

5. A VÁLSÁG HATÁSÁRA HR-TERÜLETEN VÉGBEMENT VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZTATÁSOK

„A fejlődés és a válság egy töről fakad”.

Mérő László

5.1. KIHÍVÁSOK, ELVÁRÁSOK ÉS REAKCIÓK

A HR területén jelentkező, vírushelyzettel kapcsolatos kihívásokat nyílt kérdéssel gyűjtöttük össze: a válaszadók legfeljebb három választ adhattak. A kapott válaszokat kategóriák szerint, rangsorolva jeleníti meg a 22. táblázat, melyből láthatjuk, hogy a járvány második hullámában a szervezetek számára a legnagyobb kihívást a munkatársak megtartása jelenti.

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

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

A beérkezett válaszok alapján a munkatársak biztosítása lett az elsődleges prioritás: míg a munkatársak megtartását több mint kétszáz válaszban említették, a többi kategória rendre kevesebb, mint száz említést kapott. 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 számos 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 az egészségvédelmi funkciója tovább erősödött: itt már nem csak a járvány terjedését mérséklő higiéniai intézkedésre kell gondolni, hanem a mentális egészség figyelemmel kísérése, annak fenntartására egy többszörösen összetett munkakörnyezetben.

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 harmada ugyan nem kezeli külön szervezetben vagy munkakörben a HR feladatokat (23. táblázat), azonban a kérdőív adatai alapján az ellátóival kapcsolatos elvárások nem csökkentek a válság második hullámában sem.

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

Megnevezés	%
Nálunk nincs külön HR részleg vagy munkakör	31
Csökkent	1
Nem változott	39
Nőtt	29
Összesen	100

Ha külön kezeljük azokat a szervezeteket, ahol van önálló HR részleg, akkor a hatékonysággal kapcsolatos elvárások növekedése tartós: 42%-nál nőtt a HR hatékonyságával kapcsolatos elvárás, míg 56%-nál nem változott és csak 2%-nál csökkent.

A HR hatékonyságával szembeni elvárások változásával párhuzamosan a feladatok mennyisége is tovább növekedett a második hullám alatt: a válaszadók több mint fele 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 gyors reagálás a folyton változó környezetre, vagy a munkaidőgazdálkodással, -beosztással, helyettesítéssel kapcsolatos feladatok megszervezése, vagy a digitális workflow kialakítása. Mindemelett a megkérdezettek majdnem fele úgy értékelte a helyzetet, hogy a feladatok mennyisége náluk nem változott a második hullámban, illetve a válaszadók 4%-a csökkenést tapasztalt (24. táblázat).

24. táblázat: A HR-es feladatok mennyiségének alakulása

Megnevezés	%
Csökkent	4
Nem változott	44
Nőtt	52
Összesen	100

Végül a változások komplex nyomon követése érdekében még egy további nyitott kérdés keretében megkértük válaszadóinkat, osszák meg velünk, hogy szervezetüknel várhatóan melyik az a három-három HR funkció/tevékenység, melynek a 2020-as év során fokozódik, illetve csökken a jelentősége. A 25. táblázatban a fokozódó jelentőségű HR tevékenységek listáját láthatjuk említési gyakoriság szerint rendezve. Több mint száz említést a tradicionális HR funkciók közül csak a létszám biztosítással kapcsolatos toborzás-kiválasztás-létszámtervezés kapott. Közel száz említéssel dobogós a megnövekedett HR adminisztráció, és a munkatársak elkötelezettségének, motivációjának növelése. 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. Az eredmények alapján a szervezetek és ezzel együtt a HR terület jelentős változás előtt áll, amelyet meghatároz a rugalmasság és a digitalizáció. A rugalmasság magában hordozza az elmúlt évtizedekben meglehetősen alacsony arányban alkalmazott foglalkoztatási és munkaszervezési megoldások térnyerését, mint például: távmunka, részben vagy teljes egészében otthonról végezhető munka, online találkozók és képzések. E válság alapvetően hozzájárul vezetői paradigmák megváltozásához is, mivel a jelenléthez nem kötött munkavégzés feltételezi a szervezeti bizalomnak egy magasabb szintjét, amelyben mind a vezetők, mind a munkavállalók felelősségvállalása meghatározó jelentőségű. Valószínűsíthetően a vezető szerepe is átértékelődik ebben a változási folyamatban és egészen új, az eddigiektől eltérő vezetési kultúrát szükséges kialakítani.

25. táblázat: A 2020-ban várhatóan fokozódó szerepet betöltő a HR funkciók

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

Érdemes mindezt összevetni a csökkenő jelentőségű HR tevékenységekkel, melyet a 26. táblázat mutat.

