

Összefoglaló a 2016. január 29.-én, a Rubin Hotelben megrendezett II. Vezetői Best Practice Fórumról

Készítette: *Somogyi István Dénes és Dr. Németh Balázs*

2016. január 29-én 30 vezető, szakember részvételével került megrendezésre a II. Vezetői Best Practice Fórum „**HR a vezetésben**” témakörben. Az I. Fórumon megfogalmazott cél – „**a magyarországi vezetői kultúra fejlesztése a jó példák és tapasztalatok megosztásán keresztül**” – nem változott, a II. Fórumon viszont a korábban vizsgált témakörök közül csak egy téma került a középpontba, amin belül a következő témaköröket jártuk alaposabban körbe az előadások és kerekasztal beszélgetések során:

- **Kiválasztás**, keresés, igények megfogalmazása, kompetencia felmérés.
- **Munkaerő megtartása**, szervezeti kultúra, csapat és szervezetépítés.
- **Talent management**, karriertervezés, tehetségek gondozása,
- **Felhatalmazás**, coaching.

A Best Practice Fórumon a felvezető előadásokat követően nagyobb hangsúlyt kapott a kerekasztaloknál folyó műhelymunka, hogy a résztvevő vezetők az adott témával kapcsolatos tapasztalataikat jobban megoszthassák és választ kapjanak az adott témában felmerült kérdéseikre. Ennek érdekében nemcsak a szakemberek által moderált kerekasztal beszélgetések időtartamát növeltük meg a korábbi fórumon alkalmazott megoldáshoz képest, hanem azt is lehetővé tettük, hogy a résztvevők szervezett helycserék által a teremben lévő minden asztalnál megforduljanak, és lehetőleg minden másik résztvevővel tudjanak tapasztalatot cserélni és párbeszédet folytatni. A teremben elhelyezett három kerekasztal az alábbi három „témacsoport” körül szerveződött.

1. **Kiválasztás**, keresés, igények megfogalmazása, kompetencia felmérés.
2. **Munkaerő megtartása**, szervezeti kultúra, csapat és szervezetépítés.
3. **Talent management**, karriertervezés, tehetségek gondozása, **felhatalmazás**, coaching.

A kerekasztal beszélgetések során felvetett fontosabb problémákat, jó megoldásokat az összefoglaló végén ismertetjük.

A műhelymunkához – a moderátorok javaslatai és a résztvevők felvetései mellett – az indító ötleteket és inspirációt a kerekasztal megbeszélések előtt elhangzó, a jó vállalati gyakorlatokat bemutató előadások adták.



A programot **Dr. Németh Balázs** rövid köszöntője indította el. A Kvalikon ügyvezető igazgatója e köszöntő részeként elmondta, hogy cége miért vállalta magára azt a feladatot, hogy a már sikeres Lean Best Practice Fórumok mintájára a továbbiakban hasonló fórumokat szervez a jó vezetői gyakorlatok bemutatására is, majd ismertette a nap programját és a lebonyolítás módját.

Az első előadást **Gábor Zoltán** a GE Global Operations R2R menedzsere tartotta „*Szakember utánpótlás, kiválasztás, csapatépítés – Talent Management a gyakorlatban*” címmel. Először - kutatási eredményeket is figyelembe véve – az előadó ismertette a növekvő szakember hiány legfontosabb

