



SZEMÉLYZETI  
TANÁCSADÓK  
MAGYARORSZÁGI  
SZÖVETSÉGE



## SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSI MEGOLDÁSOK RECESSZIÓBAN

*„Ne félj feladni a jót a nagyszerűért.” (George Bernard Shaw)*

Dátum: 2009. november 10.

Készítette: Fábíán Gergely

**Autoliv**

## Bevezetés

Elsődleges célom a pályázat benyújtásával a szakmai visszajelzés és megmérettetés volt. Bízom abban, hogy a most közszemlére bocsátott anyag átfogó képet tud nyújtani a személyzetfejlesztési munkáról és arról az eredményről, amit szerencsére visszaigazolnak közvetlen és közvetett munkatársaim.

Autóipari beszállítóként elsők között voltunk, akiknek rövidtávon már reagálni kellett tudni azokra a külső körülményekre, amelyek érték a szférát és a régiós gazdaságot.

Rövidtávú válságkezelő stratégiánk tartalmazott olyan elemeket és eszközöket, amelyeket korábban mi sem alkalmaztunk. A létszámgazdálkodás és likviditás igazi főpróbája az autóipari recesszióval együtt érkező gazdasági világválság első hónapjában 2008. októberében volt. Ekkor volt szükség első ízben olyan méretű elbocsátásra, amelyre a vállalat történetében még nem volt példa. 2009. februárjáig mintegy 120 főt érintett a leépítés. A megmaradó munkahelyek megmentése érdekében csökkentett munkaidő alkalmazását javasoltuk és az érdekvédelmi képviselők bevonásával, kollektív megállapodás született, miszerint 2009. április 30-ig csökkentett munkaidőben foglalkoztatjuk fizikai munkaerőt.

2009 második és harmadik negyedében a megnövekvő vevői igényeknek köszönhetően mintegy 60 főt a korábban elbocsátott munkavállalók közül sikerült újra felvennünk.

A pályázatom a **hosszabb távon megtérülő HR folyamatokról és programokról szól.**

Folyamatos és következetes HR jelenlétünkkel igyekeztünk biztosítani munkatársaink számára azt a légkört, ami megnyugtatólag hat a munkavégzés eredményére és támogatja őket ebben a gazdasági környezetben.

Rövid megjegyzésekkel egészítem ki pályázati anyagomat, annak érdekében, hogy a szakmabeliek, de főleg a Humánmenedzsment iránt érdeklődők lássák azt, hogy milyen logika alapján végeztünk folyamatoptimalizálást, költséghatékonyági akciókat az elmúlt időszakban.

## Bemutatkozás

2005-ben végeztem a Nemzetvédelmi Egyetem, Hadtudományi Karán, katonai vezetőként.

Másoddiplomámat a Nyugat-Magyarországi Egyetemen szereztem, Humánmenedzsment szakértő szakirányon.

A megszerzett és gyakorlatba is átültetett szakmai ismeretek mellett két szektor, az élelmiszer- és az autóipar jellemzőit ismertem meg, sajátítottam el. 2007 óta foglalkozom emberi erőforrás gazdálkodással, személyzet és szervezetfejlesztéssel. Kiemelten foglalkoztam a mindennapi operatív és project munkák mellett a HR támogató rendszerek alkalmazhatóságainak lehetőségeivel és vezetők fejlesztésével.

Nemzetközileg elismert kvalifikációm az Európai Coaching Szövetség (ECA) magyarországi képzőintézetében szereztem. Emellett regisztrált tagja vagyok a Humán Szakemberek Országos Szövetség Coaching Tagozatának.

A szakmai kompetenciáim fejlesztése mellett és érdekében folyamatos kapcsolatot tartok fent a szakma regionális képviselőivel, tudományos munkatársaival.

## A vállalat helyzetének leírása

Az Autoliv Kft. jogelődje még 1991-ben alakult és egy zöldmezős beruházás keretében helyezte át telephelyét 1993-ban Sopronkövesdre. A felfutó autóiiparral együtt vállalatunk mérete is folyamatosan nőtt a 2000-es évek elejéig. Azóta közel 900 fős statisztikai létszámunkkal a régió egyik legnagyobb munkáltatója vagyunk. Utasvédelmi berendezések közül biztonsági öv összeszereléssel foglalkozunk. Széles termékpalalettánkon megtalálhatóak már a legmodernebbnek számító pirotechnikai övfeszítővel ellátott övrendszerek. Legnagyobb megrendelőink az Audi, VW, Opel, Daimler Chrysler, Fiat, BMW, Ford, Mercedes, ezen kívül számos kisebb darabszámú igényt is teljesítünk, így lehetünk beszállítói a Porsche-nak, Lamborghini-nek is. Az ALH (rövidítés: Autoliv Hungary) magyarországi leányvállalatként éves szinten több mint 24 millió készterméket gyárt biztonsági övekből.

