontos a téma



Jelenleg minden iparág érintett a nagyon magas fluktuációban, ami kb. 25%. Minden is prioritás lett az elmúlt két évben. Nem árulunk el nagy titkot, ha azt mondjuk, hogy a HR-szakma folyamatos változásban van: eddig nem ismert problémák, mint például a pandémia megjelenése, a hirtelen elszálló bérek vagy akár a munkavállalók megtartása teszik próbára a szakembereket. A hibrid munkavégzés újszerű kérdései, a HR-tevékenységek jobb mérhetőségének kialakítása, a munkaerő és a beszállítók sokféleségének következményei – ilyen és még egy sor hasonlóan érzékeny, bonyolult feladat megoldása vár a jelenben és a jövőben a HR-szakemberekre a vállalatoknál. Kijelenthetjük azt is, hogy a jelen HR-vezetők már nem követhetik korábbi klasszikus „személyzetis” pályájukat, ugyanis a mai gyorsan változó szervezeti igények azt várják el tőlük, hogy aktívan részt vegyenek a vállalati vezetői döntéshozatal folyamataiban, de emellett legyenek egy kicsit pszichológusok, egy kicsit virológusok és nem árt, ha náluk van a varázsgömb is, amiben tisztán látják a közeljövő munkaerő piaci trendjeit is.

Mik a legnagyobb kihívások és dilemmák a téma kapcsán

A kerekasztalbeszélgetés résztvevőinek tapasztalatai és beszámolóit alapján, egyre nagyobb nyomás nehezedik a HR szakmában dolgozóakra a munkaerőhiány, a rohamosan elszálló bérek és nem utolsósorban a folyamatosan bővülő feladatkörök miatt.

Mit tehet, mire kell figyeljen a HR a téma kapcsán?

A jelen HR vezetőjének és csapatának reagálnak, partnernek és egyben előre látónak kell lennie, hogy az állandó irányváltásokra olyan válaszokat, megoldásokat tudjanak adni, amelyek megfelelően elő is vannak készítve. Fontos megállapítás, hogy az eddig jól bevált módszereket se engedjük el. „Nem kell mindig másképpen csinálni a dolgokat” – hangzott el a beszélgetés alatt.

A teljes iparágakat érintő munkaerő problémára a hosszútávú vállalati értékteremtéssel, a csapat folyamatos aktivizálásával és különböző megtartási megoldásokkal lehet válaszolni. A HR vezető egyik fontos feladata lenne, hogy egy erős és önállóan is hatékonyan működő középvezetői csapatot építsen fel, ugyanis csak így lehet hatékonyan megbirkózni a folyamatosan bővülő feladatokkal. Ezzel párhuzamosan valódi partneri együttműködést kell kialakítani az üzlet és a HR között, amihez világos és átlátható vállalati kultúra és stratégia kidolgozására van szükség.

A beszélgetés alatt egyetértettünk abban is, hogy a munkaerő megtartás központi kérdés. A fluktuáció csökkentése érdekében tehát a megtartást segítő lépések bevezetésére van szükség, mielőtt tömegesen vándorolnának el a munkavállalóink. A felmondások az elégedettség növelésével sok esetben elkerülhetők, illetve számuk jelentősen csökkenthető. Egy ilyen időszakban a vállalati kultúra felülvizsgálata, a belső működési folyamatok átvilágítása vagy akár az elköteleződés értékelése is segítségükre lehet. Ennek kapcsán elhangzott az is, hogy a munkavállalók elvárásai folyamatosan átalakulnak, ezért a meglévő juttatási csomagunkat érdemes újra gondolni és biztosítani, hogy összhangban legyen a legújabb munkahelyi trendekkel.

Három gondolat elvitelre

1

Nem kell felülrni azokat a dolgokat, amik már eddig is jól működtek.

2

A HR vezető egyik legfontosabb feladata az, hogy egy erős és hatékonyan működő középvezetői csapatot építsen.

3

Kiemelten fontos a valódi partneri együttműködés kialakítása a HR és az üzleti területek között.

Futureproof Leadership – Boardroom készségek 2030-ra

3

Dilemmák

Mely vezetői készségek értékelték fel az elmúlt időszak hatására?

Mi lesz a legfontosabb szempont a felsővezetők kiválasztásánál a jövőben?

