



Vállalkozói fórum 1.

TÉNYLEG CSAK A BÉREMELÉS SZÁMÍT? MIÉRT VÁLASZT MINKET A
DOLGOZÓ ÉS MIÉRT MARAD NÁLUNK?

Foglalkoztatási együttműködések a Pápai járásban | TOP 5.1.2-15-VE1-2016-00004 | Pápa
Városháza, 2018.10.18.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Előadók

A témában meghívott előadók:

- Karvalics Attila (ArvaliCom Kft. ügyvezető)
 - employer branding (munkáltatói márkaépítés)
- Ríz Ádám (EMPX Solutions Kft. ügyvezető)
 - employee experience (munkavállalói élmény)

A programot Unger Tamás alpolgármester nyitotta meg.

BEVEZETÉS

Az előadók egy olyan „életzagú” világot igyekeznek leírni a hallgatóság számára, olyan problémákhoz eszközöket felvonultatni, amelyek mindennapi nehézséget és kihívást jelentenek a munkáltatónak Magyarországon, szinte régiótól függetlenül. A munkaerőhiány egy olyan versenyhelyzetet generál, amelyben a munkáltatóknak sok feladata van. Az egyik lehetőség, hogy beszállnak egy béremelési versenybe, amely a legrövidebb távú stratégia és egyben a legdrágább is, és valószínűleg nem a leghatékonyabb megoldás. A másik út – amely az előadók szerint sokkal inkább működik – a jövedelmen kívüli tényezőkkel való komolyabb foglalkozás, amellyel kapcsolatban kétféle megközelítés kerül bemutatásra: a munkavállalói élmény és a munkáltatói márkaépítés.

MEGTARTÓ HATÁSOK - HATÁSOS MEGTARTÓK – RÍZ ÁDÁM



Ismerősek-e ezek a panaszok?

*Ha lesz jobb ajánlat vagy találok mást,
ami jobban fizet, akkor váltok, addig
nem,,*

*Több embert is próbáltam betanítani.
Sokan közülük az első vagy második
nap után már nem jöttek.
Nyavalyogtak, hogy hideg van a
raktárban, nehezek a termékek”*

"Hiába vesznek fel olyan embereket, akik nem hajlandóak dolgozni"

Ezek közül némelyek a munkavállalói, némelyek a munkáltatói oldalról érkeznek, az élmény mégis közös: ha egy vállalatnál túl sok a változás, akkor nem lehet stabil működést kialakítani. Ez túlórát, stresszt, fáradtságot, motiváció-vesztést eredményez.

Verseny alakult ki a munkavállalókért, és van, hogy elmegy a dolgozó egy minimálisan magasabb összegért is, de ha feltárjuk az okokat, akkor ott nem a bér lesz az elsőszámú tényező, még a fizikai dolgozóknál sem – feltételezve, hogy a minimálisan elvárt jövedelem azért meg van.

Az előadó felvázolta azokat a 2018-as trendeket a munkáltató szempontjából, amivel elkezdtek foglalkozni az elmúlt években a vállalkozások.

A következőkben a munkavállalói élmény jelentése került kibontásra. Röviden: a munkavállalók mindennapi tapasztalatainak, benyomásainak összessége. A munkavállalónak vannak érzései, van egy munkanapja, azon belül egy munkavállalói út, azon különböző „fájdalompontok” (pl. egy rossz főnök, vagy ha messze van a fénymásoló), amitől elveszti a motivációját. Ezek összegződnek, amelynek az eredményét az emberek magukban értékelik, és egyszer eléri a kritikus küszöböt: akarok-e itt dolgozni vagy sem.

Ha ezzel foglalkozunk, annak lesz termelékenységi haszna, csökkenhet a fluktuáció, növekedhet az ügyfeleink elégedettsége. De a legfontosabb, hogy az emberek jobban szeretnek majd nálunk dolgozni.