Statisztikák azt bizonyítják, hogy az Autoliv termékei évente közel 20 000 ember életét mentik meg világszerte. Ez a pozitív hozzáadott érték kevés késztermék esetén mondható el.

A vállalat növekedése relatív gyors ütemben zajlott. Kilenc évnek kellett eltelnie ahhoz, hogy létrejöjjön személyzeti adminisztráción túlmutató HR szervezet.

Személyzetfejlesztésért felelős munkatársként csatlakoztam ehhez a szervezethez két évvel ezelőtt. Az eddig eltöltött idő alatt sikerült konkrét, a HR stratégiánkat is meghatározó lépéseket tennünk annak érdekében, hogy munkatársaink motiváltabbak és elégedettebbek legyenek. Az általunk is befolyásolható, alakítható lehetőségek vizualizálása érdekében elkészítettem egy elemzést, az ismert **S.W.O.T mátrix** segítségével (**1. ábra**). Ebben a táblázatban azokat a prioritásokat tüntettem fel, amelyekről érdemi tudunk / lehet és kell beszélnünk ahhoz, hogy a vállalat növekedése a minőség szintjén ne álljon meg.

A belső környezet vizsgálatánál az **erősségek** oldalán szerepel az a fejlett technológiai háttér, ami nélkül utasvédelmi berendezések gyártása elképzelhetetlen. A közel két évtizedes munkánk eredménye lehet az, hogy az Autoliv vállalatok<sup>1</sup> között előkelő helyen vagyunk. Az elmúlt időszakban olyan külső környezeti hatások érték a szférát, ezzel együtt a vállalatot, amelyek egyszerre **lehetőségek** és **fenyegető tényezők** is egyben.

	Belső (befolyásolható)	Külső (nem befolyásolható)
Pozitív	<b>ERŐSSÉG</b>	<b>LEHETŐSÉG</b>
	Fejlett technológia (folyamatos innováció) Biztos nemzetközi pozíció Fejlett autóiipari standardek Speciális termékportfólió	Átrendeződött vevői igények teljesítése Megváltozott munkaerőpiaci helyzet - -
Negatív	<b>GYENGESEG</b>	<b>FENYEGETÉS</b>
	Alacsony munkáltatói branding Vállalati kultúra (belső PR) Fejleszthető vezető kompetenciák Fejleszthető HR rendszerek (TÉ)	Elhúzódó autóiipari recesszió Autógyárak további fúziói Piaci átrendeződés Gazdaságpolitikai bizonytalanság

1. ábra: S.W.O.T analízis

<sup>1</sup> Több mint 30 országban 80 leányvállalat működik, amelyeknek 70%-a Európában, 30%-a az Amerikai és Ázsiai kontinensen található. Világviszonylatban mintegy 40 000 alkalmazottal dolgozik, több mint 6 milliárd dollár árbevételt produkálva.

Végül de nem utolsó sorban azokról a negatívumokra szeretnék kitérni, amelyek hordozzák az a szervezetfejlesztés következő lépéseit. A definiált **gyengeségek**, vagy más néven „fehér foltok” szorosan kapcsolódnak a Humán Stratégiához és kiváló táptalaja lehet a rövid és hosszú távú programok kidolgozásának.

Az én legfontosabb feladatom (ahogy arra már utaltam) nem a létszámfeleslegből eredő intézkedések végigkísérése és levezetése volt, hanem reagálni azokra a külső és belső gazdasági körülményekre, amelyek gyakorlatilag becsukták az összes olyan ajtót, amelyen elindultunk a 2008-as évben.

## Személyzetfejlesztés 2008-2009

*„... végre valami elkezdődött!” (dolgozói visszajelzés - 2008)*

A következő táblázat tartalmazza azokat a legfontosabb HR feladatokat, amelyeket 2008-ban kezdtünk el, és amelyek alapjai voltak az idei esztendő aktivitásának:

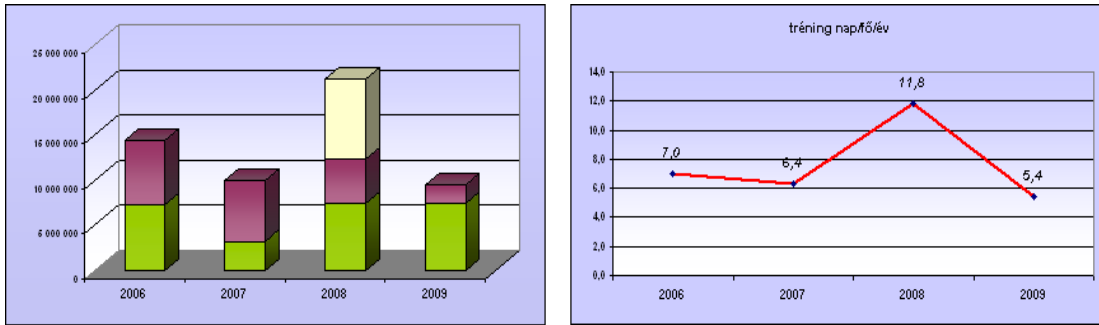
Fsz.	Akciók és projektek 2008-2009	2008	2009
1.	Európai Unió és Hazai pályázatok készítése	x	
2.	CSR Hungary 2008 pályázat és részvétel	x	
3.	Teljesítmény értékelő rendszer átdolgozása	x	x
4.	Készségfejlesztési programok	x	x
5.	Belső és külső benchmarking (bérfejlesztés-üzemorvos stb.) - Benchmarking	x	x
6.	Vezetői készségek fejlesztése 2008-2009 (átölelve az összes vezetői szintet)	x	x
7.	Képzési igények rendszere 2008-2009 (tudatos és költséghatékony képzéstervezés)	x	x
8.	Belső kommunikáció fejlesztése (vállalati újság, belső tájékoztatók) – Internal PR	x	x
9.	Gyakornoki helyek biztosítása a HR területén – HR stratégia		x
10.	<b>Dolgozói elégedettség vizsgálat</b>		x
11.	<b>Foglalkozás egészségügyi pályázat kiírása</b>		x
12.	Érdekvédelmi szervezetek bevonása a HR projectekbe		x
13.	Egészségügyi kérdőíves felmérés		x
14.	Munkakörelemzés, munkakör értékelés		x
15.	<b>HR támogató rendszer (ek) bevezetése</b>		x
16.	<b>Coaching implementálása 2009 – Vállalati kultúra, vezető támogatás</b>		x
17.	Előadások a helyi egyetemen HR a gyakorlatban		x

**2. ábra: megvalósult HR projektek 2008-2009**

A munkát a **teljesítmény értékelés** rendszerének fejlesztésével kezdtük és az új értékelő nyomtatvány tartalmát igazítottuk a szintén új alapokra helyezett **képzési igények felméréséhez használt rendszerhez (skill mátrix)**, ami teljesen új formában segít számunkra a **tudatos és költség hatékony képzésszervezéshez**.

A kidolgozott rendszer lehetőséget biztosít számunkra, hogy meghatározzuk az adott munkakörök betöltéséhez szükséges szakmai képzettségek számát és szintjét. Ebből meghatározható az évenkénti képzési terv és kiválóan alkalmas tudás- és tehetségmenedzsment támogatására.

A két rendszerből kapott adatok alapján konkrét képzési javaslatokat tudunk meghatározni és képzési program javaslatokkal tudunk fordulni a vállalat vezetése felé. Hatékonyágát és eredményeit a következő két diagram szemlélteti:



**3. ábra: Eredmények – képzési költségek, tréning napok száma**

**Bordó:** oktatás és tréningköltségek (szakmai képzés, továbbképzés)

**Zöld:** szakképzési hozzájárulás – saját munkavállaló képzése – optimális felhasználás

2006 – 40 fő – 7, 3 mFt (100 %) – bázis

2007 – 31 fő – 3, 9 mFt (77, 5 %) – előző évhez képest

**2008 – 61 fő – 7, 4 mFt (152 %) – 2006-hoz képest**

**2009 – 110 fő – 7, 4 mFt (180 %) – előző évhez képest**

**Világos szín:** képzési programok összértéke a HEFOP 3.4.1 2008 kiírásra. 2008. június és december közötti időszakban olyan képzési programokat valósítottunk meg, mint a számítástechnikai tanfolyam<sup>2</sup>(26 fő), könnyűgépezési tanfolyam (25 fő) és a már említett középvezetői készségfejlesztési program (10 fő).

A **pluszforrás** megnövelte a 2008-as képzési költségvetésünket és hozzájárult ahhoz, hogy az így felszabadult képzési programokra fordítható összeget szakmai továbbképzésre és egyéb készségfejlesztési programokra fordítsuk. A képzések terén tanúsított aktivitásunk eredménye lett az egy főre jutó magas tréningnapok száma.

A már említett rendszerek együttes alkalmazásával a különböző szervezeti szinteken felmerülő képzési igények kielégítését sikerült elérnünk. 10-12 db képzési igény esetén már nem a képző intézmény nyílt képzésére küldtük vidékre kollégáinkat (külön csoportokban, tekintettel a helyettesítésre + felmerülő költségek útiköltség, szállásdíj, napidíj), hanem helyi szervezésben a külső cég bevonásával valósítottuk meg a képzést.

