



- ÖSSZEZÉS -

A VEZETŐ ÁLLÁSÚ MUNKAVÁLLALÓK ATTITÚD VÁLTOZÁSÁRÓL

ÜZLETI REGGELI, 2019. április 17.

Az InterSearch Magyarország/Dr. Pendl & Dr. Piswanger Int. Vezetői Tanácsadó Kft. 2019. április 17-én üzleti reggelit szervezett partnereinek. Egy kötetlen hangulatú találkozón keretében megosztottuk a vezető beosztású munkavállalók attitűdjének jelentős változásaival kapcsolatos tanácsadói tapasztalatainkat, melyeket a közelmúltban végzett saját kutatásunk, valamint több száz jelölttel folytatott beszélgetéseink, interjúink alapoztak meg. A Hagyományok Házának (egykori Budai Vigadó) gyönyörűen felújított épületében tartott rendezvényen - munkatársaink beszámolója után - egy tematikus műhelybeszélgetésre került sor, ahol a résztvevő cégvezetők és HR vezetők aktív közreműködésével olyan további izgalmas témakörök kerültek megbeszélésre, mint a támogató vezetés, a cégkultúra változásának fontossága, a csökkenő mobilitásból fakadó kihívások, a vezetőkkel kapcsolatos életkori preferenciák vagy éppen a jövő HR kihívásaira való felkészülés.



A beszélgetést az a közös felismerés alapozta meg, hogy jelenleg olyan világban élünk, amelyet „Negyedik Ipari Forradalom,” vagy Digitális Forradalom néven is emlegetnek. Ez az időszak nemcsak a nemzetközi üzleti világban hozott alapvető változásokat, de drámaian érinti a magyar munkaerő piacot is és folyamatos kihívás elé állítja a munka világában eredményeket elérni kívánókat. A technológia fejlődése és a globalizációs folyamatok a humánerőforrás-gazdálkodásban is szemléletváltást eredményeztek. A hagyományos funkciók mellett olyan új tevékenységterületek jelentek meg vagy kaptak erőteljesebb hangsúlyt, mint a tudás-, a megtartás-, a generáció-, a kompetencia-, a tehetség-, illetve a sokszínűség-menedzsment, de fókuszba került a HR/munkáltatói márkaépítés, az egészségmegőrzés és a HR kontrolling is, sőt globális szinten nem ritka a munkaélmény-menedzsment megjelenése sem. A változó környezeti kihívásokra való rugalmas és gyors reagálás ma is a túlélés alapját és a növekedés lehetőségét teremti meg a gazdasági szervezetek számára.

A találkozón a szemünk előtt végbement **munkavállalói attitűdváltozást állítottuk beszélgetésünk középpontjába.** A munkavállalói oldalról jelentkező új elvárások - egy idő után –



mindig kikényszerítik a munkahelyi változásokat, de nem mindig elég gyorsan és hatékonyan. Ebben a felkészülésben kívántuk segíteni partnereinket.

A prezentáció során bepillantást kínáltunk olyan globális humántőke trendekbe, amelyek hamarosan nálunk is megjelennek vagy már itt vannak. Ilyen erőteljesen növekvő új tendencia, hogy a képzett munkaerő egy-egy adott vállalatnál munkában eltöltött időszaka jelentősen lerövidült az elmúlt években, a munkavállalók a további tanulás lehetősége érdekében új és mindig újabb, a korábbi szakterületüktől esetleg merőben eltérő területekre mennek át ('job hopper'). Drámaian változnak a felsővezetői funkciók, ma már csapatok vezetnek csapatokat és a növekedés egyik legfontosabb feltétele a felsővezetői együttműködés. Az új jutalmazási rendszerek egyre inkább személyessé, tudatossá és holisztikussá válnak és új ösvények nyílnak a karrier fogalmában is. A munka élményének fontossága elsődleges szempont lesz a munkavállalók számára, és ebben az új világban a szociális érzékenységet mutató, a sokszínűség fontosságát elismerő és befogadó vállalati környezetet teremtő szervezetek válnak elsősorban vonzóvá. Az átlagosan várható hosszabb élettartam - a munkavállalói korszak, a „munkában maradási időszak” kitolódásával - ugyancsak jelentős hatást gyakorol a munka világára.