Az előadó a prezentációban felvázol pár példát, hogy mi befolyásolja a munkavállalói élményt és ez hogyan mérhető. Sok vállalat alkalmaz elégedettségmérést, többnyire sztenderd kérdéssor alapján, amiből azonban nem feltétlenül derülnek ki dolgok. Az újabb módszertan szerint beszélgetni sokkal többet érdemes az emberekkel – tanácsadóval vagy anélkül. Kérdőívezés helyett megfigyelik az embereket, hogy kinek milyen műveleteket kell végrehajtania, azok esetleg hol akadnak el, és közben beszélgetnek velük. Az odafigyelés a munkáltatók részéről a munkavállalók mindennapjaira, az ún. fájdalompontok azonosítása fogja segíteni annak feltárását, hogy mitől érzi jól vagy rosszul magát a kollégánk.

A továbbiakban a fentiekkel kapcsolatos gyakorlati példák kerültek bemutatásra, hogy hogyan kerül felmérésre a munkavállalói élmény.

Végezetül a munkavállalói elvárásokról hangzottak el értékes információk. Ezeket leginkább a munkavállalói életút során kapott kimondott ígérek befolyásolják (pl. világos elvárások a kompenzációról, munkaidőről, teljesítményről). De ezen felül vannak kimondatlan elvárások, amelyeket nem beszélünk meg a munkáltatóval. Ilyen például a munkakörnyezetből vagy céges kultúrából fakadó "ráutaló" ígérek, pletykák, történetek, híradásokból vagy más külső forrásból származó információk. Ezeken felül pedig a munkáltatói brand és annak folyamatos alakulása: ha nem ugyanazt mondjuk, mint amit ténylegesen kap a munkavállaló, akkor az nagyon gyorsan motivációvesztéshez vezet már az elején.

Lezárásként arról hallhatott a közönség, hogy mi kell a kiemelkedő munkavállalói élményhez, az alább megfogalmazott pillérek mentén, amelyek azonban nagyon könnyen lefordíthatók a mindennapok szintjére:

- Igazságosság
- Világosság
- Empátia
- Kiszámíthatóság
- Átláthatóság
- Felelősségre vonhatóság.

Érdemes munkáltatóként felmérni, hogy ezekből hányat tartunk be nagyon jól, közepesen, és mi az, ami nem prioritás. Elmondható, hogy ha ezek közül legalább 3-4 pillér meg van egy cégnél, az egy nagyon jó munkahely, ha kevesebb, akkor ott nagy a lemorzsolódás veszélye.

MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS – KARVALICS ATTILA



„Amiről mindenki beszél, de szinte senki nem csinálja” felvezetővel indult az előadás. Rengeteg konferencia van ebben a – már napi szintű – témában, de viszonylag kevesen foglalkoznak vele stratégiai szinten, többnyire lekorlátozódik arra, hogy milyen hirdetések adnak fel.

A márkaépítés több definíciójának közös nevezője, hogy hogyan tudjuk elérni azt, hogy a mi cégünk nagyszerű munkáltatóként tűnjön fel cégen belül és kívül, hogy oda tudjuk vonzani a tehetségeket és meg tudjuk tartani a munkavállalóinkat. Értékek, cégidentitás, attribútumok, előnyök, megkülönböztetés, amelyekből összeáll egy márka modell, amit aztán ha következetesen kommunikálunk, akkor mindenki ugyanazt fogja gondolni a mi márkánk alatt, mint amit mi is szeretnénk.

Hogy miből áll össze a vállalati márkánk?

- Üzleti márka (mennyire sikeres a mi cégünk)
- Termék márka (szép, vonzó, érdekes termékeket gyárt a cég, akkor a vállalati márka is vonzóbb tud lenni és több embert fog vonzani mint munkahely)
- Társadalmi beágyazottság (mennyire érzik úgy a fiatalok, hogy felelős a cég, nem csak a profitja érdekli; a nemzetközi kutatások szerint a magyar fiatalokat az átlagnál is jobban érdekli ez a tényező)
- Munkáltatói márka (mit hallunk az adott cégről, milyen a híre mint munkáltató stb.)

Miért lesz jó a cégnek, ha elindít egy tudatos munkáltatói márkaépítést? Ez könnyen számszerűsíthető és mérhető: termelékenység-javulásban, hiányzások számában, toborzási költségek csökkenésében stb. Ennek ellenére nem foglalkoznak ezzel, lekorlátozódik a tevékenységük a látványos hirdetésekre és a nyílt napokra. Pedig már nagyon olcsón is lehet nagyon jó dolgokat véghez vinni egy kis odafigyeléssel, amely elősegíti a jó hírnév elterjesztését.