26. táblázat: A 2020-ban várhatóan csökkenő jelentőségű HR funkciók

Rangsor	Megnevezés
1.	Toborzás, kiválasztás, fejedelmesség, munkaerőfelvétel
2.	Képzés-fejlesztés, tréningek
3.	Céges rendezvények, csapatépítés, közösségi programok
4.	Személyes állásinterjúk (jelenléttel)
5.	Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment
6.	Javadalmazási rendszer, ösztönzés, béren kívüli juttatások
7.	Adminisztráció
8.	Leépítés, elbocsátás
9.	Employer branding

A beérkezett válaszok között itt is a toborzás, kiválasztás, fejedelmesség és munkaerőfelvétel hordereje kapott több mint száz említést. Ez ugyan elsőre furcsának tűnhet, de minden bizonnyal az a magyarázata, hogy a munkaerőpiacon turbulens helyzet alakult ki évvégére. Egyrészt egyes cégeknél a válság negatív hatásai miatt a létszámstop dominanciája lényegében megszüntette a toborzás, kiválasztás tevékenységeket a második félévben. Másrészt a tervezett újra indulás miatt a toborzás-kiválasztás munkaerő biztosítás a legnagyobb kihívás a HR munkában és harmadrészt a válság pozitív hatásként egyes társaságoknál piacbővülést eredményezett és ebből kifolyólag a munkaerőigény megnövekedett. A táblázat adatai alapján a válság veszteségei között fogjuk számon tartani a munkahelyi tréningeket és a munkahelyi közösségi programokat, mely egy egész szakmára is hosszútávú kihatással lehet.

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%² volt. Felmérésünkben a megkérdezettek 52%-a azt jelezte, hogy náluk nincs szakszervezet, azaz a 48%-os szakszervezeti munkahelyi jelenlét a mintában. Ez minden bizonnyal az országos átlagnál magasabb szakszervezeti reprezentativitást, és az országos átlagnál erősebb munkaügyi kapcsolatokat feltételez.

27. táblázat: A szakszervezetek jelenléte és befolyásának változása

Megnevezés	%
Nálunk nincs szakszervezet	52,4
Csökkent	2,9
Nem változott	41,5
Nőtt	3,2
Összesen	100

² https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_szerv9_01_03.html (Letöltve: 2020. szeptember 30.)

Az adatok alapján a szakszervezetek szerepében érdemi változás nem azonosítható a második hullámban. Ott, ahol működik szakszervezet, a megkérdezett szervezetek 87%-ánál nem változott a szakszervezetek befolyása, 7%-nál nőtt, és 6%-nál csökkent. Egyrészt tény, hogy a szakszervezetek szerepe konjunktúra idején meghatározóbb lehet, mivel a munkaerőkínálat relatív alacsony szintje miatt a munkavállalói oldal alkupoziója erősödik. A koronavírus válság előtti évben jelentős eredményeket értek el szakszervezetek béremelés tekintetében (lásd pl: Audi sztrájk és 18%-os béremelés 2019-ben). Jelen munkaerőpiaci helyzetben mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalon egyfajta tolerancia alakult ki 2020-ban, mindkét fél fokozott együttműködést mutat, a munkahelyek megtartása érdekében.

Végül a 28. táblázat tanulsága szerint az általunk vizsgált szervezetek fele azt állítja, hogy az emberi erőforrások és menedzselésük stratégiai szerepet tölt be a második hullám után is.

28. 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 fele (48,5%), lépéseket tesz annak érdekében, hogy a nehézségek ellenére kulcsembereit, kiemelkedő tudással rendelkező szakembereit megtartsa. A válaszokban itt is érezhető egyfajta kettősség: míg az előzőek szerint a kulcsemberek megtartása fontos a szervezet számára, addig a válaszadók majdnem fele (44,7%) nem gondolja azt, hogy az elbocsátások hosszú távon károsak lehetnek a szervezetnek, és manapság kevésbé jelent problémát a szellemi tőke szervezetből történő kiáramlása. A válaszokban felmerülő ellentmondás magyarázata egyrészt a válságkezelési szervezeti stratégiában, másrészt pedig az egyes gazdasági szektorok közötti különbségekben keresendő.

A válaszadók reakciói a többi állítással kapcsolatban, szinte azonos mértékű (25-25% közeli) megosztottságot tükröznek. Ilyen a munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolására, vagy akár a válságból való kilábalás HR szempontú megközelítése. Mindezek alapján válaszadóinknak adottságaik és lehetőségeik fényében nagyon eltérő helyzetekre kell legalább egy kielégítő választ keresniük a pandémiás időszakban.