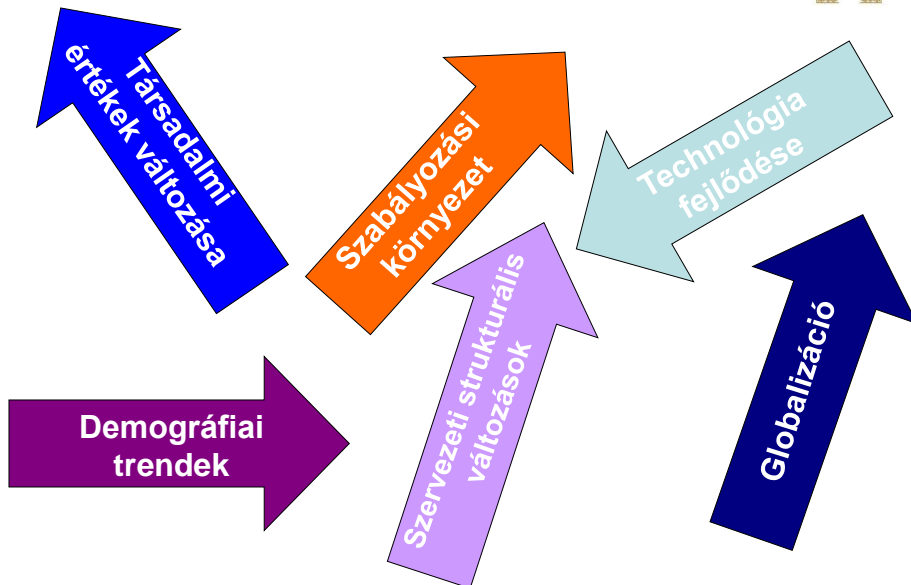


Változási trendek a HR körül – Generációk a munkaerőpiacon

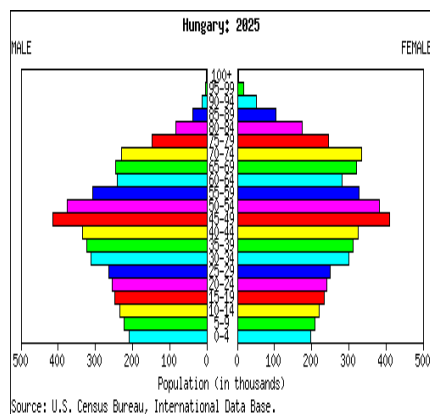
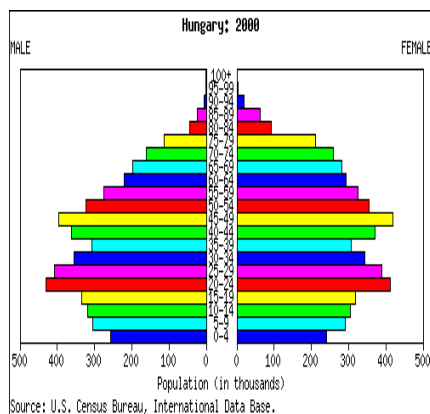
Dr. Bokor Attila, c. egyetemi docens
Partner, tanácsadó, OD Partner Kft.

Környezeti változások

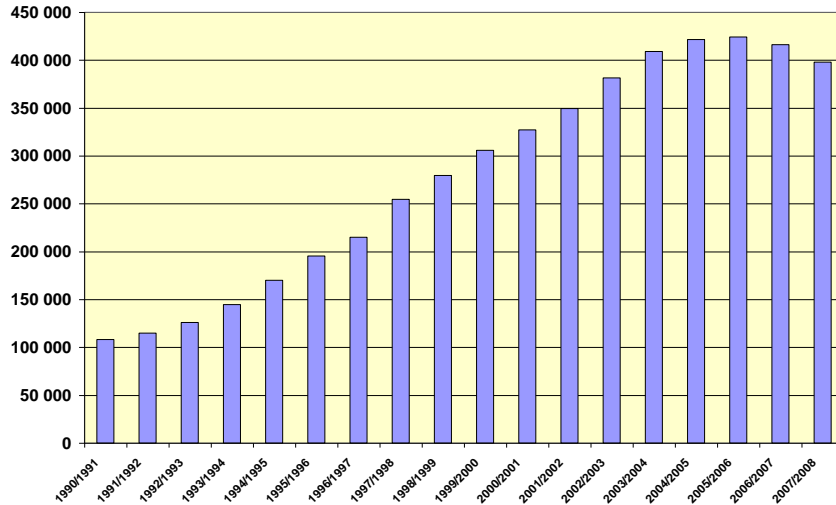


- Társadalmak korszerkezete - előregedés
- Képzettség növekedése
- Diverzitás (etnikum, nem, életkor)
- Generációs sokszínűség
- A munkaidő, valamint az élet munkával töltött életszakaszának növekedése
- Atipikus munkaerő piaci jelenlét
- A hagyományos családmódel átalakulása

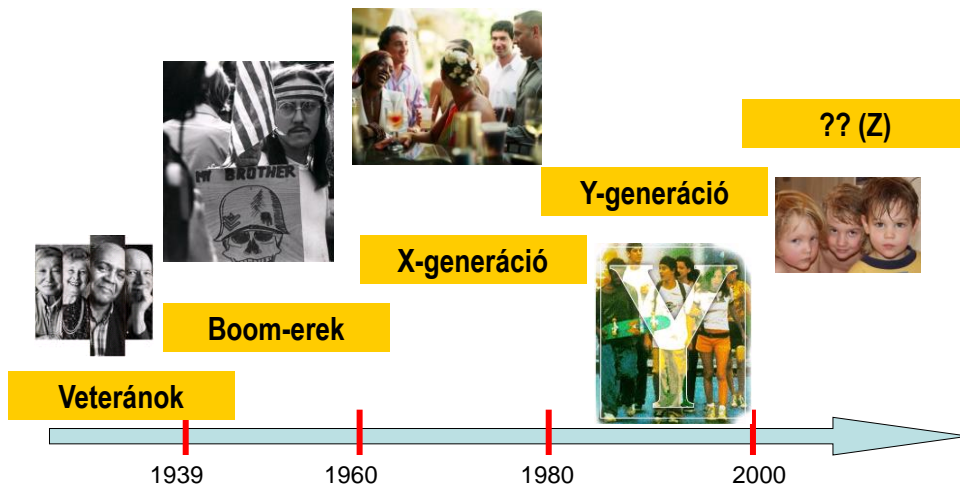
Magyar korfák (2000 – 2025)