A következőkben a munkáltatói márka két pillérét mutatta be az előadó. A termékszint és a márkakommunikációs szint (milyen kép alakul ki a cégről, mire asszociálnak) vonzereje és a termelékenység mutatja meg, hogy mennyire erős a munkáltatói márka.

Bemutatásra került, hogy mi a teendő akkor, ha felépítette a cég a munkáltatói márkát, amelyre szintén van egy alkalmazott modell. Érdemes azt hangsúlyozni, amiben mások vagyunk, majd a megfelelő marketing eszközöket felhasználva minél több csatornán jelen lenni.

A végső cél az, hogy ne mi keressük a munkavállalókat, hanem ő találjon meg minket, bevonzuk azokat a munkavállalókat, akik a cég kultúrájába a leginkább beleillenek, akár

közintézményről, akár KKV-ról vagy nagyvállalatról van szó. Az ehhez szükséges tényezők kerültek felsorakoztatásra, amelyek nélkül nem tudjuk felépíteni a márkánkat, vagy az nem lesz hiteles. Példaként említette az előadó, hogy nem is gondolnánk, hogy az, hogy egy cégnek van-e víziója, annak mekkora szerepe van. Fontos, hogy az első számú vezető elkötelezett legyen a márkaépítés mellett.

A következőkben több olyan eszköz is bemutatásra került, amelyet akkor szükséges alkalmazni, amikor már meg van a brand és megkezdődik a kommunikáció. Ez minden cégnél egyedi. Erre több gyakorlati példát is hallhattunk.

Fontos a mérhetőség és hogy számszerűsíteni is tudjuk a munkáltatói márka bevezetésének a hasznát. Az előadó ajánlása, hogy válassza ki a cég magának a legfontosabb három mutatószámot. Itt is sok jó gyakorlati példán keresztül kaptunk betekintés ezekre a lehetőségekre.

A munkáltatói márkaépítésben egyértelmű trend a mobil eszközök alkalmazása. A cég mobil felülete tökéletes kell, hogy legyen, mert manapság már 50% felett van a mobil internetezők aránya. Így a első lépés egy mobil karrier site létrehozása, legyen interaktív a kommunikáció. Egyre terjed az ajánlói és közösségi toborzás is, amelyre szintén érdekes példákat hallhattunk, ahogy a gamification alkalmazásának lehetőségeire is. Az influencer marketing egyelőre kevésbé használatos, pedig nagy lehetőség és a 18-25 év közötti korosztályban nagyon fontos lesz. Ennek a trendje felfutóban van. Szóba került az is, hogy milyen folyamatok automatizálhatók. Ezekon felül természetesen a béremelésre is igény van a munkavállalók részéről, amelyet az utóbbi időben a cégek jelentős mértékben meg is tettek, tesznek.

Az előadás lezárásaként elhangzott, hogy nem csak a nagyvállalatok kiváltsága mindez, hanem a legkisebbeknél is lehet olyan dolgokat tenni, amelytől az emberek jól érzik magukat és növelik a cég jó hírnevét.

Kérdések – válaszok

Az előadások végén két kérdés érkezett.

1. Kérdés: a felszólaló szerint ez egyrészt inkább a nagyvállalatokra lett kiépítve, a kisvállalat nem tud foglalkoztatni egy szakembert erre. A másik, hogy nincs szakember és a képzések nem követik le az igényeket. Van olyan ember, aki inkább rontja a munkamorált, ezért nem veszi fel.

Válasz: ami elhangzott, az nem egy univerzális megoldás minden cégre. A konkrét példára egy lehetséges megoldás a házon belüli képzés, ha nincs külső. Másrészt olyan rendezvényeket, eseményeket ajánlott szervezni, amely esetleg korábban nem volt, vagy készíthetnek egy Facebook videót stb., vagy bármi olyan dolgot, ami felkelti a fiatalok figyelmét. Ha elmegy a híre, hogy az adott cégnél jó dolgozni, akkor ez versenylőnyt teremthet és szívesebben mennek oda a fiatalok is. Fontos kiemelni, hogy kis összeggel is lehet márkát építeni, amelynek gyakorlati oldaláról lesz szó a következő órában a workshopon.