Szuperhősökre, vagy emberi vezetőkre vágnak az emberek inkább?



Felvezető inspirációk

„A legjobb vezetők képesek lesznek könnyen alkalmazkodni az új üzleti helyzetekhez. A pandémia következtében kialakult helyzetek során láttunk olyan vezetőket, akiknek természetes volt, hogy *akkor is tudják, mit kell tenniük, amikor nem tudják pontosan, mit kell tenniük*”. Ezek a vezetők szinte kényelmesen érzik magukat a kiszámíthatatlanságban, és még ha nem is tudják a pontos válaszokat, nem haboznak cselekedni”.

https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/special-project-images/recovery/docs/ATTT_POV_FutureproofLeaders.pdf

<https://sloanreview.mit.edu/article/six-ways-leaders-can-adapt-to-the-workplace-of-2022/>



Futureproof Leadership – Boardroom készségek 2030-ra

A téma relevanciája, hogyan és miért fontos a téma



A pandémia sok mindenre megtanította az embereket, sok mindenre jöttek rá ebben az időszakban. Az érzelmi intelligencia és az empátia nagyobb hangsúlyt kapott, mint eddig bármikor a cégek életében. A vezetői sikerességhez elengedhetlenné vált az önismeret. Ahol korábban erős volt a bizalom egymás között, a pandémia alatt ez csak fokozódott, annak ellenére is, hogy a személyes kontaktus szinte megszűnt ebben az időszakban a kollégák között.

A hirtelen jött változásban sok vállalatnak nem volt megfelelő stratégiája arra, hogyan álljanak át. A bizonytalanságban az értékek maradtak egyedül fixek.

Mik a legnagyobb kihívások és dilemmák a téma kapcsán

Számos olyan készséget, amelyek eddig csak a szenior vezetőknél jelentek meg elvárásként, most már junior szinteken is meg kell tanítani. Napjainkban már elvárás a vezetőtől, hogy valamilyen módon irányt mutasson, még akkor is, amikor ő maga sem tudja, hogy mit hoz a másnap. A bizonytalanságban is képesnek kell lenni döntéseket hozni. Mivel egyik napról a másikra folyamatos volt a változás és erre nem volt "playbook", így maradt a "vakrepülés", a cégek próbáltak alkalmazkodni a helyzethez, amennyire lehetett. Csökkent a lojalitás, főleg az új dolgozók körében. Nehezen tudták megtartani az új munkatársakat mert nem tudták úgy átadni az értékeket, ahogy korábban. A pandémia első hulláma alatt rettegtek az emberek, hatalmas volt a bizonytalanság, ami fokozatosan javult a későbbi hullámok alatt.

Általánosan kijelenthető, hogy a munkavállalók elfáradtak és sokan nincsenek jó lelki állapotban. A munkatársak fizikai és mentális jóllétére való figyelem egyre inkább kiemelt jelentőségű vezetői feladatként jelenik meg.

Mit tehet, mire kell figyeljen a HR a téma kapcsán

A felelősségvállalást be kell építeni a kompetenciák közé, továbbá nagyon fontos az elakadások feltárása és a döntési kultúra megteremtése. A "szuperhős típusú vezetők" háttérbe szorultak azokhoz képest, akik kimondták azt is, hogy nem tudják mit hoz a holnap. A "helyzetkülső" vezetők bizonyulnak sikeresebbnek a mai világban. A beszélgetésben résztvevők szerint fontos az emberek lelki támogatása, a cégek különböző alkalmakat, fórumokat, beszélgetéseket hoztak létre, és akár ingyenes pszichológusi ellátást is biztosítanak. Egyes szervezetek már a pandémia előtt is elérhetővé tettek ilyen lehetőségeket. Az önismeret fejlesztése kiemelkedő jelentőségűvé vált.

Minden szinten folyamatos az információáramlás. Megtanulták, hogy szükség van megfelelő önismerettel rendelkező, az értékeket leginkább közvetíteni tudó vezetők képzésére, ezért erre irányuló vezetőfejlesztési programokat indítanak. Már a vezetői kiválasztásnál is egyre inkább háttérbe szorítják a régi szokásokat, és a bizalom, a rugalmasság, valamint az értékek válnak egyre fontosabbá.

