

HR TÜKÖR FELMÉRÉS 2011 BENCHMARK EREDMÉNYEK

OD Partner Kft.

Mi várható?

I. Keretek, háttér információk

II. Átfogó eredmények

III. Fókusz: HR és válságkezelés

IV. Fókusz: Tanácsadó szerep kétarcúsága

V. Érdekességek, összefoglaló üzenetek

A HR Tükör felépítése

MIVEL FOGLALKOZIK?

Aktuális
trendek

HR rendszerek

HOGYAN MŰKÖDIK?

Ulrich szerepek

Vezetők
támogatása

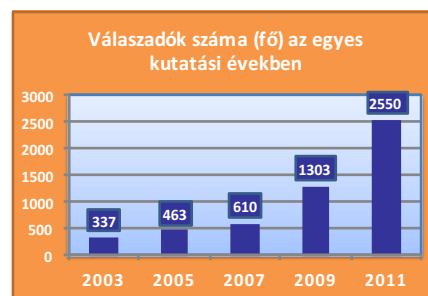
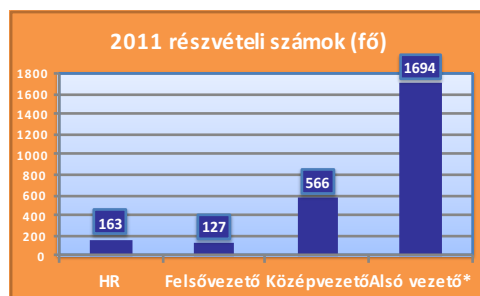
Ügyfél-
orientáció

MILYEN HATÁSSAL BÍR?

Hitelesség

Üzleti hatás

A kutatási minta



Átlagos visszaküldési arány 76 %

* 3 cég esetében kiválasztott szellemi munkavállalók is bekerültek a mintába



Résztvevő szervezetek (2003-2009)

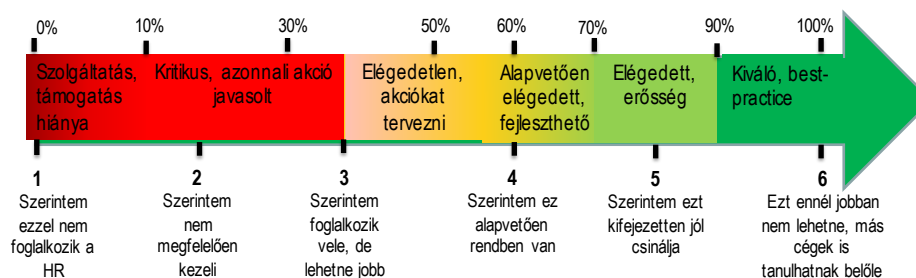
Aegon	GlaxoSmithKline	Nokia
Áll.i Autópálya Kezelő	Friesland	Oracle
Avon	Graboplast	Procter & Gamble
BAT	HBO	PriceWaterhouseCoopers
BNP – Paribas	IBM	Raiffeisen
Brooks Instruments	ING Bank	Richter Gedeon
Coca-Cola	KPMG	Sanoma
CTDI	K&H Bank	Sara Lee
Danone/Győri Keksz	Lays	Sykes
Dreher	Lear Mór	TetraPak
E.ON Földgáz	Lilly	Wallis
E.on Hungária	Magyar Nemzeti Bank	Wolters Kluver
FCI Connectors	Magyar Posta	Xerox Magyarország
Fővárosi Vízművek	Messer Hungarogáz	Xerox Adria
	Microsoft	



Résztvevők (2011)

Aegon	EGIS	E.ON Földgáz	E.ON Hungária
Danone	Fővárosi Vízművek	GE Lightning	IBM Szfehérvár
IBM Vác	Magyar Nemzeti Bank	Metro	Philip Morris
Shell CEE	Sodexo	Telenor	TV2