Szakmai sikerrel és tapasztalattal zárult mindhárom pályázatunk a 2008-as évben. Korábban nem nyújtott be pályázatot vállalatunk és az a tény, hogy vissza nem térítendő támogatáshoz jutottunk mindenképp lendületet adott ennek a finanszírozási formának szervezetten belüli elfogadásához. Az **MPA-2008** munkahelyteremtő pályázatunk esetében odaítélt több tíz millió forint lehívásáról lemondunk a külső körülmények hatására, el akartuk kerülni azt, hogy olyan kötelezettségekre nyújtsunk garanciát, amit a megváltozott körülmények miatt nem tudunk teljesíteni. Második,

<sup>2</sup> „...hazánkban évente mintegy 295 milliárd forint veszteséget okoz az a tény, hogy a számítógéppel dolgozó munkavállalók többsége nem rendelkezik megfelelő számítógép felhasználói ismeretekkel. Egy munkavállaló hetente 2 óra 51 percet tölt el a számítógéppel kapcsolatos problémák megoldásával. Képzéssel a hatékonyság növelhető: a munkáltató fejenként évente 126000 Ft-ot takaríthat meg - áll a Neumann János Számítógép-tudományi Társaságkutatói összefoglalójában.”  
(forrás: [http://www.ecdl.hu/index.php?cim=opennews&f=20080304\\_a\\_tudatlansag\\_ara.htm](http://www.ecdl.hu/index.php?cim=opennews&f=20080304_a_tudatlansag_ara.htm))

Európai Unió pályázatunk az utófinanszírozás elvén működő ún. **Humán Erőforrás Fejlesztési Operatív Programhoz** fűződik.

A pályázatokkal kapcsolatban szerzett pozitív és néhány esetben negatív tapasztalatainkat is szívesen megosztom a témában hozzám fordulókkal.

A két pályázat benyújtása után úgy döntött a vállalat vezetése, hogy megméri magát „**Társadalmi Felelősségvállalás**” területén. A konferencián én képviseltem a vállalatot és minden szempontból érdekes, szakmai élményekkel gazdagodtam.

## **Készségfejlesztési programjainkról**

A képzési költségek „befagyasztása<sup>3</sup>” szűkítette a mozgásteret a szakmai és készségfejlesztési programok folytatása esetében.

A szakképzési hozzájárulás keretének még tudatosabb felhasználása lehetőséget teremtett arra, hogy olyan szakmai továbbképzéseket szervezzünk 2009. év első felében, mint a REFA, APQP, ESD stb.

Kronológiai sorrendben a legfontosabb **készségfejlesztési programokról**, amelyek egymásra épültek ez elmúlt másfél évben:

- 2008. 06. - hó Vezetői készségfejlesztő program II. – Célcsoport: Középvezetők (10 fő)
- 2008. 10. hó Készségfejlesztési tréning – Célcsoport: irodai állomány (37 fő)
- 2008. 12. hó Vezetői készségfejlesztési program III. – Célcsoport: művezetők, sorfelelősök (54 fő)
- 2009. 02. hó Vezetői készségfejlesztés – Célcsoport: művezetők, sorfelelősök
- 2009. 03. hó Készségfejlesztési tréning – Célcsoport: irodai állomány (25 fő)
- 2009. 04. hó Team coaching – Középvezetők részére (10 fő)
- 2009. 07. hó Vezetői készségfejlesztő program I. lezárása
- 2009. 07. hó Csoport coaching – Tréning szupervízió

2008. decemberében kényszerszünetünket felhasználtuk az alsó vezetők vezetői készségeinek fejlesztésére. Kiváló alkalom nyílt őket is bevonni abba a vezetőképzés programba, amelyet még 2007-ben kezdtünk el a felső vezetők szintjén.

2008. júniusában a középvezetői szint csatlakozott ugyanehhez a vezetői készségfejlesztő programhoz. Így év végi személyzetfejlesztési akciónkkal már eljutottunk ahhoz a vezetői szintig, amit 2007 év végén csak 2010-re terveztünk. A gazdasági válság és autóiipari recesszió egyik első pozitív (ha egyáltalán lehet pozitívan értékelni ezt az outputot) eredménye lett számunkra, hogy a vállalat vezetőit fel tudtuk készíteni a hirtelen változó körülmények kezelésére és a változások levezetésére. A mintegy 70 fős vezetői gárda egyöntetű elégedettséggel szólt erről a képzési programról.

---

<sup>3</sup> A költségtakarékosság jegyében született ez a döntés 2008. decemberében. A 2009-es évben kizárólag a törvényileg előírt, kötelező szakmai továbbképzések költségei illetve a tanulmányi szerződésekből eredő kiadások jelentek meg a büdzsében.