2. Kérdés: Egy jól le szabályozott termelési folyamatba hogyan lehet a gamification-t beépíteni? Sok fiatal van, akiket rá kell vezetni a szigorú elvárások, szabályok betartására. Van erre jó gyakorlatuk, tapasztalatuk?

Válasz: Bár az előadók nem fejlesztők, inkább stratégiai tanácsadók, de két irányt tudnak javasolni: egyrészt a termelési folyamat minőségivé tételét lehetne betenni a játékba, másrészt a visszajelzéseket. Ezt gyakorlati példákkal is szemléltették, hogy az élmény hogyan vihető bele a termelési folyamatba, másrészt a munkavállalói élményhez hogyan tudnak hozzájárulni ezek az eszközök.

Workshop

A műhelymunka négy csoportban folyt, amelyekben egy-egy feldolgozandó témát kaptak megvitatásra, kidolgozásra. A csoportok a feladat végén prezentálták munkájuk eredményét.

1. *Feladat: Manapság mindenki a legjobb munkaerő megszerzéséről és megtartásáról beszél. De a „legjobb” jellegénél fogva nem lehet több mint 10%. Mit tegyen szerinted az a munkaadó, aki nem a legjobbakkal dolgozik?*
- *milyen munkáltatói márkát építsen? Melyek ennek a márkának a jellegzetességei?*
 - *Hogyan kommunikálja mindezt kifelé és befelé?*

Kérjük, foglalj össze pontonként 3-5 gondolattal, hogy mit tartanál helyesnek.

Nekünk azt kell megtalálni, aki a mi cégünk számára a legmegfelelőbb és illeszkedjen a csapatba, munkakörnyezetbe. Pár olyan tényező, ami átfogóan szükséges a jó munkáltatói márkához:

- stabil, megbízható munkahely és tulajdonosi háttér
- hosszútávú munkalehetőség biztosítása
- képzések lehetősége és támogatása
- családbarát munkahely (gyermekek vagy idős szülők ellátása)

A kommunikációban a csapat megkülönböztetett belső és külső kommunikációt.

Belső:

- céges hírmondó vagy újság (ne csak pletyka szinten terjedjenek az információk, hanem ami a munkavállalót érinti, az ezen keresztül tudjuk vele közölni, tájékoztatni)
- csoportközi megbeszélés (nem csak számonkérés, hanem annak megvitatása, hogy milyen hatékonyságnövelő intézkedéseket lehetne bevezetni)
- családi nap

Külső:

- helyi rendezvényeken való megjelenés (kiállítás, állásbörze stb.), hogy az adott munkáltató megismertesse magát a helyi közösséggel
- közösségi média megjelenés
- márkajel, ütős szlogen, amire mindenki felfigyel és azonosíthatóvá válik a cég általa

- iskolákkal való kapcsolat az utánpótlás biztosítása érdekében.

Megjegyzés: 10% a legjobb, de nekünk a 90%-kal is kell dolgoznunk. Ha egy erős, jól együttműködő közösséget, csapatot ki tud alakítani a cég az egyéneknél gyengébb képességű embereiből, akkor az erősebb lehet, mint az egyéni tehetségeket foglalkoztató cég. Ezért nem baj, ha nem a legjobbakat tudja a cég megszerezni a piacon.

2. *Feladat: Egy munkáltatói márka építése azzal kezdődik, hogy tudjuk: milyen a jelenlegi márkaképünk és mit szeretnénk elérni. Ismert emberekről vagy jellegzetes tulajdonságokkal bíró állatokról alkotott képünket gyakran rá lehet húzni egy szervezetre is. Te hogyan rajzolnád le a munkahelyi szervezetedet? Milyen a személyisége? Oroszlán? Vagy Gandhi? Mivé kellene tenni ahhoz, hogy sikeresebben működjön? Elon Musk-ká kellene változtatni vagy inkább egy szánhúzó kutyává?*