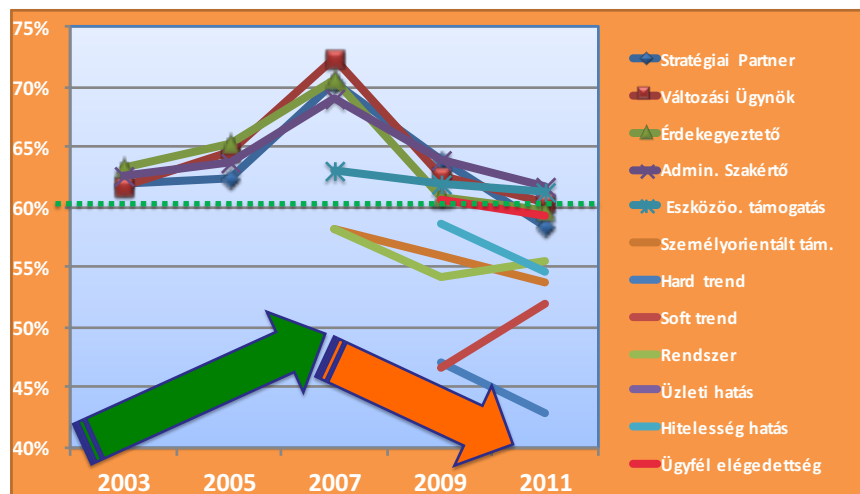
A kérdőívben alkalmazott skála értelmezése



A 4,00 (60%) alatti értékelésű kérdésekkel érdemes fejlesztési szempontból foglalkozni: a vezetők összesített elégedettsége nem éri el a „alapvetően rendben van” skálaértéket.
A 3,5 (50%) alatti értékelésű kérdések egyértelmű fejlesztési fókuszot jelentenek, e témakörök kapcsán feltehetően a vezetők többsége elégedetlen.