okait, majd bemutatta, hogy az általa képviselt szervezet milyen megoldásokat alkalmaz a hiány csökkentésére. GE, mint globális nagyvállalat, mindig is nagy figyelmet fordított a vezetőképzsésre és szakember utánpótlásra. A GE számára fontos, hogy vonzó munkahely legyen, ahol szeretnének és szeretnek dolgozni az emberek, ezért egy olyan vonzó vállalati kultúra kialakítására törekednek, ahol a tehetséges emberek ki tudják bontakoztatni a képességeiket. A GE-nél szeretik az új munkatársaikat maguk kinevelni és már az egyetemről, főiskoláról gyakornoki programok keretében a legjobb tanulókat felvenni a vállalathoz. Nagy hangsúlyt fektetnek az új dolgozók beillesztésére. Ez egy úgynevezett „Buddy” program keretében valósul meg, amikor 6 hétig egy tapasztalt munkatársat, segítőt rendelnek az új munkatárs mellé, akinek nem csak a szakmai támogatás a feladata, hanem hogy a vállalati kultúra elemeit, értékeit, szokásokat is megismertesse a dolgozóval és segítse a zökkenőmentes beilleszkedést. A vállalati kultúra részét képezi az együttműködés, egymás munkájának segítése, amit már a beilleszkedés során a „buddy” programon keresztül is közvetítenek az új munkatársak felé. Zoltán kifejtette, hogy a GE-nél az egyén felelős a saját fejlődéséért, amiben a vállalat támogatja, ha az egyezik a vállalati célkitűzésekkel. A Tehetségek fejlődésében fontos szerepe van a gyakorlati tapasztalatok megszerzésének, lehetőséget kell adni a tapasztalatszerzésre, a hibázásra és a hibákból való tanulásra. A vezető folyamatosan figyeli a beosztottak teljesítményét és rendszeresen visszacsatolást ad a részükre. Fontos megérteni, hogy az illető hogyan érte el az adott teljesítményt, mit tanult belőle és mit fog másképp csinálni a jövőben (PDCA ciklus). Korábban teljesítményértékelésnek egy 5 lépcsős skálán történő értékelési rendszere volt, ahol meg volt határozva, hogy az egyes kategóriába a dolgozók hány %-a eshet. Az átlag feletti teljesítmények kaptak magasabb bónuszt és elismerést. Jelenleg ez a rendszer átalakulóban van, több új értékelési módszerrel is próbálkoznak pilot projekt jelleggel. Megismerhettük a szakember kiválasztás GE-nél alkalmazott 8 szempontját, a csapatmunka szerepét, és megtudhattuk, hogy a lean szemléletű vezetés tehetségorientált, ami szükségszerűen vezet egy Talent Management rendszer, azaz a „Tehetség ciklushoz” illeszkedő vonzó vállalati környezet kialakításához. Az ilyen környezet fontos szerepet játszik a munkaerő és – bizonyos kiegészítő tényezők egyidejű alkalmazásával – a tehetségek megtartásában is. A GE-nél több szinten is (Entry level, pálya közepén lévő menedzsereknek szóló) vannak (1,5-2 éves) vezető képző programok, amibe a vállalat nagyon komoly összegeket investál. Ezért fontos, hogy a vállalat a tehetségeket ne csak kiválassza, kinevelje, hanem meg is tudja tartani, erre szólnak az úgy nevezett „Retention Risk Management” tervek, kulcs munkatárs (tehetség) megtartási tervek. A vezetőket folyamatosan értékelik a munkatársaik is a marketingből ismert „Net Promoter Score” - munkatárs ajánló pontszám - segítségével és csak az átlag feletti ajánlásokat kapó vezetők tudnak sikeresek lenni a szervezeten belül. Zoltán hitvallása szerint a vezető feladata, hogy felismerje a tehetségeket és inspirálja őket és segítsen megtalálni a megfelelő helyüket a szervezeten belül. Az előadó kiemelte, hogy a Lean szemlélet a vezetés és szervezetfejlesztés során is nagyon jól alkalmazható. A Lean megközelítés szerint a 8. veszteség a ki nem használt emberi képesség. A szervezeten belül rengeteg erőforrás áll rendelkezésre, az 5S logikát követve a szervezet kialakítása során azon kell gondolkodni, milyen erőforrások szükségesek az egyes területeken, mi az, ami nem szükséges, kinek hol a helye, hol tudjuk a munkatárs képességeit a legjobban kihasználni, és hogy minden tehetséges ember a helyén legyen.

A kerekasztal megbeszélések első körét **Csákó József** „*Talent Management, Karrier tervezés, Tehetség gondozás*” c. rövid vitaindítója vezette be. József vitaindítójában kiemelte, hogy az egyik fő kérdés az, hogy hogyan tud a vezető olyan inspiráló munkakörnyezetet teremteni, ahol a tehetségek képesek kibontakozni. (József, aki a 3. kerekasztal moderátori teendőit is ellátta, három évtizeden át dolgozott a Tungstam/GE Lighting-nél, ahol különböző vezetői beosztásokat töltött be) A vitaindító a címében felsorolt témákhoz tartozó legfontosabb alapelveket, szempontokat foglalta össze. A megbeszélések eredményeiről a moderátori feladatokat ellátó szakemberek asztalonként egy-egy rövid visszajelzést adtak.