Mindent megtettem annak érdekében, hogy erősítsük, fejlesszük a **vállalaton belüli kommunikációt**. A megvalósult nyílt kommunikáció lehetőséget biztosít a változások hatékony levezetéséhez, a szükséges feladatok, esetleges hiányosságok feltérképezéséhez és hozzájárul a dolgozói elégedettség növekedéséhez.

A **munkavállalói érdekképviseleteket** sikerült bevonnunk olyan típusú HR projektekbe, amely minden dolgozónkat érintette és bevonásukkal két területen is előrelépés történt az idei esztendőben. Egyfelől nőtt a bizalom és minőségileg fejlődött a kapcsolatunk az üzemi tanács és szakszervezet vezetőivel, másfelől segítségükkel, szakmai hozzászólásaikkal, érveikkel biztosították tervezett projektjeink hatékonyságát.

**Gyakornoki** lehetőséget biztosítottunk két fő részére a vállalat HR osztályán, erre sem volt még példa a közel egy évtized során, amióta a HR szervezet megalakult. Új erőforrásainkat 2009. június és szeptember között olyan feladatokkal láttuk el, mint a *kérdőíves felmérések, munkakörelemzés, TÉ rendszer Audit, Munkakör-elemzés és foglalkozás egészségügyi pályázat kiírása*. Ebben a minden szempontból aktív három hónapban olyan értékes tapasztalatot szerezhettek, amelyre a környéken nincs lehetőség, ugyanakkor munkájukkal érdemben is hozzájárultak ahhoz, hogy tovább növeljük a HR szervezet aktivitását, elismertségét vállalaton belül. Én feleltem a projektek megvalósításáért, a projekt team koordinálásáért és az akciók eredményes lezárásáért.

## Értékes tapasztalatok a HR szakma részére

### **Dolgozói elégedettség vizsgálat 2009**

**Célja:** elégedettségi szint felmérés és információszerzés autóiipari recesszióban, megváltozott munkaerő piaci környezetben, prioritások és szervezeti diagnosztika

**Eredmény:** akciótervek – visszajelzés, javult a kommunikációs szint

**Tapasztalat HR szakma részére:** belsőleg (is) kivitelezhető, eredményes eszköz;  
Projekt szinten megjelenő feladat és költség hatékony (gyakornokok bevonásával)

A módszer sok szempontból szakmailag megalapozott és más időben, gazdasági környezetben talán fel sem merül bennem, hogy kiemelem a többi HR munkám közül. Mindenképpen érdekesnek és motiváció fenntarthatósága szempontjából hasznosnak tartom azt, hogy az idei évben foglalkoztunk a kérdéssel. Olyan értékes információkat kapott a HR szervezet és a vállalat vezetése, ami hasznosítható lehet a jövőbeni stratégiák kialakításához.

**Előzmény:** a vállalat készített ilyen felmérést négy évvel ezelőtt. Az akkor kapott eredmények nem lettek megfelelő formában és tartalomban kommunikálva a dolgozók felé. Elmaradt a visszajelzés és a tudatos kommunikáció. Itt láttam az egyik fejlesztési lehetőséget a felméréssel kapcsolatban.

Nem csupán írásban kommunikáltuk eredményeinket, vázoltuk fel elképzeléseinket (a feltárt problémák, hiányosságok esetében), de elengedhetetlennek tartottam, hogy szóban is

tájékoztassuk dolgozóinkat a kérdőíves felmérések eredményeiről. Ezzel a lépéssel a HR megjelent a termelésben (egyfajta HR Branding).

**A projekt team:** 1 fő üzemi tanács; 1 fő szakszervezet; 1 fő munkabiztonsági technikus; 2 fő gyakornok, 1 fő személyzeti vezető; 1 fő projektvezető (személyzetfejlesztési munkatárs)

**A felmérés tervezett ütemezése:** a kérdőív kidolgozása (2 találkozó); a kérdőív összeállítása, sokszorosítása, eljuttatása a dolgozók részére; adatok feldolgozása; statisztikák készítése, akciótervek megfogalmazása (1 találkozó); írásos tájékoztató anyag elkészítése (1 találkozó); eredmények prezentálása (vezetői értekezleten a vállalat felső vezetői értekezletén) – akciótervek megvalósíthatósága, felelős személyek kijelölése; szóbeli tájékoztató a dolgozók számára, írásos összefoglaló kiosztása.

