

Dajnoki Krisztina – Héder Mária

„Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira

DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84

Rezümé:

A szervezetek számára mindig is kihívást jelentő feladat volt a változó környezeti kihívásokra való rugalmas és gyors reagálás. A technológia fejlődése, az innovatív eljárások és a globalizációs folyamatok a humánerőforrás-gazdálkodás szemléletére, funkcióira is hatást gyakoroltak. A hagyományos funkciók mellett olyan új tevékenységterületek jelentek meg vagy értékelődtek fel, mint a tudás-, a megtartás-, a generáció-, a kompetencia-, a tehetség-, illetve a sokszínűség-menedzsment, de fókuszba került a HR/employer branding, az egészségmegőrzés és a HR controlling is, sőt nemzetközi szinten már munkaélmény-menedzsmenttel is találkozhatunk. A tanulmányunk célja, hogy elsősorban nemzetközi szakirodalmakra alapozva, összefoglaló képet nyújtsunk a gyakorlatban egyre jelentősebbé váló egyes HR-funkciók tartalmáról, melyek a HR branding, a megtartás-, a generáció-, a tehetség- és a munkaélmény-menedzsment.

Kulcsszavak:

HR-márka; megtartás; tehetség; munkaélmény; generáció; sokszínűség.

Dajnoki, Krisztina – Héder, Mária

„New Winds Blow” – The Answer of HR for the Challenges of Globalization and the Change

Abstract:

Fast and flexible reaction for the changing environmental challenges has always been a demanding task for the organizations. The development of technology, innovative procedures and globalization processes have influenced the approach and functions of human resource management. Beside traditional functions, such novel activity areas have appeared or become appreciated such as knowledge-, retention-, generation-, competence-, talent-, and diversity management. Moreover, we may notice the focus on HR/employer branding, health promotion and HR controlling, and we may meet work flow management on international level. The objective of our study is – based on mainly international professional literatures – to provide a résumé on the content of some HR functions becoming more and more important in practice, such as HR branding, retention-, generation-, talent-, and work flow management.

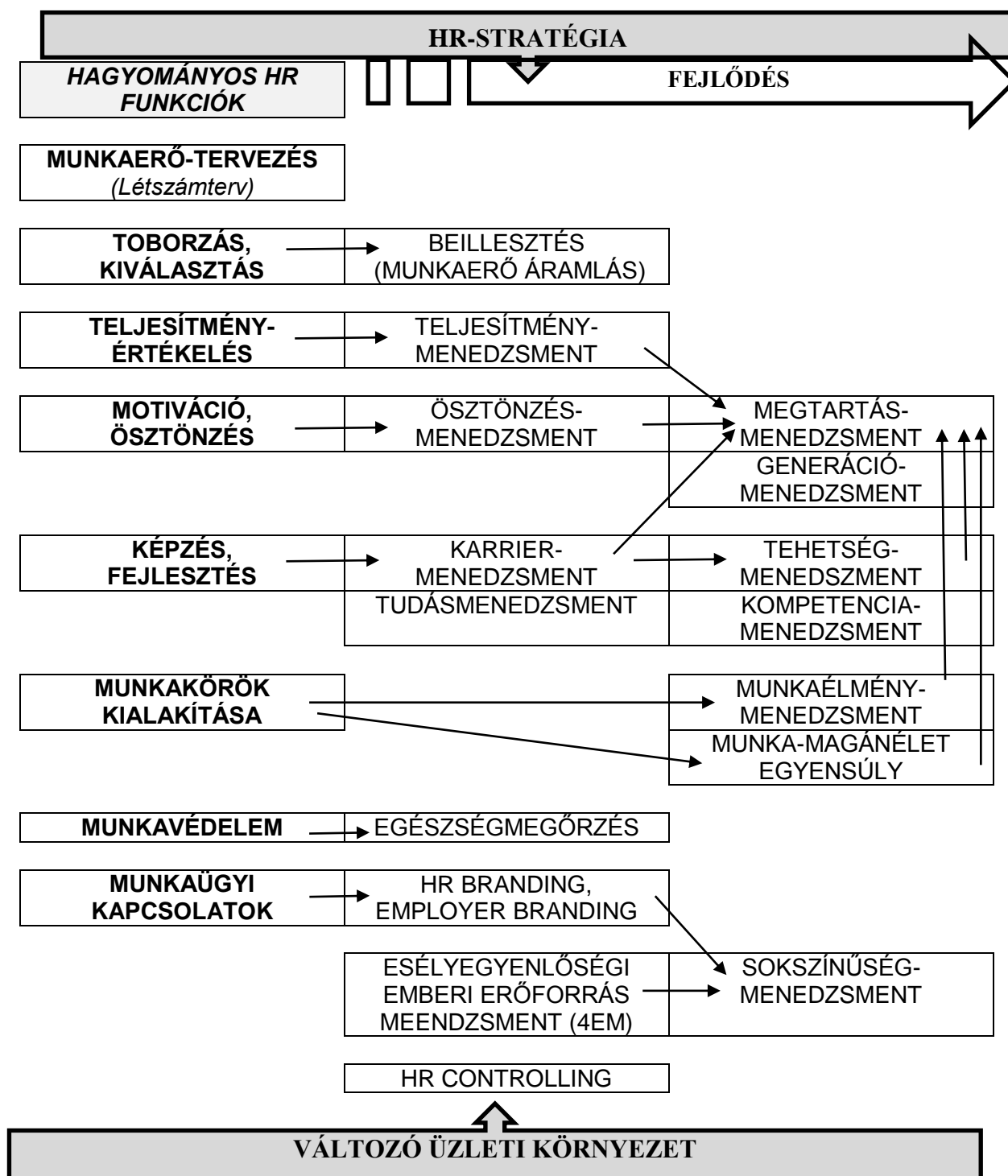
Keywords:

