



HR RADAR KUTATÁS

HR KIHÍVÁSOK 2022

2022-ben arra vállalkoztunk, felmérjük a HR szakma legaktuálisabb kihívásait, a HR szakma jelenét és a várható trendeket. Ennek céljából indítottuk útjára a HR Radar 2022-es felmérését, melynek során február-márciusban gyűjtöttünk adatokat.

A HR Radar és a HR Kihívások 2022 felmérés háttere és előzményei

A Valoro és a Behaviour magazin kezdeményezéseként létrejött HR Radar szakmai tudásközpont HR Kihívások 2022 címmel indított országos benchmark felmérést a hazai nagyvállalati és KKV szektor HR szakemberei és cégvezetői körében. A HR Kihívások felmérés azokat a 2022-ben várható kihívásokat vizsgálta, amelyek stratégiai fontosságúak lehetnek a hazai vállalatok és a HR-szakemberek számára. Az eredmények széles körű megosztásával a kutatás támogatni kívánja a cégeket a megfelelő HR stratégiai döntéshozatalban és a megoldások gyors megtalálásában, valamint a széleskörű HR szakmai diskurzusok generálásával a jövőbemutató válaszok és megoldások kidolgozásában.



A HR fő kihívása a tavalyi évben egyértelműen a hibrid munkavégzés meghonosítása, valamint az ehhez illeszkedő jó gyakorlatok megtalálása és beépítése volt. 2022-ben arra vállalkoztunk, felmérjük a HR szakma legaktuálisabb kihívásait, a HR szakma jelenét és a várható trendeket. Ennek céljából indítottuk útjára a HR Radar 2022-es felmérését, melynek során február-márciusban gyűjtöttünk adatokat. 214 HR vezetőt, cégvezetőt, HR szakembert kérdeztünk a HR szakma aktualitásairól, hogy lássuk a piac kihívásait, illetve igyekeztünk azt is feltárni, hogy milyen már bevált gyakorlatokkal rendelkeznek a szervezetek.

A felmérés indításakor is azt gondoltuk, hogy 2022 sem fog szűkölködni kihívásokban, az azóta eltelt közel két hónap világgazdasági és gazdasági folyamatai sajnos megerősítették, hogy a HR szakmának is folyamatos készségi fokozatban kell maradnia annak érdekében, hogy időben tudjon reagálni a már felmért és a még csak sejthető változásokra. (szerk.)

2022 HR TRENDKÉNT

#1 MUNKAERŐBEVONZÁS ÉS MEGTARTÁS

2022-ben töretlenül folytatódó trendként a **munkaerőhiányra** adott hatékony válaszok, a **toborzás** kihívásai és a meglévő munkatársak **megtartása** kerültek elsődlegesen fókuszba. A megkérdezettek többsége szerint a munkaerőhiány jelentős mértékben érinti a szervezeti működést, mindemellett jelentős azon vállalatok aránya, ahol bővüléssel számolnak (10-ből 6 cég számol be erről).

#2 DIGITALIZÁCIÓ, HATÉKONYSÁG, HIBRID MINT ÚJ NORMA

A poszt(?)-covid éra új munkavégzési sztenderdjének tűnik a **hibrid munkavégzés széleskörű térhódítása**, a válaszadó szervezetek több mint fele hosszú távon is hibrid munkavégzést tervez fenntartani. Ennek megfelelően a már megindult **digitalizációs** tervek felgyorsulása és új folyamatokra történő kiterjesztése folytatódik idén is. A digitalizáció a fő üzleti folyamatokon túl egyértelműen kiterjed a támogató területekre is, ezen belül a **HR folyamatok digitalizációja** várható a megkérdezettek közel felénél (45%), miközben a legtöbb szervezetben akadályozó tényező a megfelelő erőforrás és kompetenciahiány, az erre vonatkozó hosszútávú stratégia, valamint a meglévő IT rendszerek integrációja.