Azzal, hogy keretet adtunk és módszeresen végigjártuk a felméréssel kapcsolatos tennivalóinkat tudatosítani tudtuk a kommunikációs folyamatot. A prioritások, amelyeket munkatársaink foglalmaztak meg, mindegyike orvosolhatónak számított és orvoslásuk növelte az elégedettségi szintet. Egyik ilyen kérdés volt az információáramlásban megfogalmazott vélemények, észrevételek. Úgy gondolom jelen felméréssel és a szükséges változások menedzselésével tovább tudtuk növelni dolgozóink elégedettségi szintjét az idei évben.

**Tapasztalat a HR szakma részére:** egyre több vállalat hirdetését lehet látni, állásportálokon, ahol HR gyakornokokat keresnek. Én is úgy vélem, hogy bevonásuk konkrét HR folyamatokba megtérül és „költség hatékony” megoldás lehet külső szolgáltatókkal szemben. Ugyanis megfelelő szintű felkészültséggel és odafigyeléssel elérhetőek ezek az eredmények.

## **Foglalkozás egészségügyi pályázat kiírása 2009**

**Célja:** növelni a szolgáltatásban rejlő lehetőségek kihasználását

**Eredmény:** motiváltabb dolgozók, biztonságosabb munkavégzés, csökkenő betegség %

**Tapasztalat: HR szakma részére:** minőségileg komplexebb szolgáltatás igénybevétele; Hosszabb távon lehet a megtartóerő egyik alapeleme.

**Előzmény:** Vállalatunknál 2005-ben végzett egészségügyi felmérést alapul véve és azt átdolgozva 2009. júniusában készítettünk egy kérdőívet. A célunk az volt, hogy megtudjuk, az előző megkérdezéskor feltárt problémákat sikerült-e csökkenteni, azokat megszüntetni illetve az azóta eltelt időszakban milyen új munka- és egészségvédelemmel, kapcsolatos problémákkal és nehézségekkel találkoznak munkatársaink a mindennapi munkavégzés során.

Az adatok feldolgozása során nyilvánvalóvá vált számunkra az, hogy ha érdemi változásokat szeretnénk elérni az adott területen be kell vonnunk a jelenlegi üzemorvost. Egyáltalán meg kell vizsgálnunk azt, hogy az üzemorvos milyen módon és eszközökkel nyújthat segítséget a prevencióban, ergonómiai kérdésekben.



**A projekt elképzeléseinkről:** Ezzel egyidőben fogalmazódott meg bennem / bennünk, hogy ún. meghívásos pályázatot írunk ki a szolgáltatás ellátására. Felhívtunk, megkerestünk minden szakmai képesítéssel rendelkező üzemorvost Sopronban és környékén. A közel húsz szakemberből 5-en közülük megmérettek és közülük került kiválasztásra az új üzemorvos, akinek személye nagyban befolyásolhatja a vállalat megítélését (HR Branding).

**A pályázat felépítése:** konkrét kutatómunkával kezdődött, össze kellett gyűjteni az elérhető és aktuális jogszabályokat, törvényi előírásokat. Nem szerettük volna a „véletlenre” bízni a kiválasztást. Külső és belső benchmark eredménye lett az a „pályázati kiírás”, amit elkészítettünk a háromfordulós pályázat lefolytatásához.

**Eredmény:** sikerült a sok tévhitet és félinformációt tisztáznunk a pályázat során. Nem saját szakterületről beszélünk, hanem egy törvényileg előírt szakorvosi feladatról. Ugyanakkor olyan potenciál van az üzemorvos személyében és az igénybe vehető szolgáltatás sokszínűségében, amivel igenis érezheti a munkavállaló azt, hogy a vállalat számára fontos a munkavállalók egészségének megőrzése és a megelőzés.

**Tapasztalat a HR szakma részére:** egy külső szolgáltatás pályáztatása sok esetben alapos felkészültséget igényel. Ha több belső munkatársat vonunk be ilyen típusú feladatokba és az érintett munkatársak mindegyikének lehetősége van szakmai hozzászólásaival segíteni a kiválasztás folyamatát, akkor nem zárulhat másképp, csak eredményesen a folyamat.

## **HR támogató rendszer (ek) bevezetése 2009 – Thomas DISC**

**Célja:** kiválasztási rendszer támogatása, fejlesztése

**Eredmény:** objektív eszköz a kiválasztás során, kulcsemberekkel való foglalkozás

**Eredményes eszköz lehet, mert:**

- kapcsolódik a készségfejlesztő programjainkhoz (Insights, 360 fokos visszajelzés)
- kvalifikált jelentkezők közül a kompetencia, magatartásszűrésre kiválóan alkalmas eszköz
- motivált új belépő a szervezetben, eredményesebb munkavégzés már a belépést követően (nem bizonyított, de következtethetünk ilyen eredményre is)
- megtartó ereje lehet, ha a meglévő dolgozókkal is keressük az alkalmat az egymás közti kommunikációra (pozitív visszajelzés – információ a HR részére; mi működik jól, mi az, amit őt személy szerint zavarja – egyértelmű output, ha a szervezeti egységről többen jelölnek meg „gátló” tényezőket, azzal azonnal lehet és kell is foglalkozni.
- Alkalmazható munkakör értékelések során is. Megfelelő embert a megfelelő helyre.