A találkozó első felében szó esett arról is, hogy a jelöltek keresleti-kínálatti helyzetének változása (a munkavállalói piac kialakulása) felértékeli a tanácsadók szerepét és felelősségét. **Cégünk, az InterSearch Magyarország/Dr. Pendl & Dr. Piswanger Int. Vezetői Tanácsadó Kft. tanácsadói** különböző iparágakban szereztek széleskörű tapasztalatokat. Ezek alapján partnereinknek hasznos támogatást nyújtunk a munkakörök részletes megfogalmazásában, a tapasztalatok és a potenciálok ésszerű egyensúlyának elfogadtatásában, a keresési kör szakmai és életkor szerinti kiszélesítésének egyeztetésében és a versenyképes jövedelem csomag kialakításában. Nagyon sok, nem egyszer százas nagyságrendű jelölt megszólítása után, a bizalmas légkörű, részleteket feltáró interjúkat követően készül jelentéseink révén a megbízók számos alkalmas jelölttel ismerkednek meg, és így a kiválasztás nagyobb biztonsággal történik. A megbízók érdekét szolgálja és az onboarding folyamat nehézségeit segít leküzdeni ingyenes coaching ajánlatunk, amit a munkába állás utáni három hónapban, akár a felvett jelölt, akár a megbízó igénybe vehet akár négy alkalommal is.



A prezentáció során ismertettük konkrét kutatási eredményeinket (grafikonokat lásd az összegzés végén). A reprezentatív, különböző iparágat felölelő minta mintegy



száz korábbi és jelenlegi közép- és felsővezető jelöltünk/pályázónk véleményét tükrözte. A kérdőívünket kitöltők **64 %-a férfi, 36%-a pedig nő** volt. Az **életkori arányokat** illetően minden korosztályból volt válaszadónk, de túlnyomó részben a 40-50-es korosztály (49 %), aztán a 30-40-es korosztály (28 %), s végül az 50-60-as korosztály (20 %) korosztály képviseltette magát a legnagyobb számban. Kutatási

eredményeink és a jelöltekkel folytatott beszélgetések alapján kirajzolódott egy általános kép, mely az alábbi kulcsfogalmakhoz kötődik:

A munkavégzés élményszerűsége

Közép- és felsővezetői jelöltjeink, válaszadóink megerősítették azt az általános munkavállalói elvárást, hogy napjaink fejlett digitális világában a munkavégzés vonzó, eredményorientált és élvezetes legyen. Jelöltjeink nagy többsége előnyben részesíti a jelentőségteljes, értelmes munkavégzést, ami magába foglalja az önállóságot, a csapatmunkát, de a pihenésre való időt is.

Pozitív munkahelyi légkör

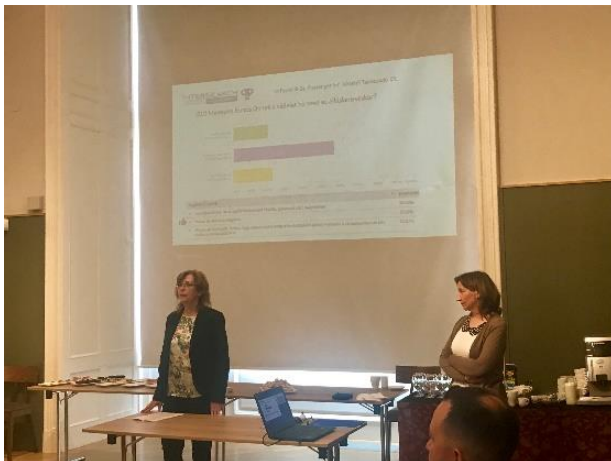
Ennek az elvárásnak szerves részét képezi a humánus és rugalmas munkakörnyezet, amiben egyre tudatosabb helyet kap a sokszínűség, az elismerő és befogadó munkakultúra. Az előrejutási lehetőségek meghatározása és transzparenssé tétele ugyancsak része a pozitív munkahelyi légkörnek.