- *Kérjük, rajzold le a mostani márkaszemélyiséget, ami kialakult szerinted a szervezetedet ismerők körében*
- *Majd rajzold le azt is, amivé szeretnéd változtatni azért, hogy sikeresebb legyen*
- *Majd írd 3-5 pontot arról, hogy miképpen lehetne eljutni a kívánt változásig*
- *Majd írd 3-5 pontot arról, hogy miképpen kellene kommunikálnia a szervezetednek addig is, amíg ezt eléritek, aztán utána.*

A csoportban vegyes volt a cégméret, ennek ellenére sok közös ismérvet tudtak felfedezni. Főképp abban, hogy ahhoz, hogy tudjuk, mi a rólunk alkotott kép és hova szeretnénk eljutni, ahhoz kell egy megfelelő jövőkép, amiben meg tudjuk határozni magunkat. Ehhez elhangzott egy jó érv, az „ébredés”, amely mindenkire igaz tud lenni.

Az egyik cég jelenleg „elefántként” tud működni, ami lassabb és megfontoltabb, de „teve” képében gondolná magukat leginkább a szívóssága és kitartása miatt.

A másik „keljfeljancsikánt” próbálta bemutatni a jelenlegi állapotot, mert elektromos autó irányába szeretne fejlődni és eljutni az önvezető autóiig, követve azokat a modern trendeket, amely az ő iparágát jellemzi.

Felmerült egy megbízható, stabil „vár” képe is, amely egy modern irodaházban látja a fejlődést, illetve azt az utat, amit előirányzott a környezet.

Egy vállalat kistigrisként látta magát, amely próbálja a körülötte zajló változékony, kihívásokkal teli környezetet követni és eljutni abba a stabil oroszlan pozícióba, ami ahhoz kell, hogy megvalósuljanak a kitűzött tervek.

Nagyon fontos a stabilitás. Ha eljutottunk odáig, hogy meghatározzunk magunknak egy irányvonalat, egy stratégiát, és ha azt tudnánk is követni ebben a változékony világban (üzleti környezet és a munkaerőpiac is), ahhoz kellene egy meghatározott irányvonalat tudni követni. Ehhez kell egy üzleti, majd ezen az alapokon egy HR stratégia. Mindenképp elhangzott a fejlesztés igénye, illetve azok a bevonási akciók, programok, amivel a munkavállalókat be tudják vonni, a véleményüket, ötletüket, javaslatukat kikérve meg tudják határozni a programokat. Ezzel már nagymértékben tudjuk az elköteleződés és a lojalitáson keresztül a munkáltatói márkánkat is növelni.

Fontos a változáskezelés. El kell érünk azt, hogy a munkavállalók érezzék ennek a súlyát vagy fontosságát. Vannak olyan kollégák, akik megszeppennek a változástól. El kell jutni oda, hogy a munkavállaló érezze azt, hogy ez számára miért jó, mit tud belőle profitálni, és akkor sokkal könnyebb lesz ezt az ellenállást leküzdeni.

A digitalizáció nélkülözhetetlen a mai világban. Mindegy, milyen iparágban működünk, ha nem lépünk a digitalizáció irányába, akkor a hatékonyságunkon nem fogunk tudni változtatni, pl. nincs idő a papír alapú dokumentálásra.

Elköteleződés és programok megvalósítása: sok felmérést lehet végezni azzal kapcsolatban, hogy hogyan érzik magukat a dolgozók a szervezetnél, kevés kérdésből sok hasznos információt tudunk szerezni. Próbáljunk meg kicsit családiasabb légkört teremteni a munkahelyen, mert legalább nyolc órát eltölt ott a munkavállaló, de nem mindegy, hogy milyen körülmények között. Pl. egy ebédlő hiánya vagy távolsága is okozhat nagy fluktuációt. Ha tisztában vagyunk ilyen apróságnak tűnő, de fontos dolgokkal és kezeljük, akkor el fogjuk tudni érni azt, hogy a fluktuációnk lecsökkenjen, vonzó munkaáltatóvá váljunk, mert az a cél, hogy meg tudjuk tartani a munkavállalóinkat és oda tudjuk vonzani a tehetségeket.