A megváltozott munkavégzési környezetre és a munkaerőhiányra válaszul számos HR folyamatot érintő fejlesztéseket terveznek a vállalatok – folyamatos visszajelzésre épülő teljesítményértékelés, digitális onboarding, belső kommunikáció fejlesztése (a teljesség igénye nélkül), hangsúly a teljes munkavállalói életciklusra kiterjedő munkavállalói élmény növelésén van.

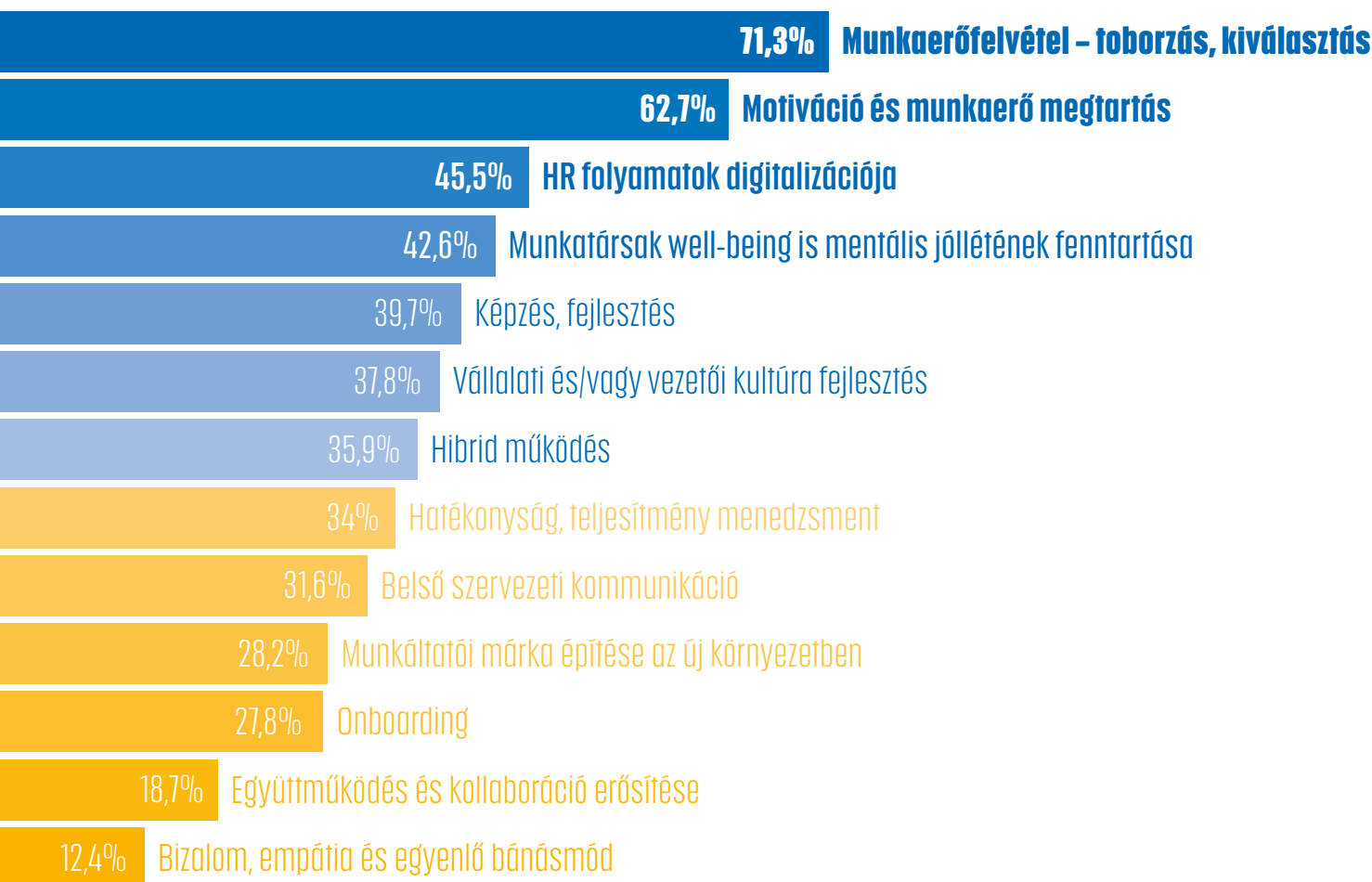
#3 ERŐSÖDŐ STRATÉGIAI HR SZEREPEKÖR VS. KORLÁTOZOTT HR ERŐFORRÁSOK

Izgalmas trendként rajzolódik ki a válaszokból a HR szerepkörének fokozatos átalakulása, mind a vezetők, mint a HR szakemberek körében egyetértés van abban a kérdésben, hogy a **HR hosszabb távon stratégiaibb, proaktívabb szerepet fog betölteni**, mely mind az üzleti területekkel való együttműködésében, ráhatásában, mind az üzleti stratégiához való kapcsolódásában tetten érhető. A pozitív képet egyértelműen árnyalja, hogy a megkérdezettek