A szervezet társadalmi és szakmai elismertsége

A szervezettel szemben kiépített bizalom, a szervezet társadalmi és szakmai elismertsége egyre fontosabb a válaszadók számára. A szervezet pozitív küldetése és célkitűzései, amelyek jó esetben kiegészülnek egy inspiráló szervezeti kultúrával, erőteljes ösztönző lehet megkérdőjelezett vezetőink számára az új munkahely megválasztásakor.

Növekvő munkavállalói érzékenység

A globális politikai környezet, az állandó bizonytalanság, háborúk, a kormányok tehetetlensége a világon mindenütt, így nálunk is erősítette a munkavállalói érzékenységet szűkebb környezetükben. Ezért a cégükönél fontosabbnak tartják a biztonságos, befogadó környezetet, nyitottságot és még számos más értéket, mint pld. a környezetvédelem és a jótékonyág kérdéseit. Ez a választási preferencia egyre inkább teret kap a mi válaszadóink körében is.



Pályázói szándék és elköteleződés

A korábbi 8-10 éves, akár több karrierlépcsőre szóló elköteleződés már nem jellemző, vagy inkább csak a középkorúak esetén. Egyre nagyobb számban van jelen egy 3-5 éves periódusokban gondolkodó generáció. A lojalitás és az elköteleződés addig tart, amíg a dolgozó kihívást talál a feladatában.

Információigény változása

A pályázók keresésben támasztott információigénye jelentősen változott. Az anonim és sablonos megszólítások ideje leáldozott, ma az első megszólításnál meg kell mondani, ki a cég, mit képvisel, milyen jelenlegi és jövőbeli lehetőségeket kínál, és a munkát mivel honorálja. A cég soft értékei és a pályázó számára fontos egyéb faktorok (work-life balance) sokszor ugyanannyit nyomnak a latban a váltáskor, mint a jövedelem.

Mobilitás

A work-life balance felértékelődésével párhuzamosan a mobilitási hajlandóság tovább csökken – még a kevésbé sikeres gazdasági régiókban is. Ezen változtatni nemigen tudunk, de számolnunk kell vele, és nem építhetünk rá egy-egy pozíció esetében sem.

Kommunikáció módja, stílusa

A potenciális – akár passzív, akár aktív kereső – jelöltek megszólítása nagy körültekintést igényel. Ma már nem „pályáznak” egy pozícióra, hanem részt vesznek a folyamatban, egyenrangú félként. A kommunikációban is ezt várják el, a keresleti piac nem viseli el az alá-fölérendelt stílust, ez nagyon könnyen bizalom- és érdeklődésvesztéshez vezet, amit ma senki sem engedhet meg magának.

A pályáztatási folyamat minősége

Az egész keresés-kiválasztási folyamatnak a pályázóról kell szólnia. Láttuk, miért fontos ez a keresési szakaszban. Bár a kiválasztási szakaszban is van lemorzsolódás, ha a pozitív jelöltélményt helyezzük a középpontba, ez mérsékelhető vagy kivédhető. Ennek érdekében a teljes folyamat legyen előre tervezett és kiszámítható. Legyen tudható, mennyi idő alatt fut át, kik szerepelnek benne és milyen állomásokon vesz részt a jelölt. A visszajelzés legyen gyors, érdemi és pozitív, még akkor is, ha nem a befutó jelölt kapja.

TEMATIKUS MŰHELYBESZÉLGETÉS

Prezentációnk után került sor a tematikus műhelybeszélgetésre, mely 'world café' rendszerben, 5 asztalnál folyt az aktualitással bíró, leginkább fontosnak ítélt alábbi témákról:



CÉGKULTÚRA

Milyen szervezeti értékeket, normákat és gyakorlatot képviselnek a résztvevők szervezetei?

