

5. A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK (MAJÓ-PETRI ZOLTÁN – TÓTH ARNOLD – KÁLMÁN BOTOND – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR)

„A válságoknak és visszaeséseknek, amikor bekövetkeznek, legalább az az előnyük megvan, hogy gondolkodásra kényszerítenek minket.”

Jawaharlal Nehru⁷

5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK

A HR területén jelentkező, vírushelyzettel kapcsolatos kihívásokat is összegyűjtöttük: a válaszadók legfeljebb három választ adhattak. A kapott válaszokat kategóriák szerint, rangsorolva jeleníti meg a 23. táblázat, melyből láthatjuk, hogy a járvány harmadik hullámában a szervezetek számára a legnagyobb kihívást a munkatársak megtartása jelenti.

23. táblázat: A pandémiás helyzettel kapcsolatos legnagyobb kihívások a HR területén

Rangsor	Megnevezés
1.	Létszámgazdálkodás, munkaerő megtartása/biztosítása, toborzás
2.	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás
3.	Motiváltság, ösztönzés, elégedettség és elkötelezettség fenntartása
4.	Home-office, távmunka bevezetése, működtetése
5.	Egészségvédelem, munkavédelem, higiénia, szabályok, előírások betartása
6.	Pánik, bizonytalanság kezelése, feszültségoldás, mentális egészség megőrzése
7.	Képzés, fejlesztés
8.	Csapat összetartása, koordináció, együttműködés
9.	Gyors reagálás, változásokhoz való alkalmazkodás, intézkedések kidolgozása
10.	Munkaidőgazdálkodással, -beosztással, munkaszervezéssel, helyettesítéssel kapcsolatos feladatok
11.	Megnövekedett adminisztrációs teher
12.	Digitális folyamatok (work-flow) kialakítása
13.	Vírus helyzet miatt munkából kiesők (pl. betegség, iskolabezárások miatt) kezelése, helyettesítése
14.	Teljesítményértékelés, TÉR
15.	Létszámleépítés, elbocsátás
16.	Szociális támogatás

⁷ Jawaharlal Nehru (1889–1964) a független India első miniszterelnöke, az indiai függetlenségi mozgalom, az Indiai Nemzeti Kongresszus vezetője.

A beérkezett válaszok alapján a munkatársak megtartása lett az elsődleges prioritás: míg a kommunikációt említették a második helyen, a többi kategória rendre kevesebb, említést kapott. Az első öt helyen nincs változás, feltűnő viszont, hogy a digitális workflow jelentősen, hat hellyel hátrébb került a rangsorban. Új kihívás a teljesítményértékelés átalakítása. Ezek a változások jól jelzik a pandémiához való egyre nagyobb mértékű alkalmazkodást. Az a tény, hogy a digitális folyamatok szervezése, valamint a létszámleépítés-elbocsátás kisebb kihívást jelent, mint a második fázis idején, azt mutatja, hogy a HR számos ponton sikeresen oldotta meg a pandémia kihívásait. Az öt leggyakoribb kihívás változatlansága pedig a válság specialitását, annak a humán erőforrást elsődlegesen támadó sajátos jellegét igazolja. Mindez fokozza a képzés és fejlesztés, valamint a csapatösszetartás jelentőségét, amelyek viszont jelentősen előrébb kerültek a rangsorban. A koronavírus okozta válság hatásai jelentősen különböznek a korábbi gazdasági krízisektől, amikor szinte minden ágazatban munkaerőtöbblet keletkezett és munkanélküliség drámaian megnövekedett. A jelenlegi helyzetben a világ számos országának gazdasága hektikusan reagál a változásokra, amely több területen eredményezi a munkaerőigény megnövekedését és ebből fakadóan a vezetőknek a válság előtti munkaerőmegtartási és -biztosítási rendszereiket szükséges továbbfejleszteni versenyképességük megtartására érdekében. Mindemellett – ahogy azt már egy előző fejezetben is azonosíthattuk, a HR számos tevékenysége, különösen a képzési és a csapatépítési funkciója tovább erősödött, ezért a HR nemcsak a munkaerőgazdálkodási feladatokhoz, hanem a versenyképesség növeléséhez is jelentősen hozzájárulhat. A pandémiás helyzet a munka világában jelentős változásokat okozott. Felmérésünkben a HR terület hatékonyságával kapcsolatos belső elvárások esetleges változására is kíváncsiak voltunk. Az általunk megkérdezett, jobbára KKV-méretű szervezetek mintegy 36 százaléka ugyan nem kezeli külön szervezetben vagy munkakörben a HR feladatokat (24. táblázat), azonban a kérdőív adatai alapján az ellátóival kapcsolatos elvárások nem csökkentek a válság harmadik hullámában sem.