HR branding; retention; talent; flow; generation; diversity.

A humánerőforrás-gazdálkodás az elmúlt több mint egy évszázad alatt jelentős változáson ment keresztül, amit a változó környezetre adott válaszok generáltak. Gondoljunk csak a klasszikus vezetési iskola képviselőire (Taylor, Fayol, Weber), és megállapíthatjuk, hogy már az 1900-as évek elején olyan hagyományos HR-funkciók azonosíthatók be, mint a teljesítményértékelés (időnorma), a kiválasztás, a motiváció, a fejlesztés, vagy a megtartás, a lojalitás jelentősége.

Bár a személyzeti menedzsment fogalmának megjelenése évtizedekkel későbbre tehető, az adminisztratív feladatok ellátása mellett a HR fokozatosan jelentősebb szerephez került a szervezetekben. Megszülettek a különböző amerikai modellek (a Michigani Egyetem Hard-modellje, a Harvard-modell) és a humánerőforrás-menedzsment mellett napjainkra már stratégiai emberierőforrás-gazdálkodásról beszélhetünk, ahol a munkavállalók kompetenciái kiemelt jelentőséggel bírnak. A humántőke egyre nagyobb szerepet játszik a vállalatok piaci értékének meghatározásában, a folyamatos képzés-fejlesztés, az egész életen át

tartó tanulás (lifelong learning) szemlélete lassan beépül a szervezetek mindennapjaiba.



1. ábra
A humánerőforrás-gazdálkodás funkcióinak fejlődése
(Forrás: saját összeállítás)

A fejlődés hatására – reagálva a környezeti kihívásokra – a hagyományos tevékenységterületek mellett új HR-funkciók jelentek meg (1. ábra), amelyek beépülhetnek, beépülnek, a HR-stratégiába. A hagyományos HR-funkciók (toborzás, kiválasztás, teljesítményértékelés, motiváció, fejlesztés, munkakörök kialakítása,

munkavédelem, munkaügyi kapcsolatok) mellett – a változó környezet hatására – meglévő tevékenységterületek bővültek, a fókusz esetlegesen más tevékenységre esett.

A munkaerő-áramlás folyamatában a toborzás, a kiválasztás mellett megjelent a beillesztés, illetve a beillesztési program jelentősége. A teljesítmény-értékelés, ösztönzés helyett napjainkra, az integrált rendszerszemlélet hatására már teljesítménymenedzsment-, illetve ösztönzésmenedzsment-rendszerekkel is találkozhatunk, ami igazolja a „minden mindennel összefügg” nézőpontot.

Az emberi erőforrások képzése, fejlesztése mindig is központi jelentőséggel bírt a szervezetekben. Ehhez a tevékenységhez kapcsolható a napjainkra már önálló funkcióként értelmezhető karriertervezési rendszerek kialakítása, a karriermenedzsment, valamint a tudás-menedzsment is.