A résztvevők egyetértettek abban, hogy az adott vállalati kultúrát alapvetően az első számú vezetők határozzák meg. Nagy különbség van a cégek között attól függően, hogy magyar vagy külföldi tulajdonú szervezetről beszélünk. A külföldi, esetleg globális háttérű cégek általában véve pozitív, fejlettebb kultúrát valósítanak meg, de nem minden esetben. Van rá példa, hogy a honosítani próbált kultúra nem vált be, nem tudott gyökeret verni a magyar viszonyok között. Az előremutató cégek kultúrákban a munkatársak nagyobb önállóságot élvezhetnek, ahol a vezetés törekszik a bevonásukra. A cégek kultúra váltás ugyanakkor nagyon lassú folyamat és nem könnyű átvinni. Elhangzottak érdekes példák is, melyek rámutattak, hogy a tulajdonosi szemléletmód változatlansága - a legjobb szándék ellenére is - gátja lehet a cégek kultúra váltásának (a digitális világ adta flexibilis munkavégzési lehetőségek ellenére a tulajdonos szerint „csak az dolgozik, aki bent van az irodában”). A családi vállalkozások egy részét komoly kihívások elé állítja a cégek kultúraváltás, amely azonban új vezetők, menedzserek bevonásával szükségessé válik.

TÁMOGATÓ VEZETÉS



Rendkívül fontos elvárás az új munkahelyet kereső vezetők körében. A téma kapcsán szó esett arról, hogy a magas fluktuáció komoly problémákat okoz bizonyos cégeknél, ezért már a kiválasztás folyamatában igyekeznek nagyon gyors visszajelzést adni a pályázóknak, hogy a pályáztatás alatt ne legyen lemorzsolódás. Ma már nem lehet elválasztani a toborzás kérdését a munkaerő megtartás kérdésétől, „a megtartás az új toborzás”. Meg kell találni azokat a hívószavakat, amelyek működnek a toborzásban is. Az egyik ilyen legfontosabb hívószó a támogató vezetés, de ennek jelentésében cégenként eltérések lehetnek. Van, aki a „családiás” vállalat hívó szavát érvényesíti, de vannak olyan cégek is, akik komoly kutatásokat végeztek az álláspályázók között a preferált értékek felismerése érdekében. A résztvevők kiemelkedően fontosnak ítélték a belső képzés szerepét a munkavállalók támogatásában.

FELKÉSZÜLÉS A JÖVŐRE

A téma meglehetősen tág teret biztosított a résztvevőknek. Egyetértés született abban, hogy a kihívások eltérőek lehetnek a különböző iparágakban, és különbözőek a fizikai és szellemi munkakörökben is. Felmerült, hogy a képzési helyek leépülése miatt komoly problémát jelent az utánpótlás és egyáltalában nehéz képzett munkaerőt találni bizonyos fizikai munkakörökben. A kivándorlás növekedése tovább erősíti az ezen a területen fellelhető nehézségeket. Egyedül a belső képzés és az attraktív kompenzációs csomag jelenti azt az eszközt, amely segíti a szakemberek megtalálását és megtartását. A szellemi munkakörökben foglalkoztatottaknál a fő problémát az elköteleződés hiánya és az időnként nem megfelelő szakmai minőség jelenti. A cégek általában két megközelítést alkalmaznak a problémák megoldásában: alkalmazkodnak a megváltozott feltételekhez és lekövetik azokat, vagy aktívan, házon belüli programok kidolgozásával nagyobb energiát fektetnek a munkavállalók megtartásába.