Három gondolat elvitelre

1

Nem kellett feltalálni semmi újat, ami eddig nem létezett.

2

A válság, és a 2-3 havi újra tervezések, kihozták a vezetők valós skilljeit és bebizonyosodott, hogy "szuperhősök" helyett emberi vezetőkre van szükség.

3

Újfajta vezetési modellek helyett az egyéni figyelem és iránymutatás törődést és segítséget jelent a munkatársak számára. A kulcs pedig az egymásban való bizalom.

Hogyan építsük a vezetőket egy VUCA világban?

4

Dilemmák

Megváltozott-e a vezetőkkel szembeni elvárás?

Meg lehet-e mutatni vezetőként a saját sérülékenységünket?

Milyen eszközökkel tudja a HR hatékonyan támogatni a vezetőket a folyamatosan változó kihívások időszakában?



Felvezető inspirációk

„A VUCA-ként - ami a Volatilitás, Bizonytalanság, Komplexitás és Többértelműség rövidítése – hivatkozunk arra a korra, amelyben élünk. Nemcsak a világjárvány hatásait foglalja magában, hanem a gazdasági sokkot, az ellátási láncok problémáit, az éghajlatváltozás felgyorsulását, az inflációt és a társadalmi igazságosság kérdéseit is, amelyeket az elmúlt két évben tapasztalunk. Sok volatilitás, bizonytalanság, összetettség és kétértelműség! Ebben kell navigálniuk a vezetőknek.”

<https://www.investorsinpeople.com/knowledge/6-qualities-in-a-vuca-world/>
<https://northbayleadership.org/outlook-for-2022-vuca-time-continues/>



Hogyan építsük a vezetőket egy VUCA világban?

A téma relevanciája, hogyan és miért fontos a téma



Az emberek életében már 2 éve jelen van a covid, és 2022 ezt még egy háborúval is tetézte. A vezetők elvesztették a biztos pontot a világban, kevés dolgot tudnak ígérni a munkavállalóknak, ennek következtében csökken a magabiztosságuk.

A munkaerőhiány miatt sok pozíció betöltésekor lejjebb vitték a vállalatok az igényeket, kivéve a vezetők esetében: náluk magasabbra került a lécz, hiszen egyre több mindent várnak el tőlük.

Mik a legnagyobb kihívások és dilemmák a téma kapcsán

A megkérdezettek szerint nehéz a megfelelő vezetőt megtalálni, aki át tudja érezni a cég helyzetét, és akit fel lehet hatalmazni azzal, hogy ha kell, azonnal hozzon egy felelős döntést. A munkavállalók igénylik, hogy nehéz helyzetekben a vezetők hitelesek legyenek, de ezt vezetőként nagy kihívás állandóan képviselni. Némely esetben, főleg külföldi tulajdonú vállalatok esetén, a vezetők nem tudnak teljes mértékben alkalmazkodni a cégkultúrához, vannak, akik feszengenek miatta és a konfliktusos helyzet nehezíti a felelősségvállalást.

A vezetők is hibáznak, meg akarnak felelni az elvárásoknak, de ha nem tudnak, azt nehezen fogadják el, főleg ha a vállalati kultúra nem támogató. A munkavállalók ugyanakkor nagyra értékelik a vezetői sérülékenységet, de sokan küzdenek a beismeréssel. A vezetői sérülékenység függ a személyiségtől, hogy milyen háttere van az illetőnek, erőteljesen szubjektív volta miatt nehéz tanítani, de ösztönözni lehet. Hasonlóképpen működik a karizma, amit nehéz meghatározni és mérni, viszont figyelik a vezetők kiválasztásakor.

Mit tehet, mire kell figyeljen a HR a téma kapcsán

A megkérdezettek szerint ebben a bizonytalanságban is fontos az értéktartó, agilis vezetés. Hisznek benne, hogy a kultúra miatti feszengés és a kudarcok miatti elkeseredés több eszközzel is javítható: fórumot kell teremteni a vezetőknek, pl. egy kerekasztal beszélgetés keretében (kötetlen storytelling), ahol összeülnek és megbeszélik, ki hogyan éli meg az adott helyzetet. Nemcsak a vezetők között, hanem a cég hierarchiájában lévő különböző szinteknek is fontos nyílt fórumot teremteni és a kommunikációt erősíteni, hogy jobban meg tudják érteni egymás helyzetét. Egyre több vállalatnál van erre tudatos törekvés, van ahol a peer-vezetők szintjén aktív ez a csatorna, máshol a felsővezető beszélget rendszeresen a nem direkt kollégákkal, ismerkedik velük, amit értékelnek a munkavállalók. Nagy egyetértés van abban, hogy rendszeres monitoring szükséges arról, hogy a munkavállalók hogyan állnak a vezetőkhöz, mennyire elégedettek a munkájukkal.