Hallgatók a felsőoktatásban



Generációk a munkaerőpiacon



	„Boomer”	X-generáció	Y-generáció
Technológi a	Nem szokott hozzá, hogy rábízza magát az új technológiákra.	Technológia örült. A legújabbat akarja.	Internet alapvető, megszokta az interaktív megoldásokat.
Munka- helyváltás	Tart attól, hogy a munkahelyváltás gyengíti szenioritását, esélyeit.	Alapvetőnek tekinti a versenyképes önéletrajzhoz.	Akár egyidejűleg több karrier építésére is nyitott.
Irányítás	Elfogadja a hierarchikus, autoriter struktúrákat.	A részvételen alapuló, demokratikus struktúrát igényli.	Fontos a döntésekbe való bevonás, igényli az önállóságot.
Lojalitás	Magától értetődő, kiemelt értéknek véli.	Egyénekhez, csoportokhoz és nem cégekhez lojális	Magához és személyes kapcsolataihoz lojális.
Munka- végzés	Szeret specializálódni, output orientált, csapatmunka fontos.	Értékes projekteket akar végezni, de pragmatikus.	Teljesítményorientált, világos elvárásokat igényel.
Fejlesztés	Attól tart, hogy az utána jövők elveszik a munkáját.	A siker kulcsának érzi.	Fő motiváció, a munka közben is keresi az új információkat.
Javadalma zás	Lojalitása miatt hosszú távon számol.	Azonnali jutalmazást vár, nem hisz a munkahelyi biztonságban.	Teljesítmény alapú bérezést igényel, saját piaci értéke alapján





od partner

Az interjúkon résztvevő cégek



Aegon	Ernst & Young	Microsoft	Sanoma
ÁAK	FCI Connect	MNB	SAP
Atel Csepel	GlaxoSmithKlein	MOL	Sealedair
Avon	Graboplast	Nestle	Synergon
BAT	Igazságügy Min.	Nexon	Tesco
BNP	IKEA	Nokia	Tetra Pak
Budapest Bank	ING	Online	T-Online
Budapesti Vízmű	KPMG	Pannon GSM	Valeo
Chinoi Sanofi	Lilly	Pécsi Vízmű	Volvo
Coca-Cola	L'Oreal	Philip Morris	Wallis
Győri Keksz	Magyar Telekom	Procter & Gamble	Xerox
Deloitte	MAVIR	PWC	Young & Rubicam
E.On	McDonald's	Richter	



od partner

A kérdőíves felmérésben résztvevő cégek



Aegon	McDonald's
Állami Autópálya Kezelő	MOL
Avon	Nokia
BAT	Pécsi Vízmű
Budapesti Vízmű	Philip Morris
Coca-Cola	Procter&Gamble
Ernst & Young	Richter
FCI Connect	SAP
Győri Keksz	T-Online
Magyar Nemzeti Bank	Young&Rubicam



od partner

A minta



OKTATÁSI INTÉZMÉNYEK	VÁLLALATOK
Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) (3)	British American Tobacco
BGF / Külker. Főiskolai Kar (1)	E-ON
BGF / Pénzügyi és Számviteli Kar (1)	Ernst & Young
International Business School (1)	KPMG
Miskolci Egyetem (2)	Magyar Telekom
Debreceni Egyetem (2)	McDonalds'
	MOL
	Procter & Gamble
	T-Online

Összesen 19 fókuszcsoport és 154 résztvevő



od partner

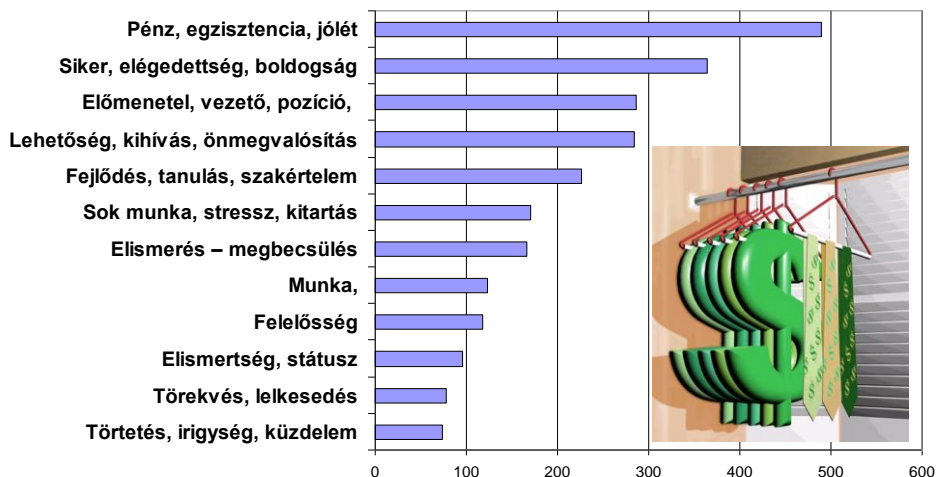
Generációs önkép: Milyennek látják és nem látják magukat?