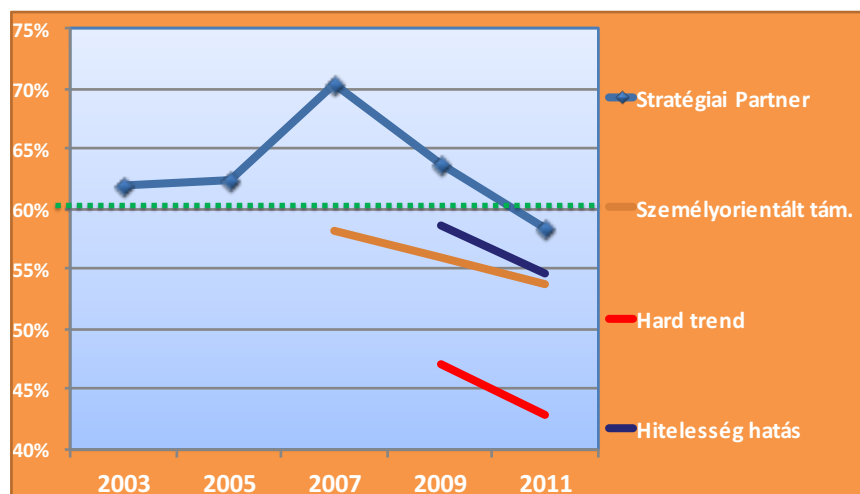
ÁTFOGÓ EREDMÉNYEK

Még nem indult be a HR-rel való elégedettség erősödése

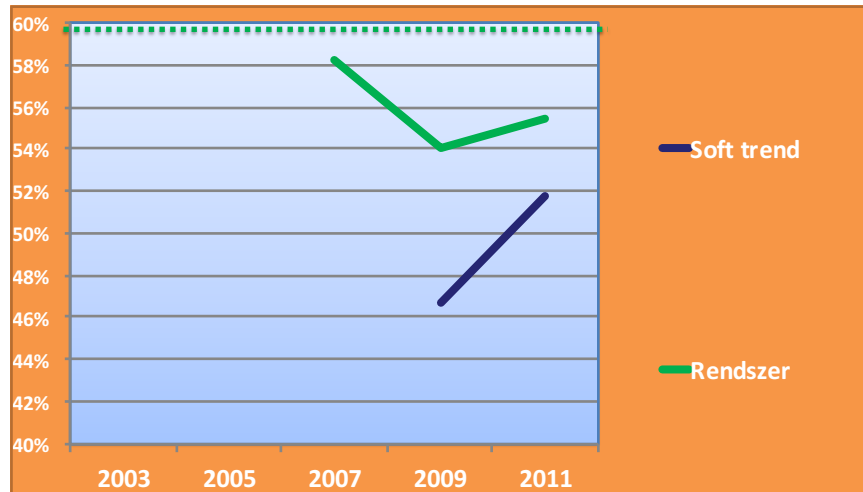


A felmérésben korábban is résztvevőknél átlagosan 2,5 %-kal nőtt a vezetői elégedettség!

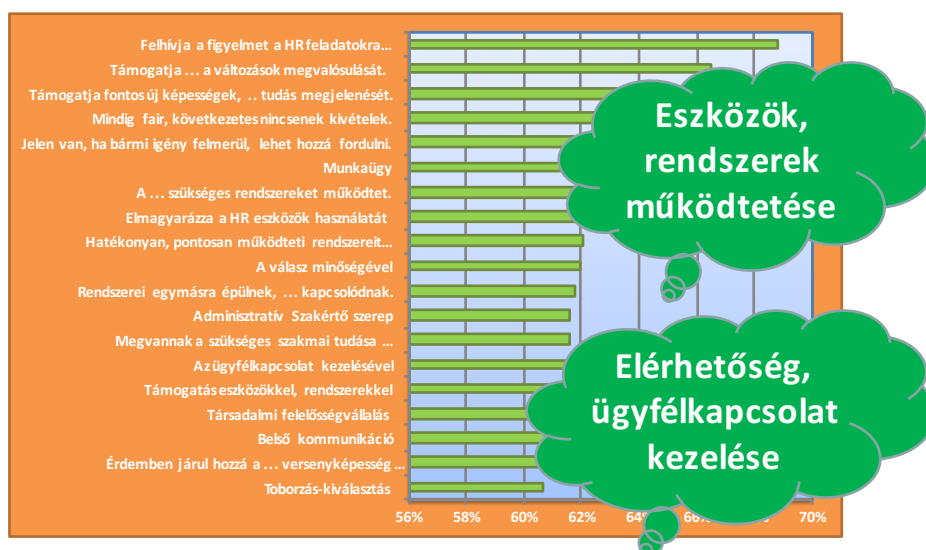
Az üzleti partnerség és a személyes támogatás gyengült leginkább



A puha trendek és a rendszerek erősödtek



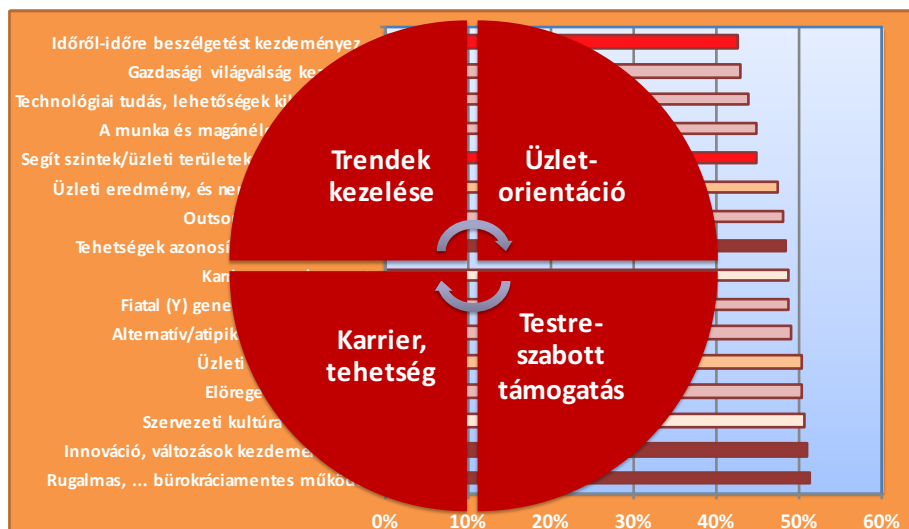
Miben jók a HR-esek?