24. táblázat: A HR-részleg, a HR-tevékenység hatékonyságával kapcsolatos elvárások alakulása

Megnevezés	%
Nálunk nincs külön HR részleg vagy munkakör	35,8
Csökkent	2,3
Nem változott	29,2
Nőtt	32,7
Összesen	100

Ha külön kezeljük azokat a szervezeteket, ahol van önálló HR részleg, akkor a hatékonysággal kapcsolatos elvárások növekedése tartós: a vizsgált szervezetek 51%-nál nőtt a HR hatékonyságával kapcsolatos elvárás, míg 46%-nál nem változott és csak 4%-nál csökkent.

A HR hatékonyságával szembeni elvárások változásával párhuzamosan a feladatok mennyisége is tovább növekedett a harmadik hullám alatt: a válaszadók több mint 54%-a szerint manapság még több feladatot kell elvégeznie a HR területnek, mint a vírusválság előtt. A feladatok mennyiségének növekedése mögött számos magyarázó változó húzódhat meg: ilyen lehet a tervezés és felkészülés a hasonló jövőbeli eseményekre, a munkaerőszerzés-és gazdálkodás új szempontokra épülő megvalósítása, vagy a digitális fejlesztések végrehajtása. Mindemelett a megkérdezettek majdnem 43%-a úgy értékelte a helyzetet, hogy a feladatok mennyisége náluk nem változott a harmadik hullámban, illetve a válaszadók 3%-a csökkenést tapasztalt (25. táblázat).

25. táblázat: A HR-es feladatok mennyiségének alakulása

Megnevezés	%
Csökkenett	3
Nem változott	43
Nőtt	54
Összesen	100

5.2. HR FUNKCIÓK ÁTÉRTÉKLŐDÉSE

A HR területen bekövetkezett változások komplex nyomon követése érdekében nyitott kérdés keretében megkértük válaszadóinkat, osszák meg velünk, hogy szervezetüknel várhatóan melyik az a három-három HR funkció/tevékenység, melynek a koronavírus járvány kirobbanása óta fokozódik, illetve csökken a jelentősége. A 26. táblázatban a fokozódó jelentőségű HR tevékenységek listáját mutatjuk be említési gyakoriság szerint rendezve. A tradicionális HR funkciók közül akárcsak a második fázisban, most is a létszám biztosítással kapcsolatos toborzás-kiválasztás-létszámtervezés áll az első helyen. A pandémiás időszak elhúzódásával felerősödött a belső kommunikáció és tájékoztatás stratégiai szerepe, amit a válaszadók rangsorban a második legfontosabb HR funkcióként értékelték. A második fázis második helyezettje, a megnövekedett HR adminisztráció visszacsúszott a hetedik helyre, ami azt jelzi, hogy sikerült kielégítően megfelelni az e területen megnövekedett elvárásoknak. A harmadik helyen sem történt változás a második fázishoz képest: a munkatársak elkötelezettségének, motivációjának növelése maradt a dobogón. Érdekes tény, hogy a válaszadók a HR digitalizációján belül több területet is azonosítottak az online oktatástól, az online toborzáson át az online kommunikáció fejlesztéséig. Ha mindezt egy kategóriaként kezeljük, akkor összességében az e-HR funkció lesz a válaszadók szerint a változások legfontosabb mozgatórugója, amiről már a fejezet elején is olvashattunk. Ez a jelenség már a második hullámban is kiemelkedő volt, a harmadik hullámban azonban még fokozottabban jelentkezik ez a trend. Előrébb került ugyanis a fontossági rangsorban az e-HR és az online képzések, de még a home office jellegű munkavégzés is. Ezek a változások pedig igazolják, hogy a digitalizációs folyamatok jelentik a fejlődés egyik legfőbb hajtóerejét. Az eredmények alapján a szervezetek és ezzel együtt a HR terület jelentős változás előtt áll, amelyet meghatároz a rugalmasság és a digitalizáció. A rugalmasság körébe tartozik a korábban csak ritkán alkalmazott alternatív foglalkoztatási és munkaszervezési megoldásokat. Ilyen például a távmunka, az otthoni munkavégzés (home office), az online találkozók, megbeszélések és képzések. A válság alapvető vezetői paradigmaváltást is eredményezett. Ennek lényege, hogy a jelenléthez nem kötött munkavégzés a szervezeti bizalom magasabb szintjét teszi szükségessé, amelyben mind a vezetők, mind a munkavállalók felelősségvállalása meghatározó jelentőségű. Ez a változási folyamat új, az eddigiektől eltérő vezetési kultúra kialakulását vetíti előre.