A cég kultúrának támogatnia kell, hogy a hibákat fel merjék vállalni a vezetők, és a szervezet tudjon tanulni belőlük. Ehhez a kockázatvállalást is támogatni kell, ami szintén a vezetőkön keresztül a leghatékonyabb, hiszen ők mutatják az irányt. Van olyan vállalat, ahol bizonyos KPI-okat szándékosan tartanak könnyen megugorható spektrumban, hogy támogassák a kísérletezőkedvet.

A hibrid világban sokkal gyorsabban kell reagálni a problémákra, a fokozott nyomás mellett fontos foglalkozni a vezetők mentális állapotával. A megkérdezettek úgy látják, hogy a vezetők nyitottak a támogatásra, pl. mentálhigiénés előadásokra vagy egy coach bevonására (sokkal inkább, mint pl. pszichológusra). Van vállalat, ahol állandó külső tanácsadó cég áll rendelkezésre, van ahol belső Facebook csoportban lehet előterjeszteni problémákat.

1

A problémákról nem elég beszélni, cselekedni is kell a megoldás érdekében.

2

Sokat és őszintén kell kommunikálni a munkavállalók felé, imádják az őszinte, sérülékeny vezetőket.

3

Egy szervezeten belül meghatározó az, ahogyan a felső vezetés kommunikál.

Hibrid vezetői eszköztár és kihívások

5

Dilemmák

Hány napot dolgozunk az irodában és hányat otthon, ha a „Covid-kényszer” itt hagy bennünket?

Kiktől érdemes tanulni? Kik azok, akik már a Covid előtt is „hibrid nagymesterek” voltak?

Velünk marad-e a hibrid, vagy szépen visszaáll majd minden a régi kerékvágásba?



Felvezető inspirációk

„Az irodába való visszatérés, vagy legalábbis a hibrid struktúrák formalizálása a legtöbb vállalat számára komoly fejtörést okoz. Ugyanakkor az egyértelmű, hogy a hibrid munkavégzés - akár azt jelenti, hogy az alkalmazottak többsége belátható időn belül teljes munkaidőben otthonról dolgozik, akár azt, hogy az emberek felváltva dolgoznak otthonról és a helyszínen - az a valóság, ami már hosszútávon velünk marad, és amihez alkalmazkodnunk kell.”

https://online.hbs.edu/Documents/work_from_home_infographic.pdf <https://hbr.org/2022/02/3-tensions-leaders-need-to-manage-in-the-hybrid-workplace> <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/10/21/effective-leadership-in-a-hybrid-workplace/?sh=52c01a0178f5>



Fotó: Krónicz Norbert



Fotó: Krónicz Norbert

Hibrid vezetői eszköztár és kihívások

A téma relevanciája, hogyan és miért fontos a téma



2020-ban a pandémia, magával hozta a hibrid munkavégzés elképesztő fokozatra kapcsolását, és sok helyen a kollégák személyes kontaktusainak megszűnését. Bár sok cégnél a kényszerű home office mértéke szokatlan volt eleinte, mára nagyon beleszoktak a munkavállalók, a vezetők pedig hiába szeretnék, hogy az emberek visszajöjjenek az irodába. Azok a vállalatok, főleg az IT-szektorban, ahol már a régóta létező home office kapcsán kialakult a vezetői bizalom, ott nem terveznek új szabályokat bevezetni. A nagy, főleg globális vállalatoknál, ahol a home office már a cégkultúra része, nem volt problémás az együttműködés, de kisebb cégeknél, akik még most ismerkednek a hibrid munkavégzéssel, ott okozott problémákat az átállás. A megkérdezettek 60%-nál javult a teljesítmény, 40%-nál viszont romlott. A céghez való elköteleződés, ragaszkodás, csökken, ha a munkavállalók nem mennek vissza az irodába. Sokan rájöttek, hogy nem a munkájukat szerették igazán, inkább a társaság miatt dolgoztak szívesen a cégnél. Közülük sokan felmondtak a Covid alatt vagy kiégték.

