

## Körkérdés vállalati felső vezetőkhez

# MIT VÁRNAK A HR-ESTŐL?

Az elmúlt egy-két év sok szempontból új megvilágításba helyezte az emberi erőforrással foglalkozó szakemberek tevékenységét. Olyan kérdések is új értelmet kaptak, vagy legalábbis újra aktuálissá váltak, amelyekről azt hittük, hogy már mindent elmondtunk, amit érdemes volt. Vállalatok felső vezetőit kérdeztük: hogyan látják ők a hr és a hr-esek helyzetét a válságban?

### Ezt kérdeztük:

- 1 Mi egy jó hr-vezető legfontosabb tulajdonsága?
- 2 A válság felértékelte a hr-tevékenységet, vagy ellenkezőleg, csökkentette a szerepét?
- 3 Megtérülnek a hr-re fordított forintosok?
- 4 Rábízhatja-e magát a vállalatvezetés a saját hr-re, vagy megbízhatóbbak a külsős „profik”?
- 5 Ha újrakezdené a karrierjét, lenne-e hr-es?

## JELEN, JÖVŐ

### Semjén Andrea, a Dalkia Energia Zrt. hr-igazgatója

1 Pár hónapja részt vettem egy hr-esek számára rendezett konferencián, és ugyanezt a kérdést hazai vállalatvezetőknek tették fel a szervezők. Nem hangzott el két egyforma válasz. Ez alátámasztotta azt, amit én is gondolok: az adott környezet elvárásai és kihívásai döntik el, hogy mikor melyik tulajdonság teremti hr-szemponthól a legnagyobb értéket a vállalat számára. Ebből rögtön következik, hogy a jó hr-es alapvető tulajdonsága az alkalmazkodóképesség, a stratégiai gondolkodás és az üzleti szemlélet. Nélkülözhetetlenek tartom emellett a bizalom alapú együttműködést a szervezet különböző szintjeivel, s egyfajta tanácsadói szerepkör betöltését, amihez odafigyelés, empátia és bátorság szükséges.

2 Felértékelte. A válság mindenhol előtérbe helyezte a hatékonyságnövelést, a szervezetfejlesztést és a tehetséges munkaerő megtartását. Ezek mindegyike az emberekről, a cégben betöltött szerepükről, és azon keresztül a hr hozzáadott értékéről szól.

3 Egy hr-es szájából bizonyára fuhasán hangzik, amit mondok: ez attól függ... Mint minden befektetés, a hr-es ráfordítások is alapos előkészítést, folyamatos mérést és utókövetést igényelnek. A legnagyobb kihívás az, hogy az eredményesség soksze-



replős és soktényezős. Ezért azok a hr-projektek a leginkább megtérülők, ahol van házon belül „valós üzleti megrendelő”, és tudjuk, hogy a folyamat végén miként fogunk közösen ügyfélértéket teremteni.

4 A vállalatvezetés gondolja végig, hogy tervei megvalósításához milyen tevékenységekre és milyen tudásra van szüksége, milyen költség szint mellett. Azt, ami megvan házon belül, és színvonalas, megfelelő ár-érték arányú szolgáltatást nyújt, használja fel házon belül. Abban, ami hiányzó kompetencia, és nem igényel napi szintű jelenléte az operatív folyamatokban, célszerű külső erőforrásokhoz fordulni. A Dalkiánál például kiváló kollektív munkakör-értékelési rendszer létezik anyavállalatunknak köszönhe-

tően, így ezt önállóan működtetjük. Ugyanakkor külső erőforrást veszünk igénybe ambiciózus kollégáink értékeléséhez, lehetséges karrierútjuk megtervezéséhez és az ehhez kapcsolódó egyéni coachinghoz.

5 Aki erre nemleges választ adna, az már rég nem lenne hr-es! A hr-feladatokat nem lehet félvállról, szív és lélek nélkül végezni. Elvégre emberekkel van dolgunk, és az együttműködés, a befolyásolás legerősebb eszköze a szív és a lélek. Visszaérteztünk az első kérdéshez...