kb. **kétharmada nem számol HR költségkeret bővüléssel** vagy csökkenő költségkerettel tervez, a válaszadók kb. 1/3-a tervez bővüléssel.

HR KIHÍVÁSOK 2022

Arra a kérdésre, hogy 2022-ben milyen területek kerülnek leginkább fókuszba, a válaszadók összesen 13 kategóriát érintenek, melyekből 2 téma kiugró arányban jelenik meg, ugyanakkor egyéb témák is jelentősnek tűnnek.

2022-ben mely HR területek kerülnek leginkább fókuszba?



A két legforróbb téma a munkaerőfelvétel (toborzás, kiválasztás), a motiváció és munkaerő megtartása – melyek valójában kéz a kézben járnak. A HR folyamatok digitalizációja is a TOP 3 témák között szerepel, mely vélhetően együtt jár a jövőbeli hibrid munkavégzési forma térnyerésével.

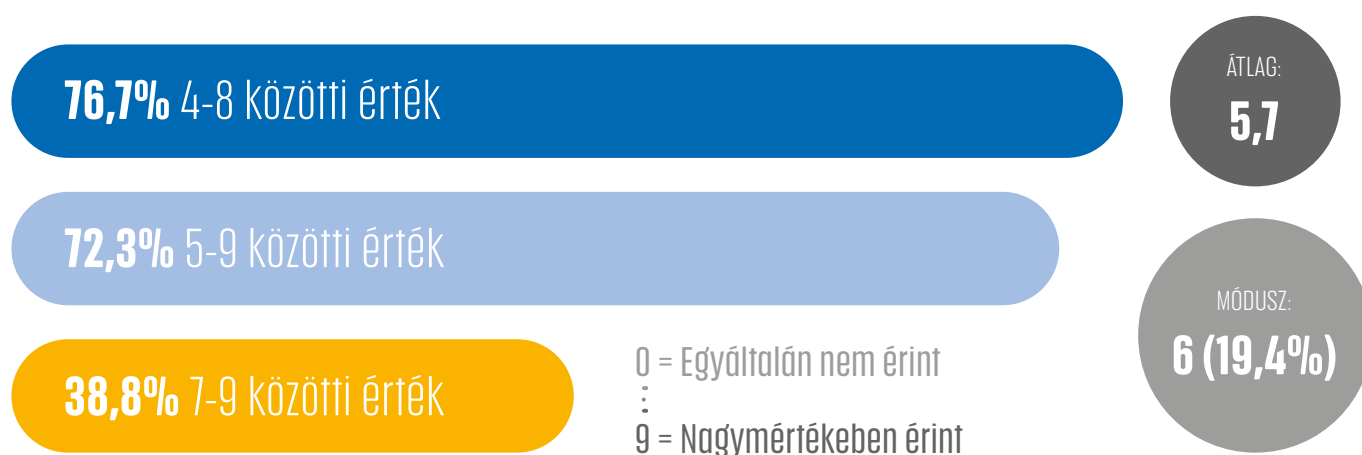
42,6% számára a well-being és a mentális jóllét is fókuszban van, mely vélhetően az utóbbi évek érzelmileg is megterhelő aspektusaival függ össze.