A munkavédelem területén is változott a fókusz: a gyorsan változó környezet, az emelkedő elvárások, a versenyhelyzet, a stressz, a pszichoterror, a mobbing-jelenségek hatására napjainkban inkább az egészségmegőrzés kerül előtérbe. Bár a munkaügyi kapcsolatok még mindig kiemelt jelentőséggel bírnak egyes szervezetekben (elsősorban ott, ahol működik a munkavállalói érdekképviselet), napjainkra a HR/employer branding kapott jelentősebb szerepet. A munkáltatói, illetve HR „márka” azt jelenti, hogy hogyan jelenik meg a szervezet, a HR a szervezet külső és a belső kommunikációjában, mindez hogyan befolyásolja a szervezetről alkotott képet, az első benyomást, emellett a bevonzott potenciális munkavállalók körét is.

Az esélyegyenlőségi emberierőforrás-menedzsment (4EM) több mint tízéves múltra tekint vissza. A funkció a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékos munkavállalók HR-sajátosságainak feltárásával foglalkozik. Jelentősége elsősorban a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemelésével vált kiemelt jelentőségűvé a vállalatok életében.

Bár nem feltétlenül tekinthető kifejezetten HR-funkciónak, mégis fontos megemlíteni a HR controllingot, mivel a létszámtervezésnél, a vezetői döntések meghozatalánál az elemzéshez használt mutatók információt szolgáltatnak.

A legfiatalabb HR-funkciók szorosan kapcsolódnak a meglévő tevékenységterületekhez, illetve a környezeti változásokhoz. A sokszínűség-menedzsment (diversity) hátterében a globalizáció hatására meginduló munkaerő-vándorlás köthető, melynek hatására a szervezetek vezetői felismerték, hogy a változatos összetételű munkavállalók, változatos kompetencia-tárházat is eredményezhetnek.

A továbbiakban tanulmányunk fókuszát – a HR branding jelentősége mellett – a *megtartás*-, a *generáció*-, a *tehetség*- és a *munkaélmény-menedzsment* témakörei jelentik.

A vonzó munkáltatói márka kiépítésének aspektusai és jelentősége

A versenyszférában működő szervezeteket több szinten és számos területen értékelik (többek között a konkurensok, a célcsoport tagjai és a piackutató cégek is), amin az értékelt szervezet sikeressége és népszerűsége nagyban múlik. Ez az értékelés nem csupán a vállalat által kínált termékeket és szolgáltatásokat érinti, hanem a munkaadói/munkáltatói márka képét is. Amennyiben egy szervezeti imázs magasan értékelt a közvélemény szintjén, úgy általánosságban pozitív véleménnyel vannak a potenciális munkavállalók is a szervezetről és könnyebben válik a munkavégzés szempontjából kívánatos lehetőséggé.

A *vonzó munkáltatói márka* lehetővé teszi, sőt nagyban megkönnyíti a legtehetségesebb munkavállalói réteg vonzását, biztosítva arról a tehetségeket, hogy képességeik értékelése és kompenzálása megfelelő a szervezetben. Ennek következtében a megfelelő munkáltatói márka kiépítésével nő a munkaerő termelékenysége, ami pedig a szervezeti versenyképesség alapjául szolgál.

Az imázs – ezen túl – meghatározza az egyének véleményét a szervezetek által kínált termékekről és szolgáltatásokról is, tehát kifejezett hatással van a termékek/szolgáltatások fogyasztására, azaz a profit termelésre. Ezért a vállalkozók egyre nagyobb figyelmet fordítanak arra, hogy a potenciális munkavállalók és fogyasztók hogyan értékelik a vállalatot.

A tehetséges munkavállalókért folytatott „küzdelemben” – ahol a munkaerőhiány nem csupán mennyiségi, de minőségi szinten is jelentkezik – elengedhetetlenné vált szervezeti oldalról a munkáltatói márka tudatos és szervezett kiépítésének alkalmazása, mint stratégiai eszköz. Korábban a munkaerő értéke kevésbé volt jelentős a munkáltatók szempontjából, napjainkban azonban ez a viszony megváltozott. Amennyiben egy vállalat versenyképes akar maradni, úgy kénytelen küzdeni a legjobb szakemberekért, azaz a tehetségekért. Ez különösképpen azokra a vállalatokra igaz, akik működésüket alkalmazottaik kompetenciájára alapozzák.

Napjaink munkaerőpiacának a tehetséges munkavállalók megszerzéséért folytatott „harcában” az egyik legdominánsabb eszköz a munkáltatói márka építése lett. A munkáltatói márka részét pedig számos elem alkotja (például az ágazat vonzereje, a vállalat hírneve, a termékek minősége és a szolgáltatás, a helyszín, a munkakörnyezet, a fizetés, a gazdasági feltételek, a munkavállalói juttatások, a benne dolgozó emberek és a szervezeti kultúra, a munka-magánélet egyensúlya és a vállalati felelősségvállalás). (Figurska – Matuska 2013) Ezek azok a tényezők egy szervezeten belül, melyek megalkotják a munkavállalók belső elköteleződését, a lojalitás megerősödését és hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a munkavállalók ne csupán megélhetési okok miatt végezzék munkájukat szervezeten belül, hanem kialakuljon egy belső kötődés és szívesen járjanak be dolgozni, végső soron pedig élményként értékeljék a munkavégzést.