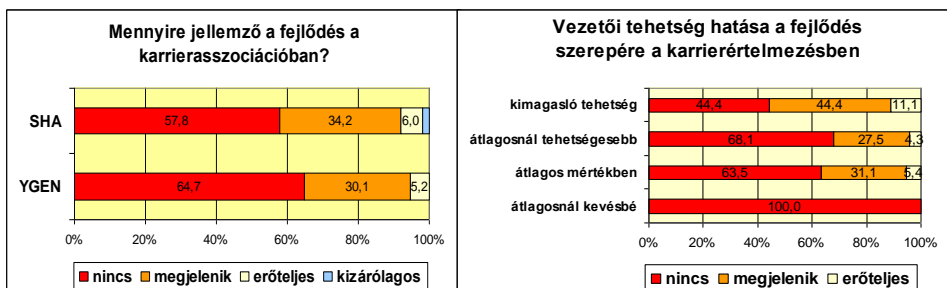
HOGYAN LÁTJÁK A SAJÁT GENERÁCIÓJUKAT? (LEGINKÁBB ÉS LEGKEVÉSBÉ VÁLASZTOTT JELZŐK)			
SAJÁT	YGEN	BCE 2007	BCE 2008
T1.	Anyagias	Anyagias	Anyagias
T2.	Nyitott	Elégedetlen	Elégedetlen
T3.	Elégedetlen	Nyitott	Nyitott
T4.	Független	Magabiztos	Törtető
T5.	Individualista	Törtető	Magabiztos
	Törtető	Individualista	Tudatos
B1.	Étikus	Étikus	Étikus
B2.	Kiegyensúlyozott	Idealista	Kiegyensúlyozott
B3.	Hagyománytisztelő	Hagyománytisztelő	Önfeláldozó
B4.	Családorientált	Szerencsés	Hagyománytisztelő
B5.	Szerencsés	Kiegyensúlyozott	Családorientált



od partner **Karrier: a klasszikus értelmezés**



od partner **Karrier = fejlődés ?**

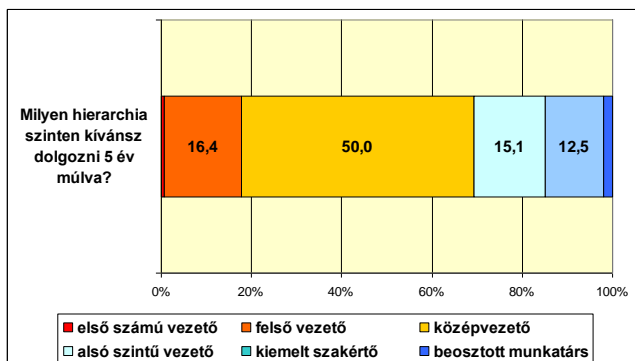


- A fejlődés szempontú karrier felfogás a fiatalabbak esetében még kevésbé jelent meg!
- A magukat tehetségnek vélőkre inkább jellemző a fejlődés szempontú karrierértelmezés.



od partner

Karriercélok



- 5 év múlva már szinte senki sem szeretné „mezei” beosztottként látni magát...
- A vezetővé válás vágya mindenféle bontásban erős, ugyanakkor a lányok többsége megelégedne a középvezetői szinttel.
- A vezetői pozíciót hosszabb távon is elutasítók legtöbbször a kellő „keménység” hiányára utalnak.
- Kevés tartalmi pozitívumot említenek a vezetés kapcsán. A vezetéssel együtt járó terheket ismerhetjük meg, mint például a felelősség is.

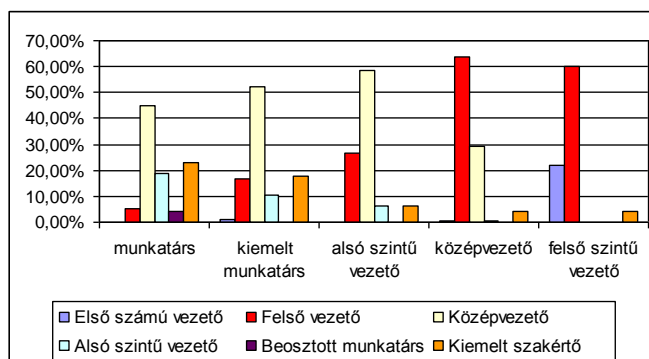


od partner

Feszítő karriervágyak



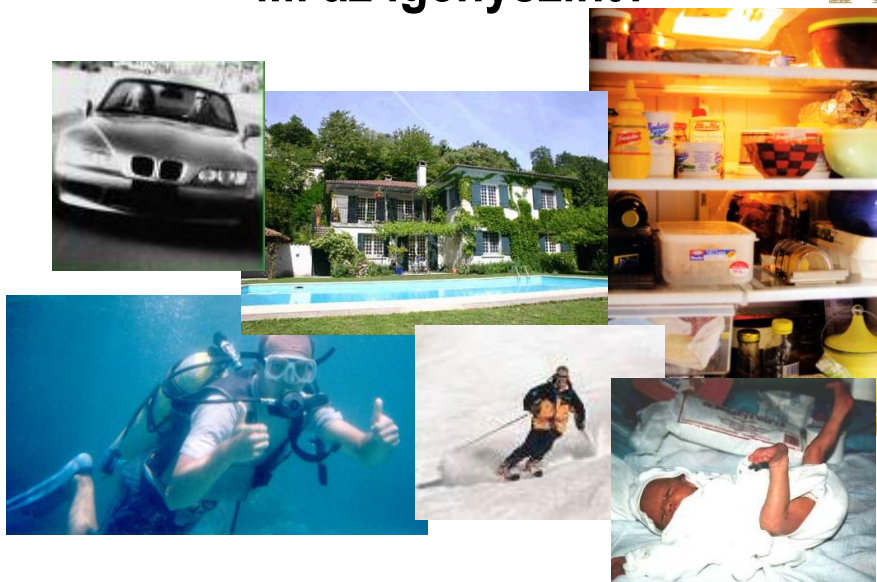
A munkatársak 95%, a kiemelték 82%, az alsó szintű vezetők 90%, a középvezetők 68% akar előrelépni 5 év alatt. Csak a felsővezetőknel lassul le az ütem, innen már – csak? – 20%-uk akar előrelépni a legelső vezető pozíciójába.





od partner

Mi az igény szint?



od partner

Mikor leszek sikeres?