MUNKAERŐPIAC – TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS

A munkaerőhiány érezhetően érinti a szervezeteket, sokan bővüléssel számolnak, valamint sokféle intézkedést terveznek a toborzás-kiválasztás javításáért. A legtöbben ugyanakkor a munkaerő megtartásában látják a legoptimálisabb megoldást – érdemes tehát ezért aktívan és célzottan tenniük a szervezeteknek.

A motiváció és a munkaerő-megtartás 2022 2. legforróbb HR kihívása is, ennek jelentőségét aláhúzza, hogy a megkérdezett cégek 61%-a bővüléssel számol.

Hogyan érinti a munkaerőhiány az Önök cégének működését? (skála: 0-9)



Megkérdeztük, hogy milyen beavatkozási lehetőségeket látnak célravezetőnek a munkaerőhiány kapcsán, amennyiben valós akadályozó tényezőnek látják azt. A kérdésre a válaszadók **95,3% válaszolt – ennyien tehát jelentős problémának látják a munkaerőhiányt.**

A legfontosabbnak ítélt intézkedés a **munkatársak megtartására irányuló intézkedések (77,5%)**, de a **jobb csomag ajánlatok (49%)**, az **Employer Branding erősítése (47,5%)**, valamint a **karriermenedzsment kiépítése/erősítése (44,1%)** is hatékony lehet a kitöltők szerint.

A bővüléssel nem számoló cégek esetében 21,9% csak a fluktuációra számít, körülbelül minden 10. cégnél ugyanakkor létszámstop várható – itt szintén felértékelődhet a munkaerő megtartásának fontossága.

Mindezekon túl, nemzetközi kutatási eredmények is rámutatnak a megtartás fontosságára, illetve abban a vezetők szerepére, hiszen az elismerésen és támogatáson alapuló vezetői működést egyre inkább elvárják a munkavállalók, ami a vállalat sikerességére akár közvetlenül is kiható eszköztárat jelent. Ezt támasztja alá McKinsey (2021) kutatása, melyben azt találták, hogy a legtöbben (35%) az elhanyagoló vezetőket jelölik meg döntő indokként a felmondásuk kapcsán.

2022-ben mely HR területek kerülnek leginkább fókuszba?

Toborzási csatornák bővítése



Jelöltélmény javítása



ÉrtékJánlatok és juttatások körének bővítése



Kiválasztási ciklusidő csökkentése



Nagyobb fókusz a juttatások / fizikai és mentális well-beinggel kapcsolatos értékJánlatok terén



Külsős szolgáltatókkal való együttműködés bővítése



A jelöltek szűrésénél nagyobb hangsúlyt kapnak a készségek a tanulmányok és korábbi munkatapasztalatok mellett



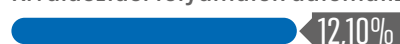
Ajánlási rendszer bevezetése



Kiválasztási folyamatok digitalizációja (online interjúk, online AC-k)