Miben várnak leginkább fejlődést a vezetők?



Mi van a sor végén?



HR felül- és alulnézetben

Az alapvetően elégedett felső vezetők látják...

- ...a HR hitelességét, példamutatását.
- Elégedettek a kapcsolattartással, személyorientált támogatással, kényes helyzetek kezelésével.
- Kikérlik a HR véleményét, felvonnák saját cégükbe is.

Elégedetlen középvezetők – eszközöket kapnak, figyelem helyett

- Elégedettebbek az alapvető rendszerekkel, eszközökkel (Munkaügy, Kiválasztás, Képzés, Teljesítménymenedzsment).
- Rugalmatlannak, időt rablónak értékelik a HR rendszereket, és elégedetlenek a Vezetőtámogatással, valamint a HR trendek – válság, technológia kezelésével.

Az alsóvezetők hasonlóan kritikusak, a kontrolláló oldalát „kapják” a HR-nek

- Ők inkább látják üzlet- és stratégiaorientáltnak a HR-t.
- Viszont jóval kevésbé érzékelik ügyfélorientáltnak és elérhetőnek a HR-t.
- Hozzájuk már az eszköz/rendszer alapú támogatás is kevésbé ér el, elégedetlenebbek az alap HR rendszerekkel is.

Konkrétabb kérdések

Mit tehet a HR az elhúzódó válságban?

- Válság kezelés – hol mennyire prioritás, kik, mitől sikeresek benne?
- Hogyan lesz valaki Üzletfejlesztő HR-es?
- Milyen eredményterületeket várnak a HR-től? Mire képes ezeken?
- Trendek, mint a kezdeményező készség mutatói – Technológia, CSR, Atipikus, WLB

Hogyan lehet a belső Tanácsadó szerepet hatékonyan, nem végnélküli tűzoltásként ellátni?

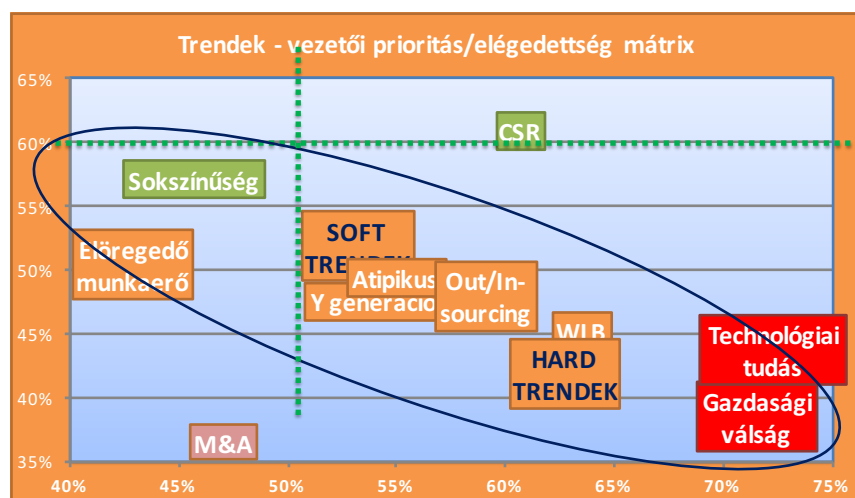
- Tanácsadó/Adminisztrátor/Szürke eminenciás/ Üzletfejlesztő/Reformer
- A személyes, tanácsadó jellegű vezető támogatás problémamegoldó vs. fejlesztő szemlélete