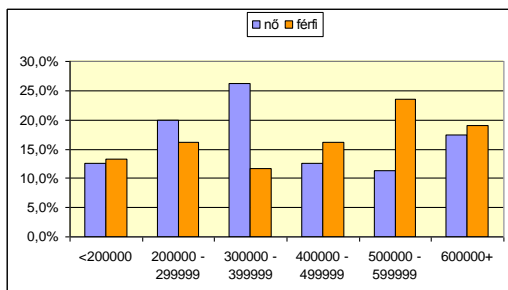
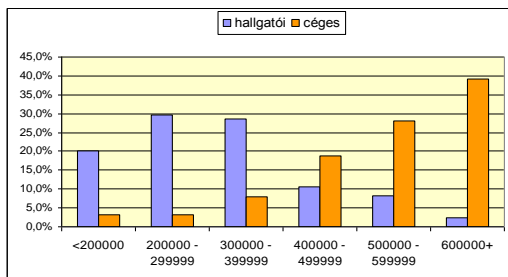
1. „Ha bemegyek egy boltba, meg tudjam venni, amit akarok. Ne érdekeljen, mennyibe kerül.” (Másik változata: „Meg tudjam venni, amit a gyerek kér.”)
2. Legyen megfelelően nagy saját lakás, ha lehet ház, ha lehet jó környéken, zöldövezetben.
3. Legyen kocsink, és lehetőség szerint a páromnak is.
4. Évente kétszeri – jellemzően külföldi – nyaralás. Télen síelni, nyáron üdülni. („Sziget”)
5. Gyerekvállalás anyagi megfontolások nélkül. (Később ne okozzon gondot a külföldi tanulmányainak a biztosítása.)
 - „Nyaralás, oda, ahová én szeretnék, nem érdekelne, hogy mennyibe kerül. Ne kelljen a boltba megnézni, mennyibe kerül a tej, tejföl. Ha családom lesz, meg tudjam a gyerekeimnek adni, amit elvárnak.” (2)
 - „Budán egy családi házban, társasházban, és ha elmegyek vásárolni, ne azon kelljen a filléreket számolgom, hogy melyik kenyeret, vagy joghurtot vegyem meg, amelyik olcsóbb, hanem amelyik tetszik, és hogy el tudjak menni külföldre, utazni.” (1)
 - „Felső középosztály, jól áll, nincsenek problémái, legyen két autó, normális családi ház, el tudjak menni nyaralni, a gyerek el tudjon menni egy évre külföldre.” (21)



od partner



Fizetési igény



- A nem, a tapasztalat és az érzékelt tehetség jelenti a legfontosabb befolyásoló tényezőket.
- Megfigyelhető a nők ötleértékelése.
- Kérdéses a fizetési igények realitása.

„Vagy vezető vagy lottó ötös.” (12)

„Miért akarok vezető lenni? Anyagi, a vezető jobban keres.” (20)

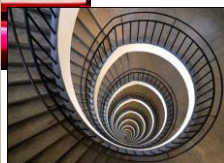


od partner



Mit jelent egy multinál dolgozni?

Belső ellentmondásokkal terhelt HIEDELMEK...





„Nem volt ennyire fogyasztás orientáltság, nem jött hogy sikeres, meg nem tudom milyen legyél. Nem volt lételem a három nyelvvizsga ahhoz, hogy érvényesüljön az ember. Aki nem tart lépést, az most kiesik, ez az életérzés jön mindenholnan.” (16)



od partner

A családalapítás

- Alapvetően továbbél a hagyományos modell: a férfi egzisztenciát, a nő pedig családot teremt.
- Korábban az volt természetes, hogy megházasodnak a fiatalok, gyerekeik születnek, aztán majd építenek egy egzisztenciát.
- Manapság mindenki épít egzisztenciát, karriert, aztán majd megházasodnak vagy nem, és lesznek gyerekeik vagy nem.
- Ez utóbbiakra vonatkozóan születnek tudatos döntések, vagyis egyáltalán nem magától értetődő lépések.
- Úgy véljük, hogy a párválasztás és családtervezés kérdéseiben mindenképpen kiemelkedően tudatosak a korábbi generációkhoz képest.
 - **„Ez is fontos, hogy válogatunk. Régebben, ha valaki megtalált valakit, aki nagyjából passzol, szülők is elfogadják. Most meg azért az ember jól kitapasztalja, hogy ő mit tesz le. És hát nyilván van, akinek jobban megtetszik ez a fajta élet, folyton nézni. Ez döntés, hogy én szingli akarok lenni.” (18)**

Globális intellektuális, kulturális és technológiai trendek hatása

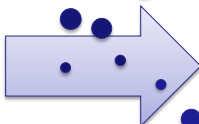
- **Információs és telekommunikációs technológiák** mindennapos használata, az Internet fontos szerepe.
- Információgyűjtés során a hitelesség forrása az **informális, személyes kapcsolat**.
- Fontos érték a **rugalmasság**: munkaidőben, a **munkahelyi légkör fiatalossága, lazasága**.
- Már az **első pillanattól fogva felelősséget várnak el**. Érezni akarják a hozzájárulásukat, valamint a személyes tanulásukat.
- **Vezetőiktől** is, az alapvető szakmai hitelességen túl, a **kapcsolatorientált működésmódot**, a személyességet, a visszajelzést, a támogatást és figyelmet várják el.
- A **gyerekszületés után erős határokat** kívánnak szabni a munkájuk és magánéletük között, erőteljes vágyuk van az egyensúlyra.
- A korábbinál **szorosabb és valószínűbb kapcsolat a szüleikkel**.

Trendek: következmények

- Átalakuló pszichológiai szerződések
 - Piac alapú munkavállaló-munkaadó kapcsolat
 - A munkavállalók kevésbé elkötelezettek. (piacképesség vs. állásbiztonság, motiváltság vs. „engagement”)
 - Nagyobb kockázatvállalás ösztönzése – szorosabb kapcsolat a jövedelem és teljesítmény között
- Munkaerő erősödő mobilitása
- HR új felelősségei, szerepei
- Átalakuló HR szervezet, működés
- Új HR tevékenységek, régiek újszerű megközelítései