Hogy miért célszerű szervezeti oldalról a munkáltatói márka építésére időt, figyelmet és energiát áldozni? A Hewitt által végzett kutatásból kiderül, hogy a munkáltatói márka megerősítésének több jótékony hatása is van a szervezetre (növekszik a vállalati vonzerő, erősödik a szervezet megtartási képessége és kialakul a munkavállalói elkötelezettség). (Mosley, 2009) Ennek egyértelmű következménye tehát, hogy egy dominánsabb munkáltatói márka az átlagosnál magasabb munkavállalói részvételhez kapcsolódhat, végső soron pedig hozzájárul a kedvezőbb pénzügyi eredmények eléréséhez.

A munkáltatói márkaépítés a leírtak alapján egyértelműen rávilágít arra, hogy a vállalati brand és imázs legfőképpen az emberierőforrás-menedzsmenttel és a marketinggel áll szoros kapcsolatban (Wojtaszczyk 2012, 47. o.), ezen túl pedig a stratégiai menedzsmenttel és a humánerőforrás-gazdálkodással, valamint a versenyképes piaci stratégiával és a sikeres vezetéssel is. (Michington 2013, 2-3. o.) Ezzel egyidejűleg a HR egy új funkciójaként lett úttörő jelentőségű a szervezeti működésben, aminek eredményességét nem célszerű vitatni, hanem minél inkább alkalmazni szükséges a vállalati működésben.

Megtartás-menedzsment mint a munkaerőhiány egyik ellenszere

A HR brand kialakítása mellett kiemelkedő jelentőséggel bír napjaink egyik leggyakoribb problémája (a megfelelő, tehetséges munkaerő megszerzése mellett) a kulcsmunkavállalók megtartása. A HR válasza az üzleti környezeti, munkaerő-piaci kihívásra a *megtartás-menedzsment*. Ez egyben a HR-ről alkotott képet is pozitívan befolyásolja, amennyiben a munkakereső tudja az adott szervezetről, hogy figyelmet fordít a munkaerő ösztönzésére, annak megtartására.

A kulcsemberek megtartására a szervezeteknek egyre nagyobb hangsúlyt kell helyezniük, mivel annak elmulasztása költség- idő- és energiaigényes, azaz veszteséges. Ennek oka, hogy az elvesztett munkaerőt pótolni kell, ahol a toborzás, a kiválasztás, a beillesztés mind költséggel jár, nem beszélve a bizonytalan új jelöltről (akinek a beválása kétes) és az elvesztett tudásról (amit magával vitt a távozó munkatárs). Amennyiben a távozó munkaerő vezetői pozícióból lép ki, úgy elvesztése még nagyobb károkat okozhat a szervezetnek és a mai munkaerő-piaci helyzetben a pótlása nehézségekbe ütközik (különösen akkor, ha új munkahelyét egy konkurens cégnél találta meg az illető).

A demográfiai változások is hatással vannak a szervezeti működésre. Az társadalom „előregedésének” hatására ugyanis egyre csökken a bevonható munkavállalói létszám, ami egyértelműen felértékeli az emberi munkaerőt (nem beszélve a kimagasló teljesítményt nyújtó humántőke értékéről). Ez azt vonja maga után, hogy kevesebb mennyiségű munkavállalónak kell a korábbinál is nagyobb mennyiségű feladatot ellátnia, ám ezért cserébe a munkavállalók is magasabb elvárásokat támasztanak munkáltatóikkal szemben. (Canton 2013)

A munkavállalók elégedettsége befolyásolja a lojalitás mértékét, azaz a megtartás arányát. A Select International konzultációs szakértője, Thomas szerint (Thomas 2017) a vállalatoknak az alábbi öt szempontot kell figyelembe venniük, ha meg akarják tartani a tehetséges munkavállalóikat:

1. Megfelelő munkavállalói környezet, munkahelybiztonság kialakítása.
2. Egyértelműen tisztázott célok és elvárások, amelyben kulcsfontosságú szerepe van a szervezeti kommunikációnak és munkaköri leírásoknak.
3. Nyílt munkakörnyezet, amiben szerepet játszanak a rendszeres visszacsatolások.
4. Képzés-fejlesztés támogatása, kihívást és ösztönzést jelentő munkafeladatok.
5. A jó munka elismerése, megbecsülése és jutalmazása.