26. táblázat: A 2021-ban várhatóan fokozódó szerepet betöltő a HR funkciók

Rangsor	Megnevezés
1.	Toborzás, kiválasztás, fejedelmek, munkaerőfelvétel, létszámgazdálkodás
2.	Belső/személyes/online kommunikáció, kapcsolattartás, tájékoztatás
3.	Megtartás, motiváció, ösztönzés, juttatások, elkötelezettség, elégedettség
4.	Képzés és fejlesztés, online oktatás, e-learning
5.	Bértámogatás, bérgazdálkodás, bérszámfejtés
6.	Home office, távmunka, atipikus foglalkoztatás
7.	Adminisztráció, munkajog, munkaügy
8.	Munkavédelem, egészségvédelem, foglalkoztatás egészségügy
9.	Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment
10.	HR digitalizáció, eHR
11.	Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment
12.	Online toborzás, online interjúk
13.	Leépítés, elbocsátás, munkaviszony megszüntetése
14.	Munkakörelemzés, -tervezés, -átalakítás, munkaköri leírások
15.	Pandémiával összefüggő feladatok (védőeszközök, tesztek, intézkedések, koordináció, szociális/pszichés problémák kezelése stb.)
16.	Munkaerő átcsoportosítása, helyettesítések, munkaidő-tervezés

Érdemes mindezt összevetni a csökkenő jelentőségű HR tevékenységekkel, melyet a 27. táblázat mutat.

27. táblázat: A 2021-ban várhatóan csökkenő jelentőségű HR funkciók

Rangsor	Megnevezés
1.	Toborzás, kiválasztás, fejedelmek, munkaerőfelvétel
2.	Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok
3.	Képzés-fejlesztés, tréningek
4.	Adminisztrációs feladatok
5.	Leépítés, elbocsátás
6.	Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment
7.	Javadalmazási rendszer, ösztönzés, béren kívüli juttatások
8.	Személyes interjúk, személyes kapcsolatelvétel
9.	Employer branding

A beérkezett válaszok között itt is a toborzás, kiválasztás, fejedelmek és munkaerőfelvétel kapta a legtöbb említést. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy ez a HR legfontosabb funkcióinak egyike, ezért nagy valószínűséggel

ennek gyengítésével válnak fontosabbá a járványhoz kapcsolatosan megjelenő-felerősödő speciális funkciók. A másik feltehető ok, a járványhelyzet miatt bevezetett létszámstop hatása a harmadik fázisban már jóval kisebb jelentőségű, mivel ez az intézkedés jellemzően a sokkra adott első válasz volt. Mára a HR problémamegoldó eljárásai jóval szofisztikáltabbá váltak. A táblázat adatai alapján a válság veszteségei között fogjuk számon tartani a munkahelyi tréningeket és a munkahelyi közösségi programokat, továbbá a személyes állásinterjúkat. A szakszervezetek jelentősége az elmúlt évtizedekben hazánkban jelentősen csökkent. A KSH adatai szerint egyrészt egyre kevesebb taggal rendelkeznek, másrészt egyre kevesebb munkáltatónál vannak jelen. A KSH által történő adatgyűjtés 2001-es adatai szerint még az alkalmazottak 37%-a állította, hogy biztosan tud szakszervezet működéséről, míg 2015-ben ez az arány már csak 25%⁸ volt. Felmérésünkben a megkérdezettek 60%-a azt jelezte, hogy náluk nincs szakszervezet, azaz a 40%-os szakszervezeti munkahelyi jelenlét a mintában. Ez minden bizonnyal az országos átlagnál magasabb szakszervezeti reprezentativitást, és az országos átlagnál erősebb munkaügyi kapcsolatokat feltételez.