Ezután következett **Dr. Németh Balázs** és **Csoma Péter** „*Lean vezetés – Lean coaching*” című előadása. Az első rész vezérlő gondolata az volt, hogy a kifejtett erőfeszítések, történjenek azok bármilyen jó módszerek alkalmazásával és bármilyen hatékony módon, nem sokat érnek a helyes célok megválasztása, a jó irány kitűzése és a munkatársakkal való elfogadtatása nélkül. A Lean vállalatoknál két fontos irányítási rendszer működik a Hoshin Kanri, ami a stratégia célok meghatározását és lebontását (az érintett munkatársak irányba állítását) szolgálja és a Gemba Kanri (Shopfloor Management), ami pedig a megfelelő irányba történő hatékony előrehaladást (a kitűzött célok elérését) segíti. Csak a megfelelő Hoshin Kanri alapján lesz sikeres és értelmes a Gemba Kanri. A vezetőknek fontos szerepe van abban, hogy a vállalatnál dolgozó munkatársak részére (figyelembe véve a rendelkezésre álló képességeket és a piaci lehetőségeket) olyan vonzó jövőképet alkossanak és kommunikáljanak, ami lehetővé teszi a tehetségek és képességek kibontakoztatását.

Az előadás második részében arról kaphattunk képet, hogy miként találkozik össze a japán vezetői gondolkodásmód az utóbbi években divatosná vált és nálunk is elterjedő coaching szemlélettel, majd ezt követően a lean bevezetés és a lean szervezet kialakítása során alkalmazható coaching szemléletű vezetés, és a munka közbeni coaching előnyeivel ismerkedhettünk meg. A japán megközelítés fontos eleme a szervezetben belüli tudásmegosztás és az élethosszig tartó tanulás, amiben a vezetők (Sensei – Coach) szerepe meghatározó. A japán gyakorlati megközelítés alapja, hogy a dolgozó/vezető maga fedezze fel a megoldást, a kereteket, a szabályokat. A japán vezetési megközelítés és a ma divatos COACHING között sok párhuzamot lehet felfedezni. A Lean Coaching során arról a vezetői gyakorlatról és megközelítésről beszélünk, amely során a vezető a napi példamutatással, kérdésekkel, visszajelzésekkel segítik a Lean szemlélet napi vállalati gyakorlatban (kultúrában) történő meggyökeresedését.



Az előadást a fentebb már említett szervezett helycsere és a kerekasztaloknál folyó műhelymunka második köre követte. A megbeszélések spontán kiscsoportokban az ebédszünetben, a fehér asztal mellett is folytatódtak. A moderátori visszajelzésekre plenáris formában az ebéd után került sor.

Berczki Ildikó HR igazgató „*A vállalati kultúra szerepe a munkaerő megtartásában*” címmel tartott előadásában azt a Vodafone Shared Services Budapestnél az elmúlt két évben megvalósított kultúrafejlesztést mutatta be, amelynek a teljesítmény növelés és a fluktuáció csökkentése volt a legfontosabb célja. A szolgáltató központban magasan képzett, több nyelven beszélő fiatal munkatársak dolgoznak, akik az átlagnál nagyobb mobilitási képességekkel rendelkeznek, s így viszonylag könnyen váltanak munkahelyet. Két évvel ezelőtt ez a tény a másik két Vodafone nemzetközi központhoz képest a budapesti szervezetet hátrányos helyzetbe hozta. Ekkor indították el azt a szervezetfejlesztési programot, aminek keretében a vezetők aktív részvételével újraformálták a vállalati kultúrát, erősítették a munkatársak kötődését, új karrier pályákat alakítottak ki. A fejlesztés eredményeként mára már a budapesti szervezet nyújtja a legjobb teljesítményt, itt a legjobb a dolgozói elégedettség, a legkisebb a tehetségek elvándorlása, és kifejezetten innovatív a légkör. Az előadó érthetően és hitelesen mutatta be, hogy ennek érdekében hogyan alakították át a tranzakcionális analízis eszközeivel a vezetésképet és a szervezetet oly módon, hogy az jobban illeszkedjen a munkatársak szükségleteihez és a szervezeten belüli kapcsolatok alakulásához. A szervezetfejlesztési program alapját az a megközelítés képezte, hogy a munkaerő megtartásában fontos szerepe van annak, hogy ki tudjuk-e elégíteni a szükségleteiket. 6 alapvető munkavállalói szükséglet befolyásolja a munkaerő megtartását:

1. Tartozni – valakihez (egy közösséghez, közös élmények)

2. Van jövőm és biztonságban vagyok (bizalmat teremt a biztonság)
3. Elismernek (Munkatársaim is elismernek és díjazom a hozzájárulást – köszönöm kártyák)
4. Hatással vagyok (A véleményemet szívesen veszik, meghallgatnak)
5. Fejlődök (fejlődhetek)
6. Egyensúlyban vagyok (Csinálhatok olyat, ami túlmutat a munkakörömön)

A munkatársi szükségletek elemzése során felismerték, hogy a folyamatosan változó üzleti környezetben nem tudnak olyan biztonságot kínálni, mint 10 éve. Most a dolgozókat a változások rugalmas kezelésére kell felkészíteni, amit a folyamatos tanulással és az új kihívások teremtette változások bátor kezelésével lehet megtenni. Az új vállalati kultúra üzenete az, hogy a változások lehetőséget teremtenek a fejlődésre. A munkatársak felelősséget vállalnak a jövő közös megteremtésében, autonóm, félautonóm munkacsoportok dolgoznak a felmerülő új feladatok megoldásán, ami új karrier pályákat, lehetőségeket alakít ki számukra. Az új vállalati kultúrában azt emelik ki, ha valaki valami „jót” csinál. A munkatársak nem csak meghatározott szabályoknak kell, hogy megfeleljenek, hanem felelősséget és részt vállalnak a jövő formálásában: „You can Shape Your Future”. Olyan játékos vállalati környezetet teremtenek, amiben a munkatársak képesek kibontakoztatni a képességeiket, a vezetők feladata pedig az, hogy facilitálják, strukturálják a gondolatokat és a fejlesztési tevékenységeket. A megfelelő vállalati kultúra kialakítása a szervezeten belüli kommunikáción keresztül valósítható meg, ezért fontos, hogy hogyan lépünk egymással kapcsolatba. A Tranzakcióanalízis segítségével figyelték a munkatársak közötti kapcsolatokat Szülő – Felnőtt – Gyerek szerepek és kapcsolódások mentén. A vállalatnál a célravezető kommunikációs kapcsolatok a felnőtt – felnőtt kapcsolatok, ekkor tud kialakulni az a felelősségvállalás és elköteleződés, ami elősegíti a közös célok megfogalmazását és elérését. A Tranzakcionális vezetés során a vezetők tudatosan figyeltek arra, hogy a kommunikáció a szervezeten belül a felnőtt-felnőtt kapcsolatok mentén történjen, mert ebben a dimenzióban alakítható ki az együttműködés, elköteleződés és felelősségvállalás, ami az új szervezeti kultúrában történő szerepvállalást támogatja. Jelenleg az így kialakított szervezet továbbfejlesztése folyik a hálózat kutatás eredményeire támaszkodva. A hálózat kutatás során feltérképezték az egyes munkavállalók kapcsolati hálóját, vizsgálták a szervezeten belüli kommunikáció csatornáit, azonosították az „észre nem vett munkavállalókat” így a jövőben nagyobb figyelmet tudnak szentelni munkatársak szervezeten belüli kapcsolatainak és így a szervezethez való kötődésének erősítésére.

9 fő olyan résztvevő volt (Y Generáció) a Fórumon, akik 1980 -1994. közötti évek valamelyikében születtek. Ahhoz, hogy ezt az információt az esemény krónikása megoszthassa mindazokkal, akik ezt az összefoglalót olvassák, egyetlen nyilvántartást sem kellett átnéznie, elegendő volt megszámolnia azokat a jelentkezőket, akik karjukat a következő előadó felkérésére emelték a magasba.

Gothárdi Ibolya a Hungarian Business Leaders Forum HR csoportvezetője (a Vodafone Magyarország korábbi HR igazgatója) ugyanis az „Y generáció – kiválasztás és megtartás” című előadásában annak a korosztálynak a jellemező tulajdonságaival, a munkához és a munkahelyhez való viszonyával foglalkozott, amelyhez a 9 jelentkező is tartozik. Ők igazolhatták elsősorban, hogy a generáció tagjait az előadó nemcsak a publikált adatokra támaszkodva ismeri, hanem - az IBS oktatójaként – a velük való közvetlen érintkezésen, együttműködésen keresztül is. Az előadásból megismerhettük azokat a szempontokat, amelyek alapján az Y generáció tagjai munkahelyet választanak, valamint a „Munkáltatói Márkának” azt az 5 legfontosabb szempontját, amelyek révén egy vállalat vonzani képes ezeket a fiatalokat. Az Y generációs jelentkezők bevonásának 5 legfontosabb szempontja:

- A vállalat social media profilja, online megjelenése, hírneve, ismertsége
- Milyen technológiákat alkalmaz (pl. a kiválasztásban)
- Céges értékek, morál, kultúra; mi különbözteti meg más cégektől
- Egyértelmű célok és karrier lehetőségek

- Azonnali visszajelzés a kiválasztásról

A téma aktualitását az adja, hogy jelenleg e nemzedék tagjai csak a munkavállalók alig egyharmadát teszik ki, de öt éven belül ők jelentik majd az alkalmazottak felét, és további öt év múlva szerepük meghatározó lesz a vállalatok életében.



Az Y generáció egy új, információkra éhes, technológia orientált, gyors, kapcsolatokra éhes, a szabályokat, senioritást kevésbé elfogadó, globálisan gondolkodó generáció, aki fontosnak tartja a munka és a magánélet egyensúlyát és szeretne valami „jót” tenni a társadalomért. Az „Y” generáció tagjai, ha valami nem tetszik nekik a munkahelyen, nem látják az előrelépés lehetőségét, elégedetlenek a vezetőjükkel, gyorsan váltanak munkahelyet még akkor is, ha egyébként jól érezték magukat a

munkahelyen. Egyértelmű és folyamatos visszajelzésre vágnak, kell nekik a megerősítés, és ha kell azonnal változtatni fognak a visszajelzés alapján. Számos vállalat vezetője jelezte, hogy az utóbbi időben problémát jelent számukra a fluktuáció, ami leginkább az új belépőkre és az Y generációba tartozó munkavállalókra jellemző, ezért is fontos, hogy megértsük és megismerjük ennek a „lebegő” generációnak a viselkedését. Gotthárdi Ibolya a következő szempontokat emelte ki az Y generáció motiválása szempontjából:

- Fogalmazzunk meg világos és egyértelmű elvárásokat, és kihívást jelentő célokat!
- Fejlesszük és coach-oljuk őket!
- Invitáljuk ki a komfort zónából!
- Adjunk folyamatos visszajelzést!
- Erősítsük a csapat kohéziót!
- Támogassuk karrier lehetőségeiben! Vázzunk fel egyértelmű karrier utat számukra.
- Dicsérjük és ismerjük el őket!

A vállalatok életében a vezetők szerepe is meghatározó. Ezért fontos számukra a megfelelő „*Vezetők keresése, kiválasztása és megtartása*”. Az ezen a címen meghirdetett előadást **Lipcsei András** ügyvezető igazgató és **Borai Tamás** igazgató egymással folytatott párbeszédben oldotta fel, amit egy-egy magas bárszéken ülve prezentáltak. Bár a Dr. Pendl & Dr. Piswanger Int. Kft. e két vezetőjének így nem ért le a földig a lába, a közönséggel megosztott információik a földön jártak. Bepillantást nyerhettünk a személyzeti tanácsadó piac néhány területére, megismerhettük azt a speciális módszertant, amelynek alkalmazásával ők keresik és megtalálják a TOP vezetőket, megtudhattuk, hogyan viszonyulnak a Development Center programokhoz, továbbá, hogy mikor, miért és hogyan nyújtják interim menedzsment szolgáltatásukat azoknak a partnereiknek, akik azt igénylik.

A kerekasztal megbeszélések utolsó körének bevezetéseként **Katona Melinda** rövid vitaindítója következett. Melinda felhívta a figyelmet arra, hogy a nap témáját érintő kérdésekben az IQ, a PQ, az EQ és a VQ személyiségjellemzők együtt hatnak, továbbá arra, hogy a kívülről befelé közelítő MIT-HOGYAN-MIÉRT megközelítéssel szemben általában jobb eredményeket hoz a belülről kifelé ható MIÉRT-HOGYAN-MIT típusú kérdésfeltevés.

A bevezetőben már leírt háromkörös kerekasztal megbeszélések és az azokról adott visszajelzések alapján, azok a legfontosabb problémák, amelyek terítékre kerültek, a következők voltak.