A szervezetek munkaerő megtartó képességét befolyásolja a vezető szemlélete, ezen keresztül a HR szerepe, jelentősége a szervezetben, illetve a kialakított HR-rendszerek minősége. 2016 novemberében, magyarországi szervezetek körében folytatott kutatás (n=328) eredményei alapján a gyakorlatban leggyakrabban alkalmazott munkaerő-megtartási eszköz a teljesítmény-menedzsment és a prémiumrendszer. Ugyanakkor a tehetséges munkavállalók vonzásában és megtartásában a speciális képzési program, illetve az egyéni fejlesztési terv bír kiemelt jelentőséggel. Pozitív hatással van a tehetséges munkavállalók lojalitására az is, ha a szervezet keretet biztosít az innovatív ötletek visszajelzésére, megvalósítására. (Csedő et al. 2016)

Generáció-menedzsment, avagy megoldás a változó korcsoportú munkaerő-állomány hatékony alkalmazására

A munkavállaló megtartását, ösztönzését nehezíti az a tényező, hogy a szervezetnek szembe kell néznie a *generációk különböző elvárásaival*. A munkavállalói igények

természetesen eddig is eltértek, de az ismert motivációs modellek jól működtek a gyakorlatban. A felgyorsult technológiai fejlődés, a változó piaci környezet ezeket az elvárásokat megváltoztatta, így a humán erőforrás-szakembernek ezen egyedi igényeket is ki kell elégítenie. Jelenleg a vállalatoknál megtalálhatóak még a Baby Boom generáció tagjai, illetve az X, Y és már a Z generációval is számolni kell. A generációs sajátosságokat Kissné az alábbiakban foglalta össze: (Kissné 2013)

- *Baby boomerek*: új utakra, tudásra, információ, karrierre vágyanak. Fegyelem, tisztelet és kitartás jellemzi őket. Tudásuk, tapasztalatuk, munkafegyelmük és lojalitásuk olyan érték, amely bármilyen és bármekkora céget a legjobbak közé emelhet. Kevésbé rugalmasak, ellenállnak a változásoknak, és elfogadják a hierarchikus struktúrákat. Tartanak attól, hogy az utánuk következő nemzedékek elveszik a munkájukat.
- *X generáció*: az átmeneti generáció tagjai már ifjúkorukban találkoztak az internettel, ami meghatározza a munkavégzésüket, életvitelüket is. A legtöbbször úgy végzi munkáját, hogy valaki megmondja neki, hogy mit és hogyan csináljon. Elődeiknél iskolázottabbak, már a kétkeresős családokba születtek. Megtapasztalták a technológiai forradalmat, a rendszerváltást és a gazdasági válságot. Kevésbé elkötelezettek a munkáltató felé, könnyedén alkalmazkodnak a változásokhoz.
- *Y generáció*: a szocializmusban születtek, de a fejlődő demokráciában nőttek fel. Nyitottak az újdonságra, agilisek, célratörők, horribilis fizetéselvárások jellemzik őket. A digitális nemzedék első hulláma, magas önbizalommal szállnak szembe az előző nemzedék által felállított szabályokkal. Túl nagy elvárásokat támasztanak a munkahellyel szemben, a munkájukat akarják az életükhöz alakítani és nem fordítva. Kevésbé lojálisak, mint a szüleik. Gyorsan döntenek és továbbállnak, amint jobb ajánlatot kapnak.
- *Z generáció*: a világ első globális nemzedéke, a digitális technológia világába születtek, állandó kapcsolatban vannak egymással. Ösztönösen olyan képességekre, készségekre tesznek szert, mint a többfeladatos működés/feldolgozás (multitasking), az együttműködő tanulás (hálózatban, collaborative) vagy az önszabályzó tanulás. Sokkal gyorsabb ritmusban élnek, mint az elődök. Ha valami nem tetszik, továbbállnak, a munkahely cserélgetése teljesen természetes. Ehhez a generációhoz köthető a job-hopping jelenség is.

Az említett generációk eltérő sajátosságokkal bírnak, így a generációk közötti együttműködés kialakítása, ösztönzése, a különböző generációk elégedettségének megteremtése, illetve a kulcsemberek bevonása, megtartása kihívást jelentő feladat a HR-szakemberek számára, ami a munkahelyi, HR brand kialakításában is szerepet játszik. A HR-nek az említett feladatok mellett gyakran szembe kell néznie egy szervezeti kultúraváltással, új típusú munkakör-tervezési módszerekkel, időskori tudásátadás menedzselésével, valamint az életkori diszkrimináció elkerülésével, a generációs sokszínűség-menedzsment feladataival.