28. táblázat: A szakszervezetek jelenléte és befolyásának változása

Megnevezés	%
Nálunk nincs szakszervezet	60
Csökkent	3
Nem változott	35
Nőtt	2
Összesen	100,0

Az adatok alapján a szakszervezetek szerepében érdemi változás nem azonosítható a harmadik hullámban. A vizsgált szervezetek 40%-ánál működik szakszervezet. A 40%-ból 35%-nál nem változott a szakszervezetek befolyása, 2%-nál nőtt, és 3%-nál csökkent. Jelen munkaerőpiaci helyzetben mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalon egyfajta tolerancia alakult ki, mindkét fél fokozott együttműködést mutat, a munkahelyek megtartása érdekében. A nyugat-európai szakszervezetek azonban jóval befolyásosabbak a hazaiaknál, számos esetben még a cégek vezetésében is képviseltetik magukat. Ezért a jövő teljesen bizonytalan, a jelenlegi viszonylag nyugodt időszakot a pandémia leküzdését követően akár egy fokozott vitákkal terhelt időszak követheti, amiben a szakszervezeteket erősíti a munkaerőpiaci kereslet növekedése is.

⁸ https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_szerv9_01_03.html (Letöltve: 2020. szeptember 30.)

Végül a 29. táblázat tanulsága szerint az általunk vizsgált szervezetek fele állítja, hogy az emberi erőforrások és menedzselésük stratégiai szerepet tölt be a harmadik hullám után is.

29. táblázat: A felsorolt állítások érvényességének mértéke

Megnevezés	Nem jellemző	Kis-mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
Az emberi erőforrások stratégiai fontosságúak a szervezetünk számára	12,0%	14,7%	23,6%	49,7%	100%
A válság privát szférára gyakorolt kellemetlen hatásainak csökkentésére is figyelmet fordítunk	23,0%	30,9%	30,1%	16,1%	100%
A szakszerű HR munka fontossága tovább fokozódik	29,6%	20,0%	24,9%	25,5%	100%
A szervezetünkben rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból	23,4%	24,5%	29,0%	23,1%	100%
A válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávon károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a szervezetünket	44,7%	17,1%	15,7%	22,5%	100%
A kulcsemberek és tehetségek megtartása most különösen fontossá vált számunkra	13,7%	14,4%	23,4%	48,5%	100%
A folyamatos és jól szervezett képzések jelentősége kiemelkedő, hogy a válság kevésbé érintse szervezetünket	35,2%	24,6%	22,1%	18,1%	100%
Munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolása	22,2%	29,7%	25,0%	23,0%	100%

Ezzel a kérdéssel szorosan összefügg, hogy a vállalkozások közel háromnegyede (74%), közepes vagy annál nagyobb fontosságúnak tartja a humán erőforrás szerepét a szervezet jövője szempontjából. Ezért hangsúlyt helyez arra, hogy a nehézségek ellenére kulcsembereit, kvalifikált szakembereit megtartsa. Ugyanakkor a válaszadók majdnem kétharmada (63,5%) szerint a jelenlegi elbocsátások hosszú távon nem károsak a szervezetnek. A látszólagos ellentmondás magyarázata az egyes gazdasági szektorok közötti különbségekben, illetve az elbocsátott munkatársak különböző képzettségében keresendő.

Érdekes eredmény viszont, hogy a kulcsemberekhez való ragaszkodás nem járt együtt jellemzően sem a munkahelyi feltételek újragondolásával, sem a képzések jelentőségének növekedésével. A válaszadók reakciói a tehát megosztottságot tükröznek. Mindezek alapján elmondható, hogy válaszadóinknak adottságaik és lehetőségeik fényében nagyon eltérő helyzetükre legalább egy kielégítő választ kell keresniük a pandémiás időszakban.



Forrás: peplematters.in