1. Kiválasztás szekció

- A megfelelő, a szakképzéstől a felsőoktatásig terjedő oktatási háttér hiányosságai miatt nehéz alkalmas jelölteket találni.
- Az értékesítés eredményességéhez ma már nem elegendő a jó kereskedői véna, az igényelt szolgáltatások nyújtásához szakmai, műszaki felkészültségre is szükség van.
- A nyelvet beszélő tehetségek elmennek külföldre.
- Szinte teljesen hiányzik a +55-ös korosztály hatékony foglalkoztatása, nincsenek megfelelő foglalkoztatási formák. Ennek a korosztálynak az újbóli elhelyezkedése szinte lehetetlen küldetés.
- A vezető kiválasztás során nem mindig helyeződik megfelelő hangsúly annak vizsgálatára, hogy a jelölt hogyan tud bánni más emberekkel, miközben ez az egyik kritikus tényező.

2. Munkaerő megtartása szekció

- A konkurens cégek elszívják a legjobb munkavállalókat.
- A vezető személye a leggyakoribb oka a beosztott munkahelyváltásának.
- Elvándorlást eredményez, ha hiányzik a cégvezetés tudatossága, ha sűrű az irányváltás.
- A cégeknél kevés a mentor, aki nyitott, kapacitív és motivált erre a szerepre.
- A munkáltatóknál hiányzik a megtartás tudatossága, inkább lecserélik a munkavállalót.
- Gyakran hiányzik a cég jövőképe, vagy nem „jól” kommunikált a munkavállalóknak.
- Főleg a fizikai munkavállalók bére alacsony.
- Jellemző probléma, hogy a legjobb szakember hogyan válhat vezetővé: profi játékosból edző? Hiányzik a szakértői karrierút, amivel ezt a problémát kezelni lehetne.
- Az X generáció példája az Y generáció számára nem vonzó
- A generációs „silók” között nincs átjárás, kevés a kommunikáció.

3. Talent Management, Felhatalmazás szekció

- Gyakornoki programok hiánya vagy gyenge színvonala.
- Nem fordítunk elég figyelmet a szakmunkásokra, a vállalati kultúrát ismerő, kiszámítható, elkötelezett munkaerőre.
- A kkv-k szervezete kicsi és lapos, ezért kicsi a mozgástér és a karrier lehetőség is.
- A folyamatos visszajelzés hiánya különös tekintettel az Y generációra.
- A pénzügyi eredmények túlzott szerepe, az emberi tényezők háttérbe szorulása tartós problémát jelenthet.
- Jó teljesítményt nyújtó, magas piaci értéket képviselő munkatársak könnyebben „kipróbálják magukat máshol”, a megtartási terv foglalkozzon a „high risk” kategóriával.
- Nem kezdjük elég korán az utánpótlás biztosítását, már az egyetemen, ill. szakiskolában (gyakornoki program)
- A coaching szemléletű vezetést sokan összekeverik a coach tanácsadó szerepével, illetve egyesek újabban már mindenfajta beszélgetést coachingnak hívnak.

A kerekasztalok az alábbi jó gyakorlatokat emelték ki és ajánlották elsősorban a jelenlévők figyelmébe.

1. Kiválasztás szekció

- A kiválasztás eredménye az esetek többségében akkor lesz a későbbiekben is igazolható, megfelelő, ha az elsősorban a szervezeti kultúrához illeszthető munkavállalói szemléletre, a problémás helyzetekhez való hozzáállásra, a tanulásra való nyitottságra ott, ahol arra van

szükség, a kreativitás meglétére, vezetők esetében az emberekre való bánni tudás képességére épül.

- Az új munkaerők keresése során jobban kell építeni a bevált munkatársak ajánlásaira.
- A keresésnek mindig a stratégiához, az üzleti tervhez kell illeszkednie.

2. Munkaerő megtartása szekció

- A cég márkája mellett építeni kell a cég munkaadói brandjét is. A munkaerő megtartásban a vállalatok számára abban van a legnagyobb potenciál, ha élményeket adó módon építik a cég munkaadói brandjét
- Az Y generáció körében építeni lehet a közösségi hálók erejére. A jelöltek gyakran lekáderezik a munkaadót már az első interjú előtt.
- A saját szakmunkásképző, tanműhely, oktató központ a legjobb eszköze a beilleszkedésnek.
- A családbarát eszközök segítenek a munkaerő megtartásában.
- Az új belépőnek kell elkészítenie az első 2-3 hétben a 30-60-90 napos beilleszkedési tervét.
- A munkaerő megtartási terveket két dimenzióra építjük: a munkaerő piaci értékére és a tehetségpotenciálra.