A tehetségmenedzsment szervezeti szintű jelentősége

A XXI. század nem csupán egyedülálló változásokat (globalizáció, növekvő munkáltatói elvárások, technológiai fejlődés) és nehézségeket (korlátozottan elérhető erőforrások, elöregedő társadalom), állít a vállalati mindennapok elé, hanem példanélküli lehetőségeket is kínál a szervezetek számára e potenciális korlátok

leküzdésére. A piaci működésben kiemelkedő szerepet kapott a versenyképesség, aminek fokozott jelentőséget ad a globalizáció visszafoghatatlan terjedése, ennek következménye, hogy napjainkban még a kis- és középvállalatok is globális szinten kell, hogy versenybe szálljanak a fennmaradás érdekében. A multinacionális vállalatok száma 1990 óta megduplázódott, a növekedés azonban nemcsak a vállalati méretekre fejtette ki hatását, hanem tettenérhető a fogyasztók és azok elvárásai tekintetében is. Egyes kutatások alapján elmondható, hogy a potenciális fogyasztói méret 172%-al növekszik 2010 és 2030 között. (Krell 2013)

A szervezetek célja, hogy a csökkenő humántőke ellenére megtalálják azon munkavállalókat, akik meg tudják valósítani üzleti elképzeléseiket, azaz elérik a számukra legtehetségesebb munkavállalói réteget. Ha az üzleti célkitűzések elérésének függvénye a *tehetséges munkavállalók megszerzése*, úgy központi jelentőségűvé válik a tehetségekre való összpontosítás.

A tehetségek menedzselése tehát nem csupán HR-kérdés, hanem sokkal inkább stratégiai jelentőségű feladattá nőtte ki magát. Az üzleti és a tehetségstratégia párhuzamos működtetése egyértelműen hozzásegít a szervezet stratégiai célkitűzéseinek eléréséhez, magasabb teljesítményt biztosít a piacon, segít megtartani az elkötelezett és tehetséges munkavállalókat, fejleszti a munkamorált, növeli a termelékenységet és többek között elősegíti a magasabb vevői elégedettséget is. (Huselid 1995; Youndt et al. 1996)

A tehetség megfelelő szintű menedzseléséhez fontos tudatosítani, hogy ez az egyik olyan lehetősége a szervezetnek, mely lehetővé teszi a kitűnést a konkurens cégek közül, azaz a versenyképesség fokozásához támogatni kell a szervezet belső erőforrásait. Ahhoz, hogy a versenyképességünk fenntartható legyen, a tehetségforrásainkat egyedivé kell tennünk, hiszen onnantól kezdve, hogy valami könnyen reprodukálható, kevésbé lesz értékes, azaz nem jelent hosszútávon versenyelőnyt. Ebből következik az, hogy egy szervezet csak annyira erős vagy gyenge, mint az egyének, akik alkotják – pontosabban az alkotó egyének tudásának, készségeinek, motivációjának és tehetségének összessége fogja meghatározni a vállalati erőviszonyokat.

A vállalati tehetségmenedzsment a fenntartható versenyképesség egyik alapvető forrását jelenti, ahol a hangsúly a kivételes emberi tehetségek megragadásán van. (Korn Ferry 2014) Tekintettel azonban arra, hogy a tehetségek és a munkavállalási készségek gyakori hiánya egyre inkább tipikus jelenség a munkaerőpiacon, szervezeti oldalról ezt a szűkösséget a tehetségmenedzsment rendszerek működtetése segíthet áthidalni. Ennek következtében az elérhető tehetségeket bevonva olyan modellek kialakítása a cél, melyek a legmodernebb technológiát felhasználva, innovatív módon használják fel a rendelkezésre álló tehetségforrásokat. Ennek hatására a tehetségmenedzsment nem csupán a HR felelőssége, hanem az üzleti vezetés egyik fő eszköze is. Ezt alátámasztja a Deloitte 2017-es felmérése, ahol a tehetséggel kapcsolatos kérdések megoldása a felmért cégek esetében a 3. helyet foglalják el a fontossági sorrendben. De ezt hangsúlyozza az is, hogy 10-ből 8 vezető gondolja a tehetségek megszerzését kiemelkedően fontosnak a jövőre vonatkozó működés szempontjából ugyanebben a felmérésben.