A munka jelentése
és szerepe

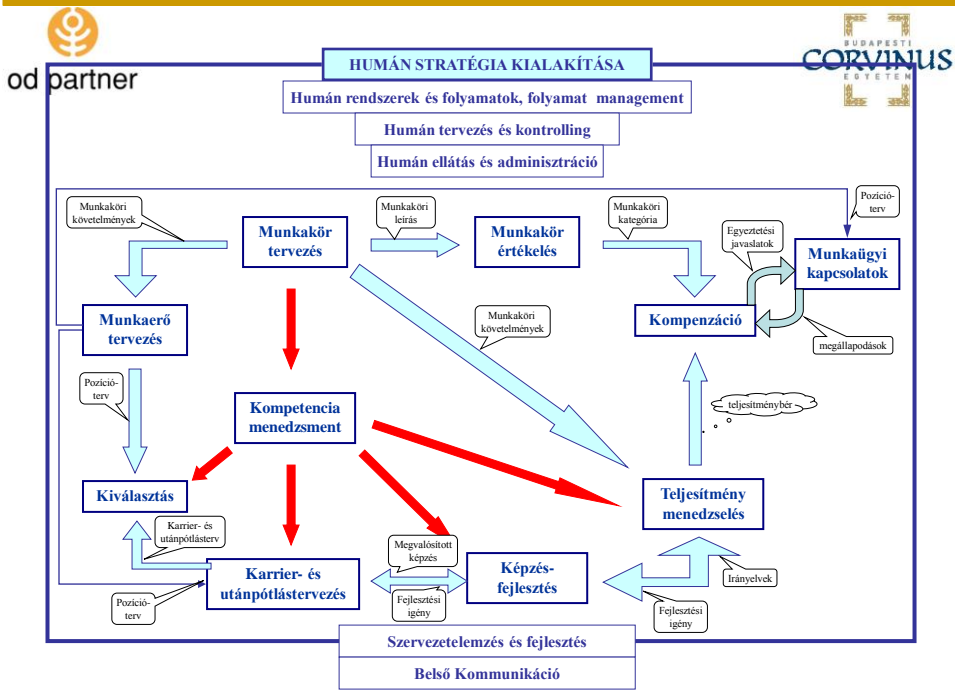
Változó
felelőségek



Bizonytalan-
ság

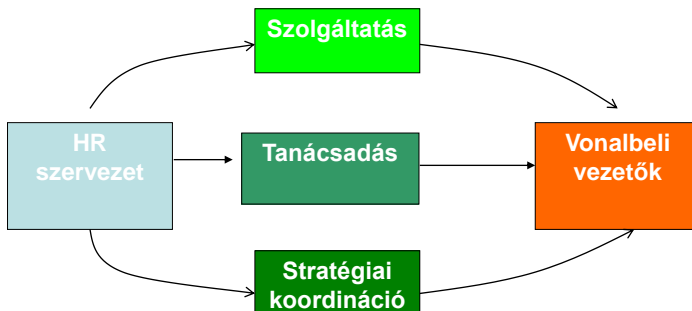
Alternatív
lehetőségek

HR szerepe a szervezetben

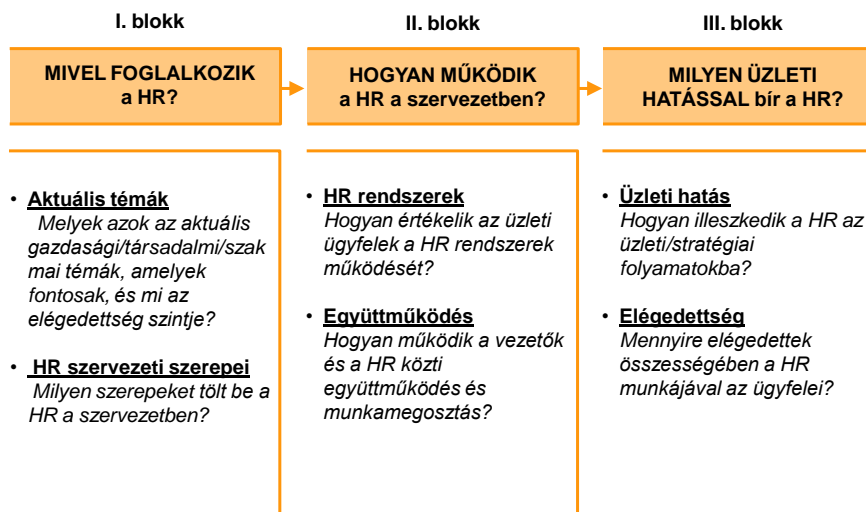


od partner CORVINUS
BUDAPESTI
EGYETEM

A HR-esek kapcsolódása az üzleti vezetőkhez



A HR elsősorban támogató, szolgáltató funkció, értékteremtő hatása közvetetten érvényesül.





od partner

Résztevő szervezetek (2003-2007)



Aegon,	Graboplast,	Procter & Gamble,
Állami Autópálya Kezelő,	IBM,	PriceWaterhouseCoopers,
Avon,	ING Bank,	Raiffeisen,
BAT,	KPMG,	Richter Gedeon,
BNP – Paribas,	K&H Bank,	Sanoma,
Budapesti Vízmű,	Lays,	Sykes,
Coca-Cola,	Lilly,	TetraPak,
Danone/Győri Keksz,	Magyar Nemzeti Bank,	Wallis,
E.on Hungária,	Magyar Posta,	Wolters Kluver,
FCI Connectors,	Microsoft,	Xerox
Friesland,	Nokia,	
GlaxoSmithKline,	Oracle,	



od partner

Résztevők (2009)

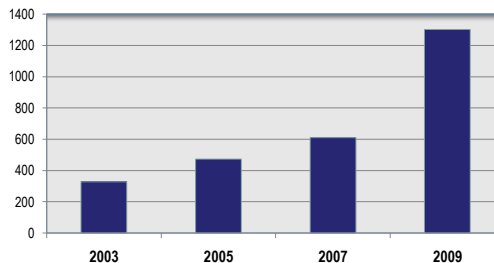


Aegon	Fővárosi Vízművek	Pfizer
ÁAK	HBO	Philip Morris
BNP Paribas	IBM Székesfehérvár	Richter
Brooks Instruments	IBM Vác	Sanoma
Coca-Cola	ING Bank	Sara Lee
CTDI	KPMG	Sykes
Dreher	Lear Mór	TetraPak
E.ON Földgáz	Magyar Posta	Xerox Magyarország
E.ON Hungária	Magyar Nemzeti Bank	Xerox Adria
	Messer Hungarogáz	

A mintáról – válaszadók száma (2009)

Összesen	1303 fő
Felsővezető (FV)	147 fő
Középvezető (KV)	455 fő
Alsóvezető (AV)	523 fő
HR terület	178 fő