Mik a legnagyobb kihívások és dilemmák a téma kapcsán

A megkérdezett vállalatok 100%-a számára jelenleg a legnagyobb kihívás: hogyan hozzuk vissza a munkavállalókat az irodába. Bár többségüknél a pandémia előtt is működött a home office intézménye, de most már a korábbi 2-3 irodai napra is nagyon nehéz visszacsábítani a munkavállalókat. Még élesebb a probléma azoknál a cégeknél, ahol központi direktíva szabályozza, hogy hány munkavállalónak kötelező az irodai jelenlét. (Van ahol általános %-os kvóta van, pl. 40%, van ahol csapatszinten van meghatározva, hogy hány főnek kell fizikailag jelen lenni.)

Ahol nincs központilag szabályozva, ott a vezetőkre hárul a nagy nyomás, ha eldönthetik melyik munkakörnél mennyi home office-t engednek. A vállalatok 60%-nál előfordulnak a hibrid munkavégzésből adódó feszültségek, pl. ha valakinek több home office napja van, mint a többieknek, vagy, hogy szülőként hogyan tudjuk megvalósítani a hatékony munkavégzést otthonról. A nem egyenlő bánásmód egy idő után nagyon nehezen kezelhető. Nagyobb csapatok esetében a magas arányú home office extra frusztrációt okoz a vezetők számára, akik nem tudnak mindenkire elég időt szánni, vagy a kötetlenebb beszélgetésekre nem jut idő, így nehéz a közvetlen, nyitott kapcsolat fenntartása.

Mit tehet, mire kell figyeljen a HR a téma kapcsán

A munkáltatók nagy része úgy érzi, hogy bár az elején nagy kihívás volt, de sikerült jól reagálniuk a covid-helyzetre, és egyik első intézkedésként felülvizsgálták a munkaköröket, hogy melyik milyen arányú home office-t tud megengedni. Az átállást külön eszközökkel segítették, különös tekintettel a munkavállalók mentális állapotára. A vezetők kifejezett edukációt kaptak, hogy észre tudják venni, ha valamelyik kollégájuk nincs jól. Egyre nagyobb szerepet kap az EQ, és az érzékenység fejlesztése a vezetők esetében. A megkérdezett vállalatok mind úgy érzik, hogy a vezetőség és a kollégák is elfogadták az új normát, az irodákkal kapcsolatos gondolkodások, átalakítások már ennek mentén történnek. A legtöbb helyen újra be lehet járni az irodába. Többen egyetértenek, hogy a visszatérés erőltetése nem a jó irány, inkább agilis (önkéntes) projekt csapatokat működtetnek, akik gyűjtik a munkavállalói igényeket, ötleteket a visszacsábítás érdekében. Van, ahol izgalmas előadásokat szerveztek, pl. Almási Kitti előadás (de ehhez is 50%-ban csatlakoztak csak élőben, sokan teams-en követték). Más szervezet a magas hozzáadott értéket képviselő, rendszeres meeting-ek szervezésével ösztönzi a munkavállalókat, pl. közös brainstorming, stratégiai meetingek miatt jöjjenek be, ami szakmailag sokat ad nekik és közben élvezik, hogy ide tartoznak. Belső, bevált mintákat is át lehet venni olyan alszervezetektől, akik már régóta így működnek, pl. a területi képviselői csapat. A területi vezetőktől sokat lehet tanulni arról, ők hogyan tartják életben az elkötelezettséget.

A megkérdezettek arra jutottak, hogy megoldásként testre szabják a hibrid munkavégzést igények szerint, így ha a munkavállalókhöz van igazítva, akkor nem erőltetésként fog hatni. Vannak, akik a vezetőknek nagyobb rugalmasságot adnak a kialakítás terén.

1

A home office erősebben behozta a magánéleti kihívásokat a munkavégzésbe. Vezetői szerepeltolódás látszik: egyre inkább az egyéni problémák megoldása tesz jó vezetővé.