3. Talent Management, Felhatalmazás szekció

- A tehetségek felismerésében és gondozásában fontos szerepet játszanak az olyan eszközök, mint az Assessment Center, a Development Center, a kompetencia-mátrix magas színvonalú művelése.
- Gyakornoki program a „saját nevelésű szakember utánpótlás” beindítása és fenntartása
- Beilleszkedési program az új munkavállaló részére, írja le feladattervét és viszonylag friss munkatárs mentorálja.
- Szükség van az állandó és folyamatos visszajelzésekre mind a fejlesztésben, mind a megtartásban. Ezt jól támogatják a rendszeres fejlesztő beszélgetések.
- Az Y generációnak olyan jövőképre és értékalapú szervezeti kultúrára van szüksége, amellyel azonosulhat. A szervezeten belül elsősorban a tiszteleten és a bizalmon alapuló vezetést igénylik.
- Szakmai (technikai) és vezetői, projekt management karrier utak kialakítása és rotációs lehetőség tudatos alkalmazása.
- Stratégiához illeszkedően kell meghatározni, hogy mire, kit, mikorra keresek.

A fentiekben bemutatott problémák és ajánlások közül néhány más-más szekcióban és más tematikai hangsúllyal is felmerült, az áttekinthető tájékoztatás érdekében azonban ezeket itt külön nem soroltuk fel.

Arra a kérdésre, hogy „Mit viszel haza?” a programról, a résztvevők a következőket válaszolták:

- A vezetőknek kulcs szerepe van a megfelelő, a tehetséges munkatársakat megtartó vállalati kultúra kialakításában, ez nem „csak” a HR feladata.
- A vezetőknek aktívan részt kell venni a HR stratégia megvalósításában a HR funkcióval partnerségben, a HR támogatja a vezetést a munkatársak megfelelő menedzselésében (kiválasztásában, megtartásában, értékelésében, motiválásában, fejlesztésében).
- Jelenleg egy értékrend és kultúraváltás van folyamatban a vállalatoknál, amit az „Y” generáció tömeges megjelenése a vállalatokon belül ki is fog kényszeríteni. A jövőben másképp kell majd kezelni a munkatársakat és egyre fontosabb lesz a vezetők HR (emberi erőforrás kezelési) kompetenciája.
- A sikeres vállalati kultúra kialakításának alapja a bizalom, amit a vezetés tud megteremteni.

- Fontos a (publikus?) karrier utak létrehozása cégen belül
- A hálózat kutatás vállalaton belül is alkalmazható
- A legjobb az emberekbe befektetni, még akkor is, ha egy részük elmegy a vállalattól.
- „Kinek a vállán van a majom?” – kié a felelősség? Fontos a munkatársak felelősségben tartása
- A pénzügyi számok mellett felértékelődik a soft skill
- Intenzív HR jelenlét (kell) a vezetésben (HR és vezetéstudomány szinergia)
- Az Y generáció igényeinek átfordítása a vállalat életébe szükséges lehet
- A vezetők nyelvén célszerű bemutatni a HR eszközeit, eredményeit, amit lehetőleg le kell fordítani pénzügyi mutatószámokra, költségekre és megtakarításokra.
- A munkaerő megtartásban a vállalatok számára abban van a legnagyobb potenciál, ha élményeket adó módon építik a cég munkaadói brandjét. Az Y generáció körében építeni lehet a közösségi hálók erejére is. Ez azért is hasznos, mert az új belépők már a felvételi interjúk előtt lekáderezik a munkaadót.
- Az új belépők hatékony beillesztésének legjobb módszere a gyakorlati képzést és támogatást nyújtó képzési-beillesztési programok.
- Nem csak egyénileg, hanem cégen belül is lehet vállalkozni és lehetőséget/teret kell adni a cégen belül a jövőben a vállalkozó típusú munkatársaknak, mert ők nagymértékben tudnak hozzájárulni a vállalat fejlődéséhez.
- Tanulhatunk egymástól

A program végén **Dr. Németh Balázs** ügyvezető igazgató megköszönte a résztvevők aktív közreműködését, jelezte, hogy a Kvalikon szívesen fogad javaslatokat a következő Vezetői Best Practice Fórumok témáira és bejelentette, hogy a III. Fórum megrendezésére az idén júniusban kerülhet sor.