Válaszadók száma (fő) a kutatás éveiben



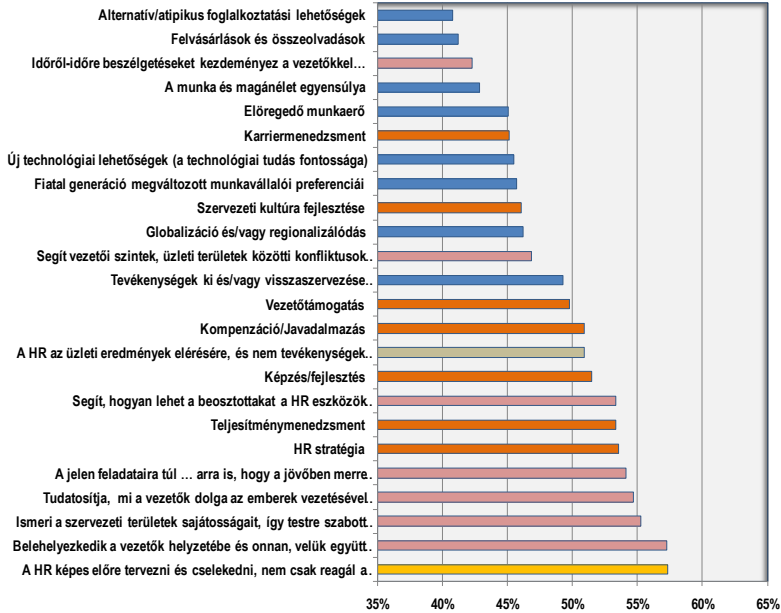
Visszaküldési arány **76 %**

Miben jók a HR-esek?



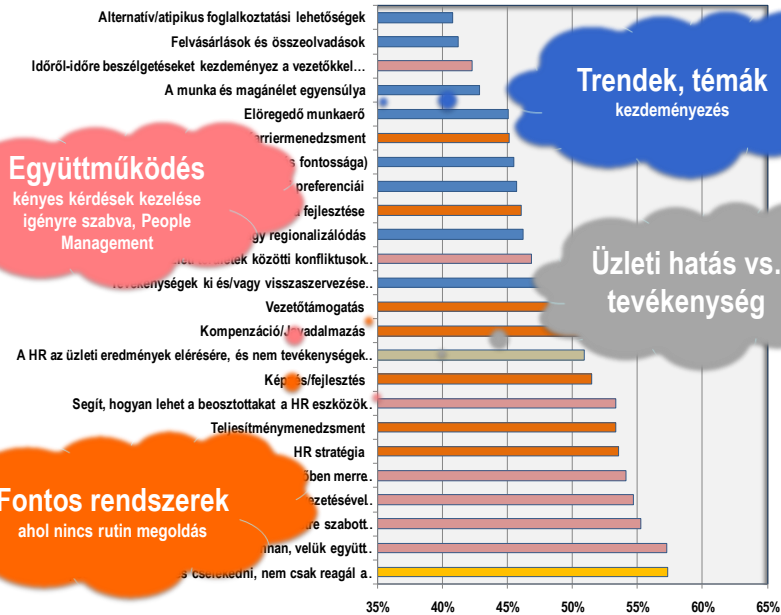
- Személyes hitelesség, szakmai háttér
 - Folyamatok/eszközök működtetése, megvalósítás
 - Munkaügy, Toborzás, HR tervezés
 - Gyors reakció a vezetők igényeire – „pörgés” az operatív ügyeken
- 34 Már ott látják őket „az asztalnál”

Miben várnak fejlődést a vezetők?



35

Miben várnak fejlődést a vezetők?



36

Az elégedett felső vezetők látják...

- a HR értékteremtő erejét,
- hitelességét, példamutatását,
- szakmai felkészültségét.
- Elégedettek a kapcsolattartással.
- Kikérik a HR véleményét, felvonnák saját cégükbe is.

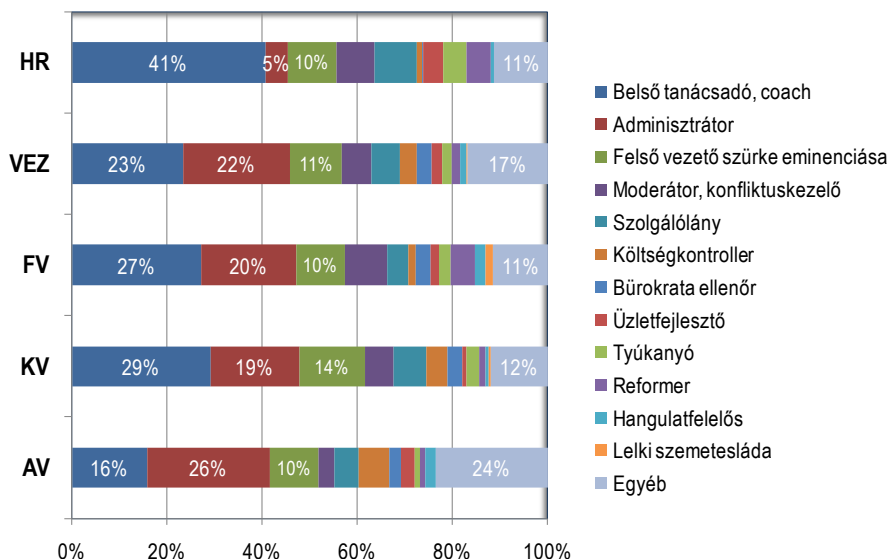
Elégedetlenkedő középvezetők – eszközöket kapnak, figyelem helyett

- Nem érzélik az eredményeket, üzleti hatást.
- A HR nem képviseli érdekeiket, szempontjaikat.
- A HR nem fair és példamutató.
- Sokkal kevésbé hallgatnak a HR-re, és kevésbé vennék fel a saját cégükhöz.