3. *Hogyan alakítsuk át a munkahelyi fizikai környezetet, úgy, hogy az javítsa a dolgozóink mindennapi munkájának hatékonyságát? Beszéljük meg a csoportban, hogy milyen átalátok ismert gyakorlat kerülendő, milyen hátrányok következnek a munkahely fizikai környezetének rossz állapotából. Találjuk ki közösen, hogy mi az a 5-7 legfontosabb lépés, amit végig kell vinni ahhoz, hogy érzékelhető változás történjen!*

Alapvetően két részre szedte a csoport a fizikai környezetet: irodaira és operatívra, de az idő rövidege miatt csak az előbbi kifejtésére jutott idő. A csoport egyik része centralizált munkahelyen dolgozik, a másik része kisebb vállalkozásnál. A fizikai környezetet két részre osztották az irodain belül, ok-következmény-megoldás felosztásban:

- hatékonyság növelésére/csökkentésére irányuló hatások
 - logisztika (pl. nyomtató elhelyezése az irodán belül,
 - világítás
 - felhőrendszer kiépítettsége, IT rendszerek minősége, mobilitás biztosítottsága
 - szellőztetés, klíma megoldottsága
 - munkaeszközök (pl. szék minősége)
- általános komfortérzetre irányuló hatások
 - közösségi tér (fontos, hogy lehetőségük legyen az embereknek „találkozni” és beszélgetni egymással)
 - szociális helyiségek megléte, száma
 - iroda megközelítése (tudunk-e menni tömegközlekedéssel, van-e parkoló, milyen a járda minősége)
 - irodai környezet általános állapota (pl. burkolat, növények, higiénia)

Következmények:

- motivációvesztés

- hatékonyság csökkenés
- partnerek rossz benyomása
- leendő munkavállalók beilleszkedési esélyének csökkenése, első benyomása

Megoldások:

- munkavállalók bevonása a döntés előkészítésébe (a fizikai környezetet illetően)
- munkaeszközök folyamatos ellenőrzése és cseréje, valamint annak folyamata, gyorsasága
- berendezések mobilitása (pl. ha változik a munkakör)
- munkavállalók mobilitásának megteremtése (pl. home office lehetősége; kismamák, sérültek foglalkoztatásának elősegítése)
- munkavállalók fejlesztése
- munkakörök felülvizsgálata, átjárhatósága

Lényeg: információgyűjtés, megkérdezés. Ha bármit változtatunk, akkor lehetőség szerint a munkavállaló legyen az igényoldali alapja, de a menedzsment önkényes döntése.

4. *Mit kell tennünk azért, hogy jobb, egy irányba húzó közösség/kollektíva alakuljon ki a munkahelyen? Gondolkozzunk változtatási lehetőségeken! Eddigi tapasztalataink alapján osszuk meg egymással, mi az, ami nem működik jól, és mi az, ami bevált? Fogalmazzunk meg konkrét beavatkozási javaslatokat, látni fogjuk, nem kell, hogy minden egyes akció (sok) pénzbe kerüljön!*

A közösségfejlesztést alapvetően pozitív és negatív hatásuk alapján különböztette meg a csoport.

Pozitív:

- közös programok (pl. mozizás)
- csapatépítés
- év végi rendezvények
- családi nap (kisgyerekek is tudnak barátságokat kialakítani)
- nyitott kommunikáció (meg tudják egymással beszélni a problémákat, elkerülve a konfliktusokat)
- közös projektfeladat
- elérhető vezető
- közös szokások (pl. nőnap, karácsony stb.)
- problémákra való visszacsatolás
- céges börze (egymástól tudnak vásárolni a munkavállalók pl. élelmiszerek)
- rotáció
- egyenruha (összetartozás erősítése)
- a cég jó hírneve (büszkébben megyünk be dolgozni)

Negatív:

- felelősök, feladatkörök elhatárolásának hiánya
- rossz vezetői magatartás

- munkavállalók közötti konfliktusok
- tudásbeli és generációs különbségek
- komfortérzet, rossz környezet
- vezetői ellentét.

A fotókat a papa-ma.hu oldalról vettük át.

https://papa-ma.hu/index.php?op=cikk_reszletes&id=18817