Konklúzióként levonható tehát, hogy a jövő provokatív módon kényszeríti rá a szervezeteket a tehetségekkel való tudatos gazdálkodásra.

Bár a felmérések külföldi minták alapján készültek, de pár év kérdése csupán és hazánkban is aktuálisak lesznek ugyan ezek az égető kérdések.

A munka élményének fontossága, avagy egy várható munkaerő-piaci trend

A Deloitte 2017-es, globális humántőkét összegző trendjei között azt a megállapítást tette, hogy napjaink fejlett digitális világában az általános munkavállalói elvárás, hogy vonzó, eredményorientált és *élvezetes legyen a munkavégzés*. A munkavállalói elkötelezettség és munkahelyi kultúra mellett tehát egyre dominánsabb jelenléttel figyelhető meg az a tendencia, hogy a vállalatok igyekeznek kifejleszteni egy integrált rendszert, mely hatással van a teljes munkavállalási élményre – összefogva ezzel azokat a munkahelyi, humánerőforrás-gazdálkodási és vezetési gyakorlatokat, amelyek hatással vannak az emberek munkavégzésére.

A technológia fejlődésének hála több olyan eszköz is rendelkezésére áll a HR-nek, amivel ezt az élményszerzést meghatározóvá tudja tenni az egyén számára. Többek között ilyenek az egyre népszerűbb munkahelyi wellnes- és fitness-applikációk, amelyekhez kiterjedt visszacsatolási eszköztár tartozik.

A területtel kapcsolatos vezetői gondolkodás hangsúlyosságát jól támasztja alá a Deloitte kutatási eredménye, ahol a felmért munkáltatók 80%-a ítélte fontosnak az irányított munkahelyi élményszerzést. (Deloitte 2017) A gyakorlati alkalmazással kapcsolatos eredmények azonban arra engednek következtetni, hogy az újszerűségnek köszönhetően kevesen vágtak bele a tényleges alkalmazásba. A felmért vezetőknek ugyanis csupán 22%-a számolt be arról, hogy a vállalatánál alkalmaznak ilyen jellegű gyakorlatokat. Ezt még inkább megerősíti az eredmény, hogy a válaszadók 56%-a gondolja úgy, hogy a munkaélmény tudatos alkalmazására még nem, vagy csak részlegesen áll készen.

De mit tehetnek azok a szervezetek, akik nyitnak az új trend felé és hangsúlyt szeretnének helyezni alkalmazottaik munkahelyi élményszerzésére? Több olyan tényező is van, amelynek megfelelő irányú alkalmazása a pozitív munkavállalói tapasztalatokhoz segítheti hozzá a szervezetet. Az első ilyen szempont a *jelentőségteljes/értelmes munkavégzés*, ami magába foglalja az önállóságot, a csapatmunkát és ezzel együtt a pihenésre való időt is. További szempont a *támogató vezetés a jelenléte*. Ide kapcsolódik többek között az egyértelmű szervezeti célok megfogalmazása, a munkavállalók támogatása, coach-rendszer alkalmazása és az agilis teljesítménymenedzsment-rendszer is. Tagadhatatlan részeleme a *pozitív munkahelyi légkör*, amihez hozzátartozik a rugalmas és humánus munkakörnyezet, az elismerő és befogadó munkakultúra. Ide sorolható az *előrelépési lehetőségek meghatározása*, amit a tréningek, a tehetségek támogatása, az önirányító tanulás képesek szervezeten belül koordinálni. Végül, de nem utolsó sorban pedig eszköz lehet a *szervezettel szemben kiépített bizalom*, amit a szervezet küldetése és célja határoz meg sok esetben, ezen túl pedig az őszinte és inspiráló szervezeti kultúra egészíti ki.

A munkaélmény menedzselésének hordereje kulcsfontosságúvá látszik válni a globális gazdaságban működő versenyképes vállalatok számára. Amennyiben a munkaélmény-menedzsment alkalmazása megvalósul, úgy annak számos jótékony hatása lehet a szervezetre vonatkozólag, mint például megnövekszik a vállalat vonzereje és megtartó képessége. A pozitív munkaélmény egy hasonlóan pozitív vásárlói/fogyasztói élményhez járul hozzá, ami javítja a szervezeti megítélést összességében pedig segít a versenyképesség fenntartásában. (Taylor, 2016)

* * *

Ahogy a legtöbb szakmaterület, úgy a humánerőforrás-menedzsment is szükségszerű változásokon ment keresztül az elmúlt időszakban, ami többek között a gazdasági, a társadalmi és munkaerő-piaci környezet változásának is köszönhető. A változás természetes velejárója, hogy míg bizonyos, korábban jól működő területek átalakultak, fejlődtek, addig teljesen újak is létrejöttek a folyamatosan megújuló trendek kiszolgálásának érdekében. Figyelembe véve, hogy a humánerőforrás mindig is alapvető elemét jelenti a szervezeteknek, így azok változó igényeinek minél teljesebb kielégítése általános értelemben fogja meghatározni egy-egy szervezet sikerességét.