2

Nincsenek bevált módszerek, eltérő munkakörök és élethelyzetek vannak. Korábban kevésbé fontos készségekben kell a vezetőket fejleszteni, hogy érezzék, egyénileg mi lehet jó megoldás.

3

Ha megszűnik a Covid teljesen, akkor valamennyire vissza fog rendeződni a korábbi berendezkedés, hosszú távon az lesz a hatékony, ha rendszeresen bejárunk dolgozni.

Döntési fáradtság, kiégés, elszigetelődés: ez lenne az új normális?

6

Dilemmák

Képesek a vezetők felismerni a kollégáik mentális állapotát?

Létező jelenség-e a döntési fáradtság és mit tudunk tenni ellene?

Mennyi személyes találkozásra van szükségünk a jó egyensúly kialakításához?



Felvezető inspirációk

„A döntési fáradtság állapotában úgy érezzük, hogy egyszerűen nincs elég mentális sávszélességünk ahhoz, hogy több döntéssel foglalkozzunk. Ez döntési bénuláshoz, kevesebb önkontrollhoz vezethet, ami miatt bizonyos döntések meghozatalát teljesen elkerülhetjük, vagy az alapértelmezett opciót választjuk, vagy olyan döntéseket hozunk, amelyek nincsenek összhangban a céljainkkal vagy értékeinkkel”

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/3-lessons-to-sustain-workforce-resilience-through-disruption>

https://www.washingtonpost.com/lifestyle/wellness/too-many-choices-decision-fatigue/2021/09/21/2dffce74-1b22-11ec-bcb8-0cb135811007_story.html



Döntési fáradtság, kiégés, elszigetelődés: ez lenne az új normális?

A téma relevanciája, hogyan és miért fontos a téma



A pandémia előtt mental health témakörben kizárólag a kiégésről lehetett beszélni és arról is ritkán, többnyire negatív megítéléssel. Mára viszont a spektrum kiszélesedett, így lehet és kell is beszélnünk mental healthről. Ehhez viszont elengedhetetlen a szervezet és a vezetők szerepe. A szervezet feladata megtanítani arra a vezetőket, hogy felismerjék, ha ők vagy a csapatuk egyik tagja nincsen jól és ezekről merjenek is beszélni.

Mik a legnagyobb kihívások és dilemmák a téma kapcsán

Az egyik fő dilemma az egyenlőség vs. egységesség kérdése. Korábban mindenki ahhoz volt hozzászokva, hogy a munkavállalókat egységesen kell kezelni. A pandémia megjelenésével ez megváltozott. Gondoljunk csak az olyan szervezetek életére, ahol egyszerre vannak jelen kékgalléros és fehérgalléros munkavállalók is. A pandémia alatt egyszerre kellett a kékgalléros dolgozóknak a biztonságát és motivációját fenntartani munkahelyi környezetben, míg a fehérgalléros munkavállalókat a teljes otthoni munkavégzésre való átállásban kellett támogatni.

A másik fő dilemma a tervezés kérdése, átalakulása. Kell és tudunk-e tervezni úgy, ahogy azt megszoktuk? A megoldás nem a tervezés elhagyásában van, hanem abban, hogy rövidebb időre tervezünk, elfogadjuk a folyamatos újratervezés szükségességét és nem veszünk el a részletekben. Kihívást jelent még az is, hogy kezdetben a teljes otthoni munkavégzéssel, majd pedig a hibrid működéssel, az elszigetelődés jelensége megnőtt. Ennek csökkentésében a hibrid működés harmóniájának megtalálása lehet a kulcs. A vezetőknek ezzel egy új feladatuk is megjelent, meg kell tervezniük és szervezniük munkatársaik munkáját ebből a szempontból is.

Kihívást jelentett a pandémia alatt a megnövekedett döntési helyzetek száma, ráadásul folyamatosan változó körülmények között. Így jelenhetett meg a döntési fáradtság jelensége, amelynek köszönhetően a munkatársak úgy érzik már nem tudnak dönteni. Kiégés szempontból különösen veszélyeztetett az a csoport, akik a pandémia következtében kerültek döntési pozícióba. Dilemma továbbá az is, hogy a döntések és kommunikáció terén egy kultúraváltásnak kellett történnie, ahol elfogadtuk azt, hogy nem csak jó döntések születnek. Mostantól már „csak” elég jó vezetőkre és elég jó döntésekre van szükségünk. Az egyik napról a másikra való átállással nagyrészt jól megbirkóztak a szervezetek, most viszont mire azt hittük kialakul egy stabil, új rendszer, megint változásoknak nézünk elébe a fokozatos visszatérésnek köszönhetően.