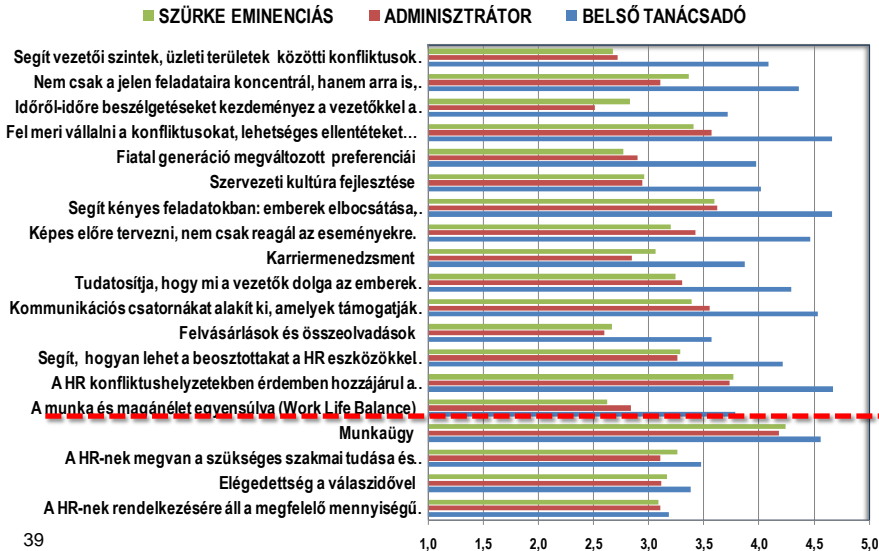
Az alsóvezetők még kritikusabbak, a kontrolláló oldalát „kapják” a HR-nek

- A középvezetői kritikákon túl jóval kevésbé bíznak a HR-ben.
- Kevésbé látják ügyfélorientáltak és elérhetőnek.
- A kompenzáció és a juttatások a fő prioritás számukra.
- Mennyire vezetők ők?

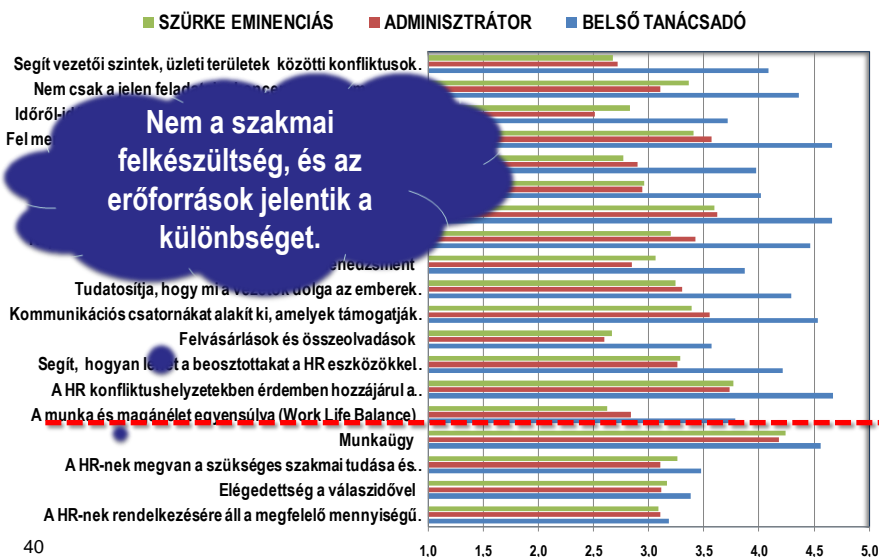
37



Sokkal elismertebbek a belső tanácsadók!



Sokkal elismertebbek a belső tanácsadók!





Belső tanácsadó, coach (23%)

- Ismeri a vezetők helyi, adott üzleti/szervezeti területéhez kapcsolódó igényeit, rendszeresen tart kapcsolatot, kibújik a rendszerek mögül és egyedi, finomra hangolt támogatást ad. Belevág a nehezebb témákba is: Karriermenedzsment, Kultúrafejlesztés.



Adminisztrátor (22%)

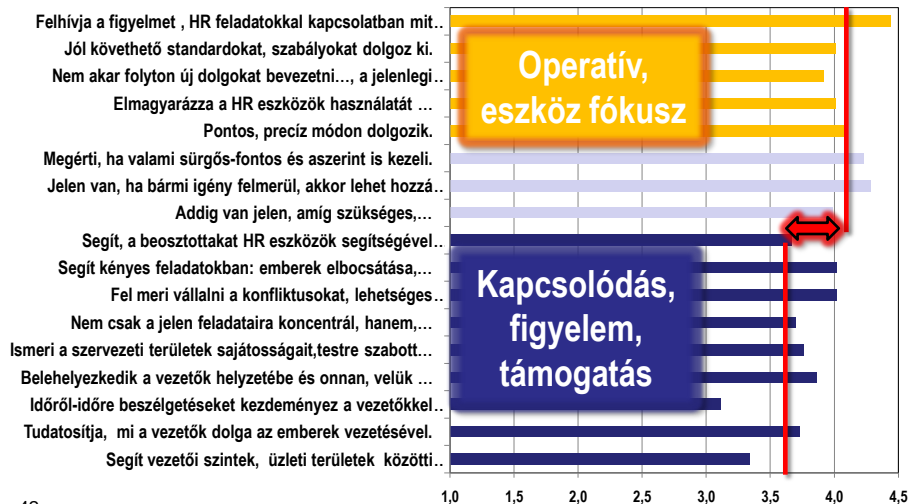
- Beleveszik az operatív ügyekbe, gyorsan reagál a vezetői igényekre, de csak fut utánuk. A vezetői, üzleti kérdésekben nem tekintik partnernek, de nem is érne rá. Munkaügy, Javadalmazás, Juttatások a fő témája.



Szürke eminenciás (11%)

- Erős szervezeti pozíció jellemzi, a legfelsőbb vezető jobb kezeként működik. Ennek eredményeképpen egyfajta kontrolláló eszköztárként működteti a HR rendszereket. A vezetőket úgy tekinti, mint akiknek nem szabad felelősséget adni, mert akkor kiszabadul a szellem: elszállnak a pénzköltések és a konfliktusok. Nem bíznak benne.

41



42

A trendek kezelésével a legkritikusabbak a vezetők



Alacsony elégedettség a HR rendszerekkel



Bizalom

- Alacsony a HR iránti bizalom – magas a személyes hitelessége.
- A „Belső tanácsadóknak” bízunk leginkább, a „Szürke eminenciásokban” a legkevésbé.
- A bizalom erősítés útja a kapcsolattartáson, nem pedig a pozíció erősítésén keresztül vezet.

