

A nyári HR munka megtérülése az év végén látszik igazán

A legtöbb szervezetben a nyári időszak más ritmusban működik, mint az év többi része. Ilyenkor kerülnek kiadásra a szabadságok, kevesebb a megbeszélés, legtöbb helyen kisebb a nyomás. Pont ezért érdemes ezt az időszakot arra használni, hogy azokat a HR feladatokat, amelyek év közben gyakran háttérbe szorulnak, végre rendszerszinten átgondoljuk és előkészítsük az őszi tervezési ciklusra. Ezek a feladatok határozzák meg, hogy az őszi létszám- és bérköltségtervezés mennyire lesz megalapozott, átlátható és vezetői szinten is vállalható.

A következő évi büdzsé minősége nagyban múlik azon, hogy a szervezet milyen állapotban kezdi meg a tervezési ciklust. Rendelkezésre állnak-e naprakész munkaköri leírások? Van-e aktuális kép a munkakörök tartalmáról, felelősségi szintjéről és szervezeti értékéről? Mennyire konzisztens a grade-rendszer? Összekapcsolódik-e a teljesítménymenedzsment, a munkakörértékelés, a bérsáv-logika és a létszámtervezés?

Ezek a kérdések a HR-rendszerek szakmai érettségét mutatják és a nyár alkalmas időszak arra, hogy a vállalat tudatosan előkészítse az őszi tervezést, és a bér- és létszámdöntések mögé stabilabb adat- és rendszerszintű alapot tegyen. A létszám- és bérköltségtervezés gyakran a pénzügyi keretszámokból, az előző évi bázisból és a vezetői igények összegyűjtéséből indul. Ez operatív szempontból érthető, szakmai HR-szempontról azonban hiányos kiindulópont, mivel ezek az információk csak akkor működnek, ha a HR alapok, a munkaköri struktúra, az adminisztratív háttér is rendben van.

A szervezetnek pontosan kell látnia, hogy milyen munkakörök működtetik az üzletet, ezek milyen felelősségi szinttel, döntési hatáskörrel, komplexitással, kompetenciaelvárással és piaci értékkel rendelkeznek. Enélkül a bértervezés könnyen személyekhez, egyedi alkukhoz, vezetői érdekérvényesítéshez vagy rövid távú megtartási kényszerekhez igazodik. A szakmailag megalapozott HR-tervezés munkaköralapú logikára épül, hiszen a munkakörök tisztázása segíti a belső arányosságot, a bérsávok kialakítását, a teljesítményelvárások pontosítását, a karrierutak tervezését és a bértranszparencia követelményeire való felkészülést.

Ha jól időzítjük a szervezeti áttekintést, akkor versenyelőnyhöz juthatunk, ezért javasolt a HR-kontroll nyári kivitelezése, amely a munkaköri leírások aktualizálásával kezdődik.

Milyen unalmasan hangzik, ugye?

A munkaköri leírás sok szervezetben adminisztratív dokumentumként működik: belépéskor elkészül, jogi vagy auditcélból elérhető, majd hosszabb időre változatlan formában marad a rendszerben. Egy jól működő HR-rendszerben a munkaköri leírás ennél jóval fontosabb szerepet tölt be. A munkakör célját, fő felelősségeit, szervezeti kapcsolódásait, döntési szintjét, szakmai követelményeit és teljesítményelvárásait rögzíti. Ez alapján lehet érdemben teljesítményt értékelni, munkakört elemezni, besorolást végezni, bérsávot rendelni és fejlesztési irányt kijelölni.

A nyári időszakban érdemes célzott munkaköri felülvizsgálatot indítani, különösen azokon a területeken, ahol az elmúlt évben szervezeti változás, létszámbővülés, folyamatátalakítás, automatizáció, vezetőváltás vagy jelentős felelősségbővülés történt.

A felülvizsgálat során célszerű vizsgálni:

- a munkakör célját és szervezeti szerepét,
- a fő feladat- és felelősségi köröket,
- a döntési jogosultságokat,
- a vezetői és szakmai kapcsolódási pontokat,
- a szükséges tudást, tapasztalatot és kompetenciákat,
- a munkakör komplexitását,
- a teljesítményelvárások és mérőszámok aktualitását.

Egy naprakész munkaköri leírás a teljes HR-értéklánc egyik alapeleme, mivel közvetlenül kapcsolódik a kiválasztáshoz, onboardinghoz, teljesítménymenedzsmenthez, képzés-fejlesztéshez, utódlástervezéshez, bérigazdálkodáshoz és szervezetfejlesztéshez.

Erre az első taktikai HR-kontroll feladatra épülnek majd a további nyárra időzíthető HR feladatok, melyről következő szakmai cikkünkben olvashattok. Ebben azt nézzük meg részletesebben, hogyan válhat a féléves teljesítményértékelés valódi stratégiai adatforrássá a HR számára. Megmutatjuk, hogyan kapcsolható össze az évközi vezetői beszélgetés a munkaköri leírások aktualizálásával, a munkakörelemzéssel, a munkakörértékeléssel, a Grade-rendszer felülvizsgálatával és az őszi bértervezés előkészítésével. Hogyan kaphat a vállalat vezetése sokkal pontosabb képet kap arról, hogyan változnak a munkakörök, hol nőtt a felelősség, mely pozíciók igényelnek újrabesorolást, és milyen bér- vagy fejlesztési döntésekre kell felkészülni a következő üzleti ciklusban.

Katona Ágnes
szervezetfejlesztési- és HR szakember