Érdekes, elgondolkodtató jelenségek

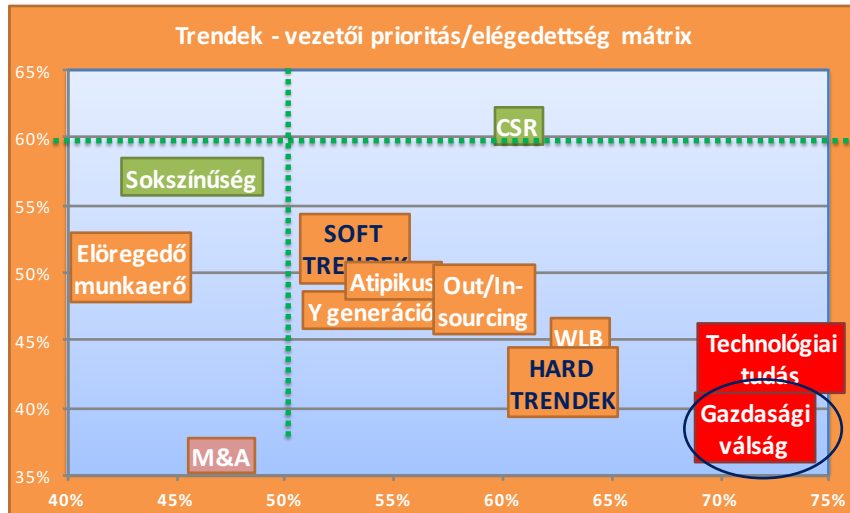
- Veszélyezteteti-e a HR hitelességét a válság kezelése?
- Mit jelent, hogy végzik sikeresen a szervezeti kultúra fejlesztését?
- Mennyire hatékony a HR és a vezetők közötti munkamegosztás?
- HR önértékelés szerepe: Mi az alul és túlértékelés hatása?

1. FÓKUSZ: HR ÉS A VÁLSÁGKEZELÉS

A fontosság és elégedettség fordítottan arányos a legtöbb trend esetében.



A válság kezelése kritikus téma



Mit csinálnak a különösen jó válságkezelők?

Innováció, változások kezdeményezése

Eredmény: Üzletfejlesztő szerep

Üzleti értéket teremt.

Költséghatékony működés - Tehetségek azonosítása, megtartása, fejlesztése

Milyen témákban?

Új technológiai tudás
Y generáció
Előregedő munkaerő
CSR
Karriermenedzsment

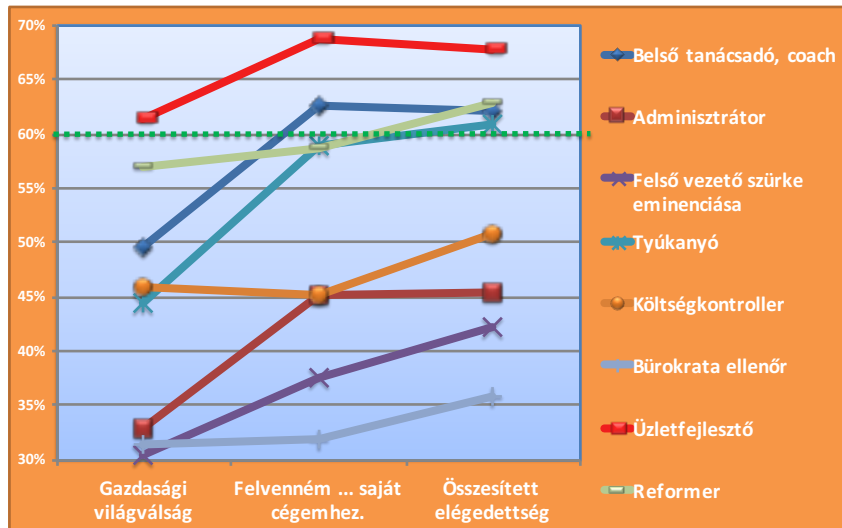
Hogyan?

Szakmai tudás, kompetenciák
Üzleti eredmény, és nem tevékenység-orientált
Felvállalja a konfliktusokat, küzdelmeket.
HR stratégia
Munkaügyi kapcsolatok

Amiben nem jobb az átlagnál: Bizalom a HR iránt, Kommunikációs csatornák, Támogató, elfogadó, emberközpontú kultúra, Mindig fair és következetes –

ÁRA VAN A VÁLSÁGKEZELÉSNEK

Sztárvendégünk: az Üzletfejlesztő HR-es



Miben különösen jobbak az Üzletfejlesztők az átlaghoz képest?