Mit tehet, mire kell figyeljen a HR a téma kapcsán

Abban mindenki egyetértett, hogy a tervezésre továbbra is szükségünk van, de a korábban ismert tervezés átalakult. A részletes, mindenre kiterjedő szabályok helyett keretrendszerek kialakítására van szükség, amittől adott esetben kismértékben el lehet térni. Az egyik ilyen szabály, amely a jelenlévő szervezetek felénél megjelent, hogy a hibrid működésnek fontos része a csapat-napok kialakítása. Szükség van olyan alkalmakra, ahol az egész csapat együtt tud lenni, mert a személyes találkozások nem pótolják az online megbeszéléseket. Azt is fontos kialakítani, hogy miről kell szólniuk a személyes/irodai napoknak és miről az otthoni munkavégzésnek. A szervezetnek fontos feladata az is, hogy a munkavállalók kialakítsa azt a működést, hogy az egyén jóléte, karrierútja és munkájának kialakítása egy közös feladat és cél. A középvezetők szerepe kiemelten fontos. Figyelmet kell fordítanunk arra, hogy a szerepük pontosan meghatározott legyen és adott esetben azt is tudnunk kell, hogy mennyi ideig tudunk türelmesek lenni velük kapcsolatban.

1

Képesnek kell lenni a változásra minden téren.

2

Meg kell találni a „hibrid harmóniát”.

3

A vezetőket képessé kell tenni arra, hogy észre vegyék ha ők vagy a csapatuk egy tagja, nincsen jól.

Megtartási eszköztár munkaerőhiány és infláció közepén

7

Melyek a leggyakoribb megtartási „tippek”?

Vannak-e olyan alternatív munkavállalói csoportok, akiket mozgósítani lehet?

Lehet-e még egységes motivációs, ösztönző rendszerben gondolkodni?



Felvezető inspirációk

„A felmondások elsőszámú okaként a legtöbb munkavállaló az alábbiakat jelölte meg: elégedetlenség azzal, ahogyan a munkáltató a pandémia idején bánt velük (19%), az alacsony fizetés és/vagy a juttatások hiánya (17%), a munka és a magánélet egyensúlyának hiánya (13%), valamint új karrierút keresése vagy területváltás (20%). A vállalatoknak új megtartási stratégiát kell kidolgozniuk, hogy ne veszítsék el a céljaik megvalósításához fontos munkavállalókat.”

<https://gloat.com/blog/talent-management-inflation-impact/>

<https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2021/10/08/3-retention-strategies-as-employers-realize-back-to-work-doesnt-work/?sh=1384ba624baf>



Megtartási eszköztár munkaerőhiány és infláció közepén

A téma relevanciája, hogyan és miért fontos a téma



Állandósuló, egyben az egyik legnagyobb kihívás a munkaerőpiacon a magas fluktuáció. A megkérdezett vállalatok 6-60 % közötti rátával küzdenek. A kék galléros, azon belül is a képzést nem igénylő, 8 általánossal is betölthető pozícióknál a legmagasabb az arány. A munkaerő pótlás lehetőségét országon belül meghatározza a vállalatok profilja. A fehérgalléros munkaerő esetén a vállalati verseny egyre magasabb szintre lép, sokszor dupla ajánlattal keresik meg a versenytársak az alkalmazottakat. Ilyenkor az adott kolléga magas béremelés melletti megtartását egyedileg mérlegelik a munkáltatók. Az adott személy kulcsszerepe, a távozás üzleti kockázata és az adott munkavállaló hozzáadott értéke határozza meg, hogy a megtartás vagy az elengedés mellett döntenek.

Mik a legnagyobb kihívások és dilemmák a téma kapcsán

A megkérdezett vállalatok képviselői egyetértenek abban, hogy a legnagyobb kihívást a kulcsemberek megtartása és a fluktuáció csökkentése jelenti. A HR osztályokon nagy a nyomás, túl vannak terelve. Rendelkezésre álló adatok alapján egy HR-esre átlagosan 158 munkavállaló jut. A klasszikus HR feladatok mellett a vállalati belső kommunikáció 80%-ban szintén a HR-kollegák felelőssége.