ÉLETKORI PREFERENCIÁK

A beszélgetés során megállapítást nyert, hogy amennyiben voltak is életkori preferenciák a vezetőket vagy alkalmazottakat illetően, azt a cégvezetők - a munkavállalói keresleti piac megjelenésével - régen feladták. A feladatkörökben is maradtak ésszerű megfontolások: nehéz fizikai munkakörben nem szívesen maradnak az idősebb munkavállalók, és a munkáltatók is szívesebben alkalmaznak fiatalabbakat. A szellemi munkakörökben sokkal szívesebben maradnának idősebb munkavállalók, ez ellen ható tendencia egy-egy ügyviteli vagy nagyobb informatikai változtatás a cégnél. Érdekes problémaként merült fel, hogy azoknál a cégeknél, ahol a vezetői „korfa” szétszakad

(fiatal és sokkal idősebb vezetők dolgoznak együtt és a középgeneráció hiányzik), ott komoly kommunikációs problémákra lehet számítani. Ezen azonban segíteni lehet megfelelő tréningekkel.

MUNKAVÁLLALÓI MOBILITÁS



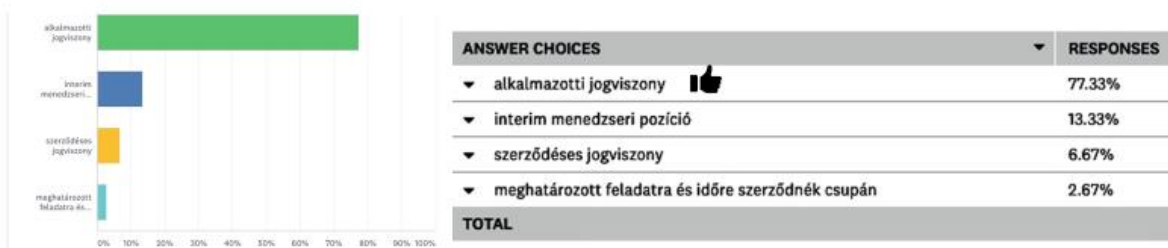
A beszélgető csoport azt vizsgálta, hogy milyen ötletek, megoldási javaslatok születnek a cégeknél a csökkenő munkavállalói mobilitásból fakadó problémákra. Érdekes és hatékony ötletként merült fel, hogy a termelő vállalat egyes munkatársainak autót biztosít csoportos használatra. Ők munka előtt és után összeszedik a környéken lakó kollégákat, lehetővé téve a munkahely és az otthon közötti biztonságos és időtakarékos közlekedést. A beszélgetők részéről is megerősítést nyert, hogy a digitalizáció terjedésével számtalan rugalmas lehetőség nyílik a mobil munkavégzésre. A kék galléros munkavállalók mobilitásának fokozására különböző munkaköröket kínálnak a munkavállaló családtagoknak is, lehetővé téve, hogy a családok együtt mozoghassanak. Tőkeerős vállalatok albérteti lehetőségek finanszírozásával is segítik a mobilitást. Bár idő hiányában nem volt idő a téma megvitatására, mindenki fontosnak tartotta, hogy noha országon belül csökkenő munkavállalói mobilitásról vagy a mobilitás hiányáról beszélünk, addig létezik egy nagyon jelentős másik mobilitás is, amelynek fő iránya külföld. Joggal merül fel a kérdés, hogyan és milyen ajánlatokkal lehet elérni a külföldre tartó munkavállalókat ahhoz, hogy az országban maradjanak és itt vállaljanak munkát.

Kérdőíves kutatásunk (2019. március) legfontosabb kérdéseire érkezett válaszok

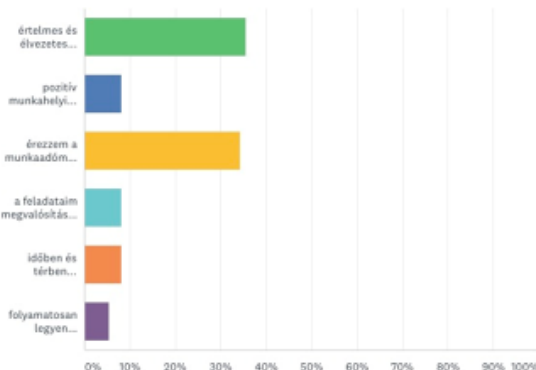




Dr.Pendl & Dr. Piswanger Int. Vezetői Tanácsadó Kft.

Q3 Milyen foglalkoztatási forma lenne optimális az Ön számára?