- Karriermenedzsment
- Képzés/fejlesztés
- Kompenzáció/Javadalmazás
- HR stratégia
- Vezetőtámogatás
- Teljesítménymenedzsment
- Szervezeti kultúra fejlesztése

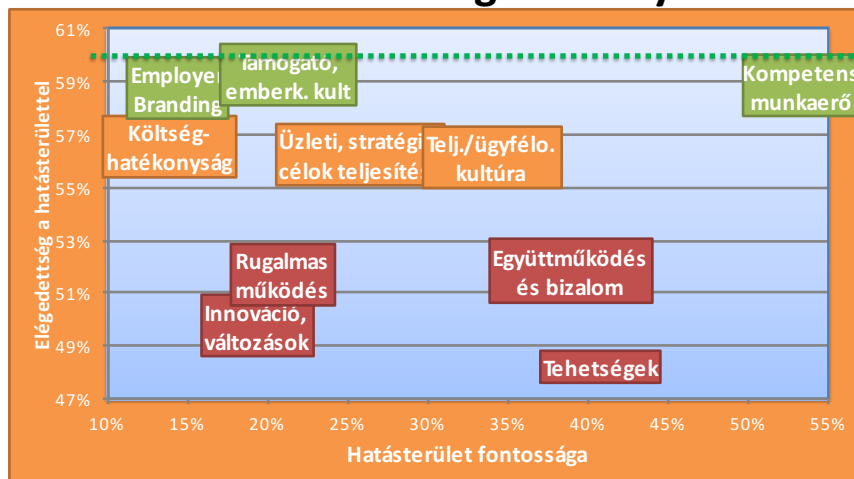


- Segít szintek/területek közötti konfliktusokban.
- Időről-időre beszélgetést kezdeményez,
- Segít beosztottakat HR eszközökkel fejleszteni.
- Elmagyarázza a HR eszközöket
- Tudatosítja, mi a vezetők dolga az emberek vezetésével.

- Gazdasági világválság
- Új technológiai lehetőségek
- Atipikus foglalkoztatás

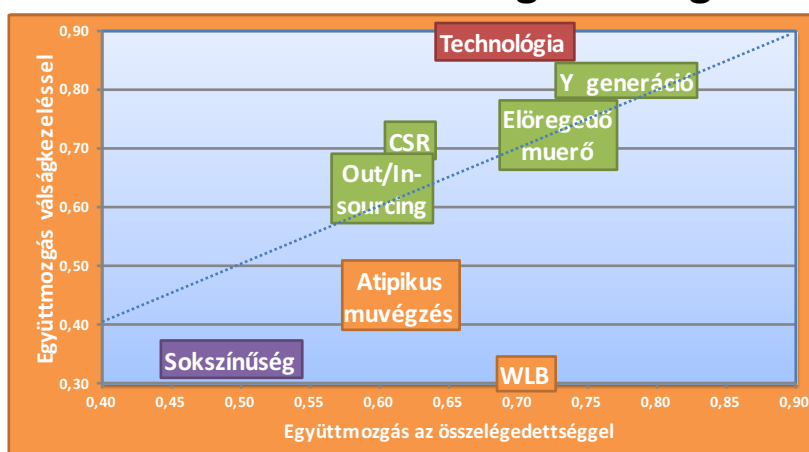
- Innováció, változások kezdeményezése
- Tehetségek azonosítása, megtartása és fejlesztése
- Teljesítmény- és ügyfélorientált kultúra

A válságkezelést befolyásoló témák értékelése a legalacsonyabb



Az alapelvárás – kompetens munkaerő – rendben, ám a többi kérdés esetén a fontosság és az elégedettség ismét ellentétesen mozog!

Más kell a hatékony válságkezeléshez, és más a vezetői elégedettséghez



A válság kezeléséhez leginkább az Új technológiai lehetőségek kiaknázása kapcsolódik
Ezentúl a demográfiai trendeknek és a CSR-nak jut nagy szerep.