A felsorolt okokból kifolyólag már 2008-ban foglalkoztunk HR támogató rendszerek fejlesztésében. Az új rendszer alkalmazásának sikeressége a bevezetésen múlik. A gazdasági válság második pozitív eredménye, hogy elegendő idő állt rendelkezésre folyamatok optimalizálására, új rendszerek bevezetésének előkészítésére. Így időt, pénzt és energiát nem sajnálva a licence megvásárlása után gyakorlás és tapasztalatszerzés céljával belsőleg kezdtük el alkalmazni a teszt alapú rendszert.

**Eredmény:** már önmagában a gyakorlásra szánt idő is megtérült. A HR egy új eszközzel a kezében nyitott a munkatársak felé. Segítségével olyan visszajelzés adható, amely mellett szerepel egy vizuális eszköz. Mindezekon túl lehetőséget biztosít a HR szakember részére, hogy formális keretek között ugyan, de találkozzon a munkatárssal és kölcsönös információkhoz jussanak.

Több rendszer egyidejű alkalmazása segít összhangot teremteni a képzéstervezés, kiválasztás, utódlástervezés és vezetői készségfejlesztés területeken. A számszerűen és pénzben kifejezhető haszon az egyes területeken együttvéve és külön – külön is kifejezhető. Kifejezhetősége a pénzeszközök optimálisabb felhasználásában rejlik. Az a jelölt kerül felvételre, aki valóban alkalmas lehet a munka elvégzésére, így elkerülendő a többszörösen kifizetett munkabér. A tudatosabb képzéstervezés lehetőséget teremt arra, hogy a munkatársak kompetenciáinak fejlesztésére kizárólag indokolt esetben kerüljön sor, illetve olyan munkatársak küldjünk készségfejlesztő képzésre, akinek képzettségi igénye mellett a személyiség típusa is indokolja ezt. Ebből kifolyólag többletköltség a képzések szervezésénél nem merül fel.

Az utódlástervezésnél a szakmai rátermettség mellett a személyes kompetenciák vizsgálata is fontos a vezető jelölt kinevezésénél. A vezetői kompetenciákban rejlő veszélyforrás többek között a vezető munkabérében kifejezhető költségekkel jár. Ha ehhez hozzászámoljuk a toborzás során megbízást teljesítő személyzeti tanácsadó cég sikerdíját és a kétszeresen elvesztegetett időt, akkor nagyon hamar és könnyen beláthatjuk, hogy a HR támogató rendszerek alkalmazásuknak fontos szerepe van a mai kor fejlett Humán erőforrás feladatokat ellátó szervezetek működése során.

**Tapasztalat a HR szakma részére:** a szellemi munkaerő kiválasztásánál segítségével törekedni tudunk az objektív és megfelelő szintű HR támogatásra, ami nagy segítséget nyújt a vezetők számára.

## **Coaching implementálása 2009**

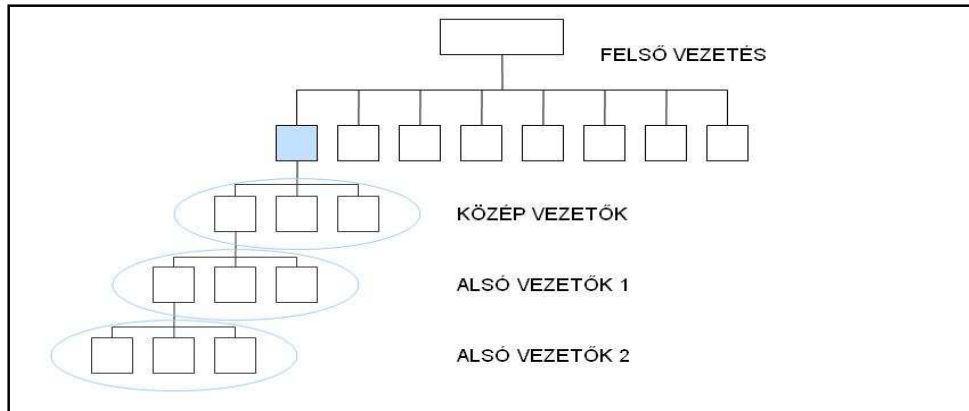
**Célja:** képzési programok támogatása, fejlesztése, szervezeti kultúraváltás segítése

**Eredmény:** objektív eszköz külső coach kiválasztásánál, tréningek belső utánkövetésénél, vezetők és munkatársak támogatásánál stb.