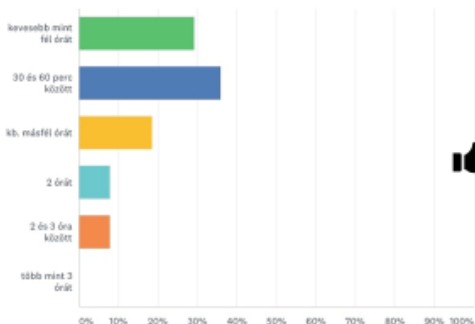


Q4 Mi a legfontosabb Önnek a napi munkavégzés során?



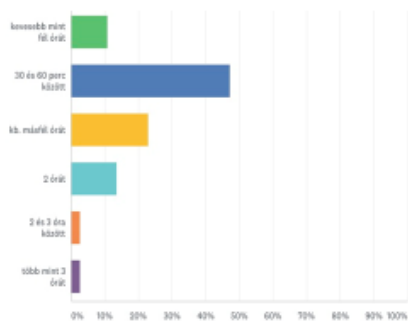
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ értelmes és élvezetes legyen a munka 	35.62%
▼ pozitív munkahelyi légkör vegyen körül	8.22%
▼ érezsem a munkaadóm bizalmát, önállóan végezhessem a feladataimat 	34.25%
▼ a feladataim megvalósítása konkrét eredményekhez vezessen	8.22%
▼ időben és térben rugalmasan végezhető legyen	8.22%
▼ folyamatosan legyen lehetőségem újat tanulni	5.48%
TOTAL	

Q5 Mennyi időt tölt Ön összesen naponta utazással, hogy elérje jelenlegi munkahelyét és haza érjen (oda-vissza összesen)?



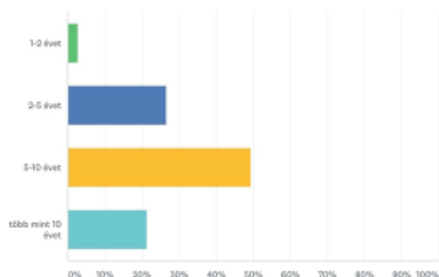
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ kevesebb mint fél órát	29.33%
▼ 30 és 60 perc között	36.00%
▼ kb. másfél órát	18.67%
▼ 2 órát	8.00%
▼ 2 és 3 óra között	8.00%
▼ több mint 3 órát	0.00%
TOTAL	

Q6 Mennyi időt hajlandó a jövőben utazásra fordítani egy esetleges új munkahely kiválasztásakor?



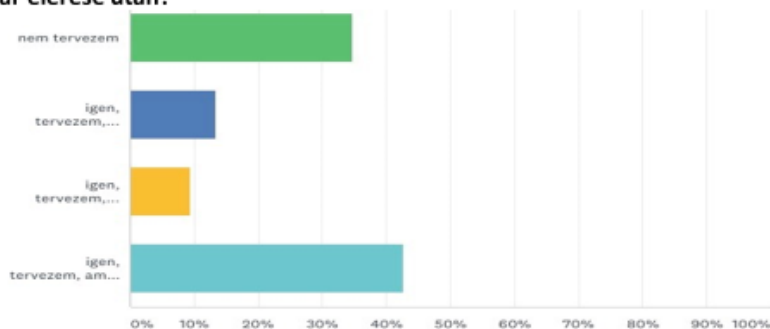
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ kevesebb mint fél órát	10.81%
▼ 30 és 60 perc között	47.30%
▼ kb. másfél órát	22.97%
▼ 2 órát	13.51%
▼ 2 és 3 óra között	2.70%
▼ több mint 3 órát	2.70%

Q7 Amikor a jövőbeni karrierterveit mérlegeli, milyen időtávban gondolkodik, mennyi időt tervez eltölteni egy adott munkahelyen?