Ügyfél- elégedettség

- A szolgáltatással, különösen a válaszidővel elégedettek.
- Úgy vélik ugyanakkor, hogy a HR nem ismeri az igényeiket, és nem tartja proaktívan a kapcsolatot.
- Milyen igényeket elégít ki gyorsan a HR? Mire jó ez? Milyen hiedelmek vannak e mögött?

Partnerség vs. Hatás

- Elismert partnernek látják a HR-t a szervezetben belül.
- A felső vezetőkön kívül nem látják hozzáadott értékét, üzleti hatását. Tevékenység- és nem eredményorientációt látnak.
- Hogyan tudja a HR a hatását megmutatni a „hard” témákban? Hogyan tudja a „soft” témák üzleti hatását hitelesíteni?

Ki dolgozik ki helyett?

- Legszélsőségesebb eltérések a vezetők és a HR-esek között.
- A HR úgy érzi, a vezetők helyett dolgoznak. A vezetők szerint alapvetően mindenki végzi a maga dolgát.
- Milyen felelősséget vállalnak a vezetők? Mit várnak a vezetők, amikor több HR támogatást kérnek? (pl. People Management)

45

Amire lehet építeni



- Szakmai elismertség és személyes hitelesség
- Elfogadott a HR szerepe stratégiai kérdések kapcsán is
- A felső vezetők értik és értékelik a HR hozzájárulását
- Az operatív tevékenységgel kapcsolatban magas az ügyfélelégedettség

Csapidák



- A vezetők szeretik, magától értetődőnek tekintik, hogy helyettük dolgozik a HR.
- Mennyire erős az igény a vezetőkben, hogy a HR kilépjen operatív szerepből?
- A továbblépés útja nem a felső vezetésen keresztül lehetséges. Az erős, kontrolláló HR-ben nem bízunk, és nem elégedettek vele.
- A HR vezető már partner. És a csapata?
- A HR tevékenység-, és nem eredménycentrikus.

Izgalmas továbblépési lehetőségek



- Szervezeti kultúra és karriermenedzsment, hozzáadott értéként megmutatása.
- Mi a dolga a HR-nek a WLB kapcsán?
- Mi a HR dolga a szervezeti konfliktusok kapcsán?
- Az alsóvezetők fejlesztése, támogatása.
- Hogyan lehet rendszerek mellett a testreszabott megoldásokat is szállítani?

46



od partner

Jelképes virágcsokorként...



od partner



AZ ADMINISZTRATÍV SZAKÉRTŐI SZEREP



od partner

ASZ tanulságok



Hogyan lehet jól csinálni?

- Rendszerszemlélet
- Ügyfélszemlélet
- IT megoldások
- Mérés, monitorálás
- Generalisták
- (Kiszervezés?)

Hogyan lehet kitörni belőle?



od partner



AZ ÉRDEKEGYEZTETŐ SZEREP



od partner

HR FOGADALOM



1. Tisztelem és védem más egyének méltóságát, és jogukat a méltányos munkavégzéshez és karrierhez minden tekintetben, függetlenül nemüktől, bőrszínüktől, nemzetiségüktől, vallásuktól és koruktól.
2. Olyan menedzsment eszközöket és jutalmazási elveket, rendszereket támogatok és alkalmazok, amelyek arra ösztönöznek, hogy kiteljesítsék képességeiket, és szervezet hatékony és kompetens tagjai legyenek.
3. Arra törekszem, hogy a vezetés döntései és terveinek készítése során teljes körű figyelmet szenteljen az emberi vonatkozásoknak.
4. Időmet és szaktudásomat minden kompenzáció nélkül azok rendelkezésére bocsátom, akik a HR menedzsment területén szándékoznak karriert elérni, és hozzájárulok szakterületünk tudásának bővítéséhez és terjesztéséhez.
5. Kitüntetett helyzetem révén tudomásomra jutott információkat bizalmasan kezelem.
6. Egyéni érdekem, vagy biztonságom érdekében sem adom fel saját, vagy munkaadóm szavahihetőségét és hűségesen követelem e fogadalmat szakmai feladataim és kötelességem végzése közben.



od partner

ETIKAI KÉRDÉSEK ÉS A HR



- Bizalmi szerep (kinek az oldalán áll?)
- Diszkrimináció
- Magánszféra
- Vállalati elvek, értékek és poliszik betartásának felügyelete



od partner

FÉRFIAS/NŐIES HR



FÉRFIAS

- Kerüli a tyúkanyó, érdekegyeztető szerepet (személyes kontaktusok)
- Üzleti, stratégiai HR a fókusz
- Domináns, erős önkép
- Explicit téma: mások gyengesége (beosztottak, vezetők, munkavállalók)
- Metafora: versengés, harc

NŐIES

- Keresi a tyúkanyó, személyes támogató szerepeket
- Belső bizonytalanság, önmarcangolásra való hajlam
- Megfelelés érzékelése, segítségkérés témaként
- Explicit téma: fejlődés, érzelmek
- Metafora: szolgáltatás, együttműködés

A szerep újraértelmezésére van szükség!

- **Vezetői coaching, „people management” - ők vegyék fel ezeket a feladatokat**
- **Kommunikációs csatornák és visszajelző eszközök: Intranet, elégedettségi felmérések**



od partner



STRATÉGIAI PARTNER ÉS VÁLTOZÁS ÜGYNÖKI SZEREP



od partner

SP TANULSÁGOK



- Ez a vágyott szerep
- Csapdák:
 - Szóhasználat: „Nálunk kulcsfontosságú az emberi tőke.”
 - Kint is vagyok, bent is vagyok: „Ha odaengedtek, akkor hozzájárulok.” – „Már ott vagy járulj hozzá!”
 - Termék/piac vs. kompetencia alapú stratégiai gondolkodás: „kiszolgáló vagy driver szerep”
 - HR nyelvezet: a tevékenységre vagy az eredményekre koncentrál (A hozzáadott érték megfogalmazása?!)



od partner

A HR VEZETŐ MINT STRATÉGIAI PARTNER



- Alapvető szolgáltatások hibátlan színvonalon
- Hozzáadott érték
- Piaci működés
- Ismerni kell az ügyfelet
- Ismerni kell a business-t