**Eredményes eszköz lehet, mert:**

- kapcsolódik a készségfejlesztési programjainkhoz, költséghatékony tréningek szupervíziók esetében.
- Hatékony eszköz változások előkészítésére és azok levezetésére.
- Amennyiben elérhető a vezetők számára, úgy komplex – szakmailag teljesen megalapozott támogatást nyújthat a HR

A coaching elsődleges **célcsoportja** a vállalat alsó és középvezetői munkatársai **(4. ábra)**, akik a beosztott munkatársak számára egy személyben testesítik meg mindazt, amit Autoliv kft-nek hívunk. Ezen okból kifolyólag számunkra különösen fontos, hogy ők megfelelő tudás, képesség birtokában álljanak munkatársaink elé és közösen olyan eredményeket érjenek el, amelyek megfelelnek a vállalati céloknak.



**4. ábra: a coaching célcsoport**

Azzal, hogy energiát és figyelmet fordítunk vezetői kompetenciák fejlesztésére és adott esetben „szervezett formában” coaching lehetőségét is megteremtjük a jövőben egy újabb lépést teszünk fenntartható fejlődés és teljesítmény növekedés irányába.

Az a tény, hogy többségük már a kinevezés óta ugyanabban a vezetői munkakörben dolgozik, stabil vezetői szint, a biztonságérzetet közvetítheti a beosztott munkaerő számára. Ugyanakkor nem szabad megfélemlenünk az érem másik oldaláról sem, miszerint ha túlságosan magukra hagyjuk a vezetőket és nem foglalkozunk velük, fejlesztjük őket, akkor jogosan fogalmazódnak meg bennük olyan kritikák és vélemények, amelyek motiváció veszteséhez vezetnek. Az ő esetükben ez hatványozottan jelenik meg, hiszen ha a vezető nem motivált, hogyan követeljük meg tőle, hogy beosztottjait sarkalja jobbnál-jobb teljesítményre.

Ennél a vezetői szintnél sikerül két képzési modult megvalósítanunk a recesszió idején. Köztudott, hogy ha nem történik a tréningeket követően mérés, utánkövetés (főleg „soft skill” fejlesztések esetében), akkor már nem beszélhetünk hatékony tudástranszferről.

**„a coaching sokkal jobban „felszívódik” és hasznosul, akár 4-szeres megtérülési mutató a tréninghez képest<sup>4</sup>.”**

**Konkrét példa:** Egy ötlettől vezérelve próbaképpen tréning szupervíziós céllal tartottunk (csak HR irányításával) team és csoport coachingokat. A Gyáregységvezetők támogatásukról biztosítottak minket (munkaidő stb.) Alapvető célunk volt megtudni azt, a coaching miben segíthet nekünk jövőben. Mindenképpen érdekes konklúzió volt látni és érezni azt, hogy igenis van keresnivalónk ezen a területen. Azon kívül, hogy konkrét, személyes visszajelzéseket kértünk az alsó vezetői képzési programokról, információkat is kaptunk működő és nem működő dolgokról. A nem működő dolgok között említették a team- és csoporttagok azt, hogy adminisztratív feladataik egy részének fontosságát nem értik, súlyát megkérdőjelezzik. Ez mindenképpen olyan adat, amit nem szabad figyelmen kívül hagyni és már adatgyűjtés is történt.

<sup>4</sup> *Public Personnel Management, 1997, Vol. 26 Issue 4, p. 461, International Personnel Management Association*

**Tapasztalat HR szakma részére:** A NÉLKÜLÖZHEHTETLEN JÓ! Ilyen kompetenciákra szüksége van és lesz a magyarországi HR szakembereknek is (lásd Nyugat-Európa). A képzésre fordított összeg már az első évben megtérült számunkra.

## Összefoglalás

Szakmai elismerés és megtisztelés egyben számunkra, számomra díjazottnak lenni. Megerősített minket abban, hogy igenis fontos szerep hárul munkánkra ebben a gazdasági környezetben. Végül, de nem utolsósorban egy dolgozóunkkal történt beszélgetésemből idéznék:

*„... jó az Autolivnél dolgozni, itt törődnek az emberrel” (dolgozói visszajelzés - 2009)*

Azt gondolom, hogy mindkét visszajelzésért érdemes erőfeszítéseket tennünk ezen a területen. Mindkét visszajelzés megszilárdításának érdekében több és több munkára lesz szükségünk a jövőben. Folytatnunk kell aktivitásainkat, hogy az ebből eredő tapasztalatokat újra megoszthassuk a szakmával és folytatnunk kell azért, hogy még több és hasonló visszajelzést kapjunk munkatársainktól.