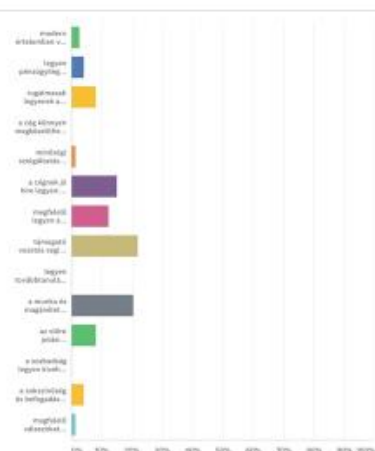
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ 1-2 évet	2.67%
▼ 2-5 évet	26.67%
▼ 5-10 évet	49.33%
▼ több mint 10 évet	21.33%
TOTAL	

Q8 Tervezi-e, hogy a nyugdíjkorhatár elérés után is tovább dolgozik? Ha igen, hány évet szeretne dolgozni még nyugdíj korhatár elérése után?



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ nem tervezem	34.67%
▼ igen, tervezem, legalább 2 évet	13.33%
▼ igen, tervezem, legalább 5 évet	9.33%
👍 igen, tervezem, amíg az egészségem bírja	42.67%
TOTAL	

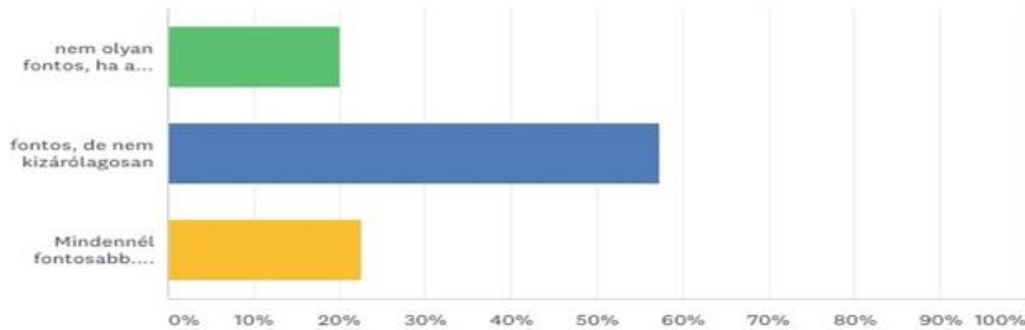
Q9 Amikor új munkaadóban gondolkodik, mely szempont a legfontosabb az Ön számára a munkahely kiválasztásában?



ANSWER CHOICES	RESPONSE
▼ modern értelemben vett digitális munkahely legyen	2.78%
▼ legyen pénzügyileg stabil	4.17%
▼ rugalmasak legyenek a munkafeltételek	8.33%
▼ a cég könnyen megközelíthető legyen	0.00%
▼ minőségi szolgáltatásokat nyújtson	1.39%
👍 a cégnek jó híre legyen: magas társadalmi és szakmai elismertséggel bírjon	15.28%
▼ megfelelő legyen a fizetés és a juttatások	12.50%
👍 támogató vezetés segítse a munkavállalókat	22.22%
▼ legyen továbbtanulási lehetőség	0.00%
👍 a munka és magánélet egyensúlya megfelelő legyen	18.44%
▼ az előre jutási lehetőségek legyenek transzparenszek, jól körül határolhatók és konkrét eredményekhez kötöttek	8.33%
▼ a szabadság legyen kivethető és rugalmasan tervezhető	0.00%
▼ a sokszínűség és befogadás kérdésköre tartozzon a cég alapelvei közé	4.17%
▼ megfelelő válaszokat adjanak a generációs problémákra, eltérő munkavállalói igényekre	1.39%
TOTAL	

Comments (7)

Q10 Mennyire fontos Önnek a vállalat hírneve az álláskereséskor?



ANSWER CHOICES	RESPONSE
▼ nem olyan fontos, ha az egyéb körülmények (fizetés, juttatások stb.) megfelelőek	20.00%
▼ fontos, de nem kizárólagosan	57.33%
▼ Mindennél fontosabb. Fontos, hogy cégem pozitív értékek hordozójaként példát mutasson a társadalomban és erre tanítsa a munkavállalóit is.	22.67%