A változás következtében a hagyományos HR-funkciók mellett modern és korszerű meglátásokra támaszkodva alakultak ki új funkciók. Olyanok, amelyek alkalmazása nem csupán extra lehetőségként kell, hogy értelmezésre kerüljön a vállalati vezetésben, hanem gyökeresen bele kell, hogy épüljön annak szervezeti kultúrájába. A jövőben ennek következtében a szervezetek tudatosan tudnak készülni ezen új utak bejárására, ahol többek között a vonzó *munkáltatói márka*, a *szervezet megtartó képességének erősítése*, az *eltérő generációk hatékony alkalmazása*, a *tehetséges munkavállalók elérése és megszerzése*, valamint a *munkavégzés élményszerűsége* kell, hogy megadják a fő irányt.

A HR integrált szemléletét követve, az újonnan kialakuló funkciók is szoros összefüggésben vannak egymással. A munkáltatói márka építése hozzájárul ahhoz, hogy pozitív legyen a szervezet megítélése mind belső, mind külső szinten, illetve egyértelműen megalapozza nemcsak a fogyasztók nagyobb érdeklődését, hanem a tehetséges munkavállalók vonzását, a meglévő munkavállalók lojalitását és ezzel együtt a szervezet megtartó képességét. A generációk megfelelő menedzselése hozzájárul a munkaerőhiány kezeléséhez és ahhoz, hogy az eltérő korosztályú alkalmazottak a leghatékonyabb módon tudjanak dolgozni, ezzel együtt a tehetségek támogatására építve támogatja a munka élményének kialakulását, ami hosszú távon szintén a megtartási képesség erősítéséhez vezet. Az integrált működés során alapvetővé vált a tehetségközpontú szervezeti kultúra, ahol a munkavállalókkal való kommunikáció során ennek hangsúlyozása megjelenik és kifejti hatását a többi HR funkcióra is. Ezáltal képessé válik a szervezet egy túlélő, modern környezeti elvárásoknak megfelelő belső rendszert működtetni, ahol az egyének személyes igényei és a szervezeti elvárások kielégítése azonos fontosságúvá érik.

IRODALOMJEGYZÉK

- Canton, J. (2013): Global Futures Forecast 2013: The Top Trends That Will Shape the Coming Year. Institute for Global Futures.
- Csendő Cs. – Frajna Piller A. – Horváth A. – Kolbe T. – Kovács T. – Poór J. (2016): Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben 2016. Kutatási zárójelentés, Budapest, 25. p. ISBN: 978-963-269-591-4
- Deloitte (2017): Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/hc-2017-global-human-capital-trends-us.pdf> 2 017.09.27.
- Figurska, I. – Matuska, E. (2013): Employer branding as a human resources management strategy. In Human Resource Management & Ergonomics, vol. VII./2.

- Huselid, M. A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal* 38, 635–72.
- Kissné András K. (2013): A Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományának, valamint a versenyszféra motiváltságának összehasonlító elemzése. Doktori (PhD) értekezés. Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola, Budapest, 166. p. DOI azonosító: 10.17625/NKE.2014.002
- Korn Ferry (2014): Talent management best practice series. Strategic alignment. ISBN:978-0-9885598-7-5
- Krell, E. (2013): Exploring What It Takes to Lead in the 21st Century, *Baylor Business Review*, <http://bbr.baylor.edu/exploring-leadership/> 2017.09.11.
- Minchington, B. (2013): The Rise of Employer Brand Leadership, Second Ed., Oct. 2013. (online) Available on: <http://www.employerbrandinginternational.com>, pdf.
- Mosley, R. (2009). Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore. A Shoulders of Giants Publication.
- Taylor, K. (2016): Chick-fil-A is beating every competitor by training workers to say 'please' and 'thank you', *Business Insider*, October 3, <http://www.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10>
- Thomas, A. (2017): 5 Things Successful Companies Do to Retain Top Talent <http://www.selectinternational.com/blog/bid/148239/5-things-successful-companies-do-to-retain-top-talent>
- Wojtaszyk, K. (2012): Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. Jr., and Lepak, D. P. (1996): Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal* 39, 836-66.