Mit tehet, mire kell figyeljen a HR a téma kapcsán

A fluktuációs gondokra megtartási bónuszt alkalmaz a megkérdezettek 40 %-a, a kulcsemberek megtartása érdekében. Felmerült ötletként, tippként a bónusz kifizetés eltolása: az előző évre aktuális év április végén fizetnek bónuszt, ha még ott van az adott munkavállaló április végén. Így elég nagy a valószínűsége, hogy ha a következő évben még eltölt 5 teljes hónapot a cégnél, mert az éves bónusza szempontjából fontos, emiatt nehezebben vált év közben. Béradatokat is rendszeresen monitorozzák a vállalatok, jellemző, hogy több forrásból is vesznek vagy saját adatbázist készítenek. Ez elsősorban a megtartás eszközeként használják.

A fizikai állománynál a csapat 50%-nál kap bónuszt havi vagy negyedéves kifizetéssel. Az asztalnál elhangzott néhány tipp a kék galléros problémák megoldására:

1) Külföldi munkavállalók bevonása olyan munkakörökbe, ahol nem szükséges nyelvtudás, végzettség (pl. mezőgazdaság). Van vállalat, ahol ezt még nem alkalmazzák, mert a vezetők még nem nyitottak az integrációra. 2) A munkavállalók állományban tartása szezonon kívül is a éves munkaidőkeret alkalmazásával pl. mezőgazdaság esetén. 3) Börtönben ülők alkalmazásának mérlegelése bizonyos területeken (pl. mezőgazdaság). Több cégnél csökkentek az elvárások a munkavállalókkal szemben pl. sok esetben már erkölcsi bizonyítvány sem kell. Ahol lehet, diákokat is alkalmaznak a munkaerőhiány kezelésére pl. nyári szünetben. Emellett Budapest és környékén és néhány kiemelt területen ugyanarra a munkakörre magasabb bért fizet a megkérdezett vállalatok 80 %-a.

Az asztalnál ülők szerint fontosak az exit interjúk, érdemes felmérni az új ajánlatokat, ami elvitte a munkavállalót. A megkérdezettek között kb. 50-50%-ban oszlik meg annak aránya, hogy kötelező vagy nem az exit interjú. A kivitelezésnél online és/vagy személyes exit interjúra is van példa, a tapasztalatok alapján a személyes interjúkon jobban megnyílnak a munkavállalók. A két csatorna együttes használatát érdemes bevetni.

A fiatal munkavállalók között egyre nagyobb az igény a karriertervezésre, pontosan látni szeretnék, hogy mikor és hova juthatnak el cégen belül. Esetükben a szakmai képzések, tréningek is segíthetnek a megtartásban. Ami biztos, hogy nem lehet már egységesen gondolkodni, a különböző generációk megtartása eltérő bánásmódot igényel.

A pandémiás időszak által generált új kihívásokat alapvetően jól kezelték a megkérdezett vállalatok, a kipróbált eszközök széles skálán mozognak az extra kis benefitek (kis gyümölcs, vitamincsomagok) bevezetésétől a pozíciók átforgatásáig. Transzparens gyakoribb kommunikáció, covid alatti mentális segélyvonal (pszichológus, orvos, jogász) alkalmazása is segítette a pandémia alatti megtartást.

1

Összefoglalva a megtartás kulcs értékei: rugalmasság, büszkeség, gyorsaság, egyénre szabottan, transzparens kommunikáció.

2

Fontosak a megtartás szempontjából az exit interjúk, érdemes ezt több csatornán is alkalmazni párhuzamosan.

3

Érdemes a körülmények és a piac adta lehetőségeket megvizsgálni és kinyitni a munkaerő biztosítási érdekében (pl. Külföldi munkavállalók, fogvatartottak, diákok).

Szuper hangulat, fantasztikus közösség



HRFEST

action  Lab
blended with passion

HR vezetőként szívesen csatlakoznál exkluzív közösségünkhöz?
Vedd fel velünk a kapcsolatot, hogy következő eseményünkön már Te is velünk tarthass!

Tóth Gergely
gergely.toth@aquinqum.com

HRFEST

action ↗ Lab
blended with passion