2. FÓKUSZ: TÚZOLTÓ TANÁCSADÓ HELYETT FEJLESZTŐ TANÁCSADÓ?

2009: HR-esek, lépjetek elő a rendszerek, eszközök mögül!



A vezetőtámogatás három arca

Eszközorientált támogatás – 61%

- Felhívja a figyelmet a HR feladatokra: mit mikorra kell elkészíteni.
- Elmagyarázza a HR eszközök használatát
- Jól követhető standardokat, szabályokat dolgoz ki.
- Pontos, precíz módon dolgozik.
- Nem vezet be folyton új dolgokat, a jelenlegi rendszereket működteti jól.

Problémamegoldó támogatás – 57%

- Jelen van, ha bármi igény felmerül, lehet hozzá fordulni.
- Megérti, ha valami sürgős-fontos, aszerint is kezeli.
- Fel meri vállalni a konfliktusokat, küzdelmeket.
- Segít kényes feladatokban: elbocsátás, személyes feszültségek kezelése...
- Belehelyezkedik a vezetők helyzetébe, velük együtt gondolkodik.
- Ismeri a területek sajátosságait, testre szabott támogatást nyújt.

Fejlesztő támogatás – 51%

- A jelen feladatain túl figyel arra is, merre formálódjon a vezetők munkája.
- Segít, hogyan lehet a beosztottakat a HR eszközökkel jól fejleszteni.
- Tudatosítja, mi a vezetők dolga az emberek vezetésével kapcsolatban.
- Segít a vezetői szintek / üzleti területek közötti konfliktusok kezelésében.
- Időről-időre beszélgetést kezdeményez, jön, ha esetleg nem kéri.

A személyes támogatás tűzoltó vs. építkező üzemmódjai



- A felső vezetők a problémamegoldó támogatásból is eleget kapnak, a többi szint már abból sem.
- A középvezetőknek fáj leginkább a fejlesztő/erősítő üzemmód hiánya.
- A HR a problémamegoldóban látja nagyon jónak magát – Ez a fontos neki?



od partner

Mi van még a tallonban?

Hitelesség	A szakmai tudáson túl minden hitelességi tényező az elégedettségi szint alatt. Legkritikusabb az üzleti hitelesség szintje, ám a legtöbbet a személyes hitelesség elemei csökkentek 2009 óta. A válságkezelés hatása?
Kultúra	A VEZETŐKÖN KERESZTÜL, őket proaktív, fejlesztő módon támogatva érhetnek el kultúrafejlesztő hatást a HR-esek. Ha nem a tűzoltó feladatokat végzik, hanem a hosszabb távúakat – azaz nem megerősítik, hanem megváltoztatják a kialakult mintákat. Kapcsolódó RENDSZEREK: karrier, teljesítmény, képzés
HR önkép	- Ahogy növekszik az öntúlértékelés, úgy válnak egyre kritikusabbá lefelé haladva a vezetői szintek. (Ok: egyre kevésbé széleskörű, többszintű kapcsolat a szervezettel - szűk körhöz mérik az információkat, elvárásokat?) - Leginkább a Tanácsadók és az Üzletfejlesztőknek reális az önértékelése. A Tyúkanyók alulértékelik magukat.
Munkamegosztás	- Még mindig jelentős az egymásra mutogatás: a vezetők és a HR is azt érzi, hogy a másik helyett dolgozik. - A Tanácsadó HR-esek esetében érzik legjobbnak a munkamegosztást a vezetők, az Üzletfejlesztő esetében viszont elismerik, hogy helyettük dolgozik a HR. Az Adminisztrátor jellegű HR-es helyett kell a legtöbbet dolgozniuk a vezetőknek.
Különállók	- Munkaügy - Toborzás/Kiválasztás – Belső kommunikáció - Válaszdó - Elég erőforrása van a HR-nek - Atipikus munkavégzés – Sokszínűség - WLB – CSR – Gazdasági válság