Kiválasztási folyamatok automatizációja



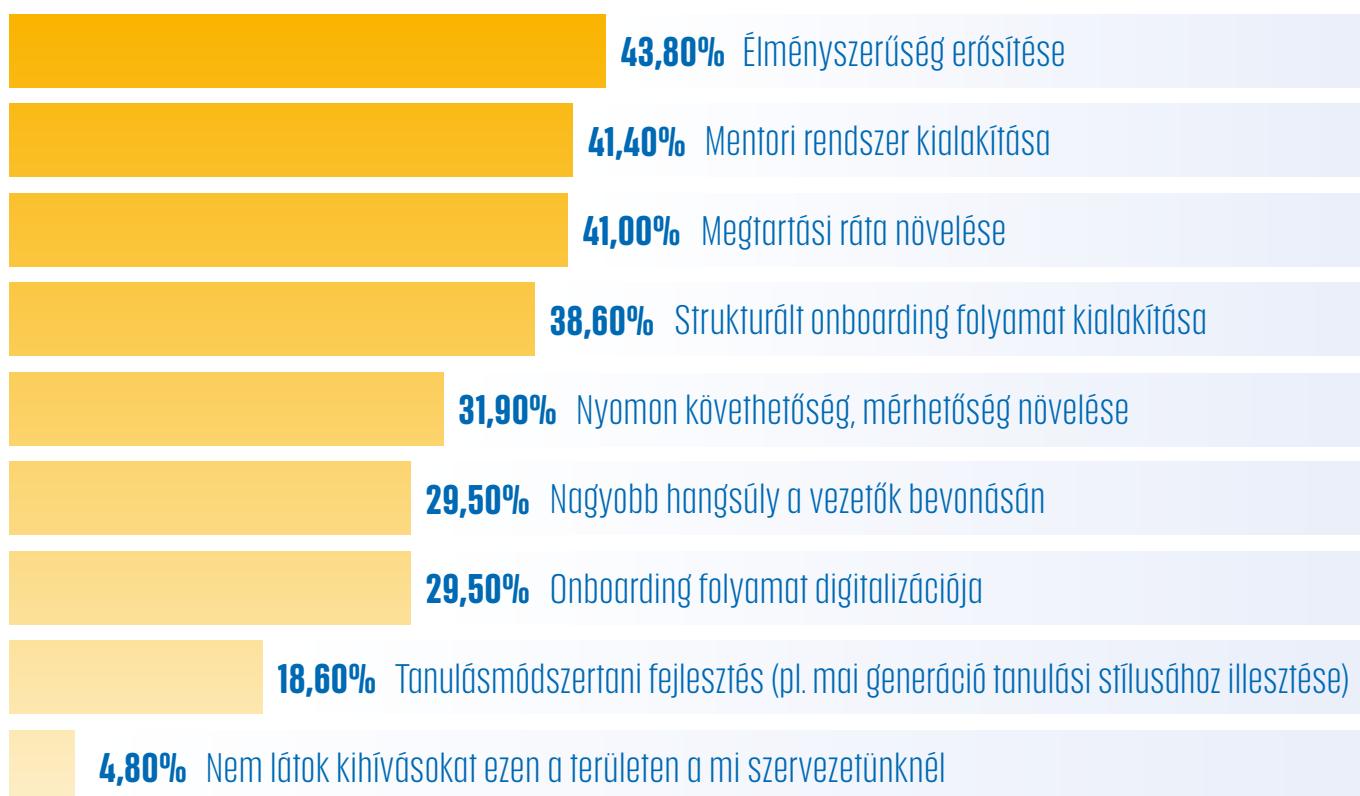
A válaszadók szerint a legfőbb prioritás a toborzási csatornák bővítése lesz, ugyanakkor számos egyéb intézkedést is terveznek a vállalatok – ez éppen a téma fontosságát jelezheti. Kisebb arányban jelennek meg viszont a digitalizációs törekvések, mint 2022 HR kihívásai kapcsán összességében.

ONBOARDING

Az Onboarding témáját tekintve nincs egységes irány – különböző és sokféle változtatást terveznek a vállalatok.

Mindössze 4,8% nem lát kihívást, ugyanakkor a 2022 legfőbb HR kihívásainál csak 27,9% tette ezt a legaktuálisabb témák közé, így elmondható, hogy bizonyára van fejlődési potenciál a területben, ugyanakkor nem elsődleges prioritás jelenleg a szervezetek számára.

Mely területen terveznek változtatásokat az onboarding témakörében az idei évben?



A válaszadók közül legtöbben az élményszerűsége és a mentori rendszerre fókuszálnának, ezt a megtartási ráta növelése követi, mely szintén alátámasztja a munkaerő megtartásának fókuszát.

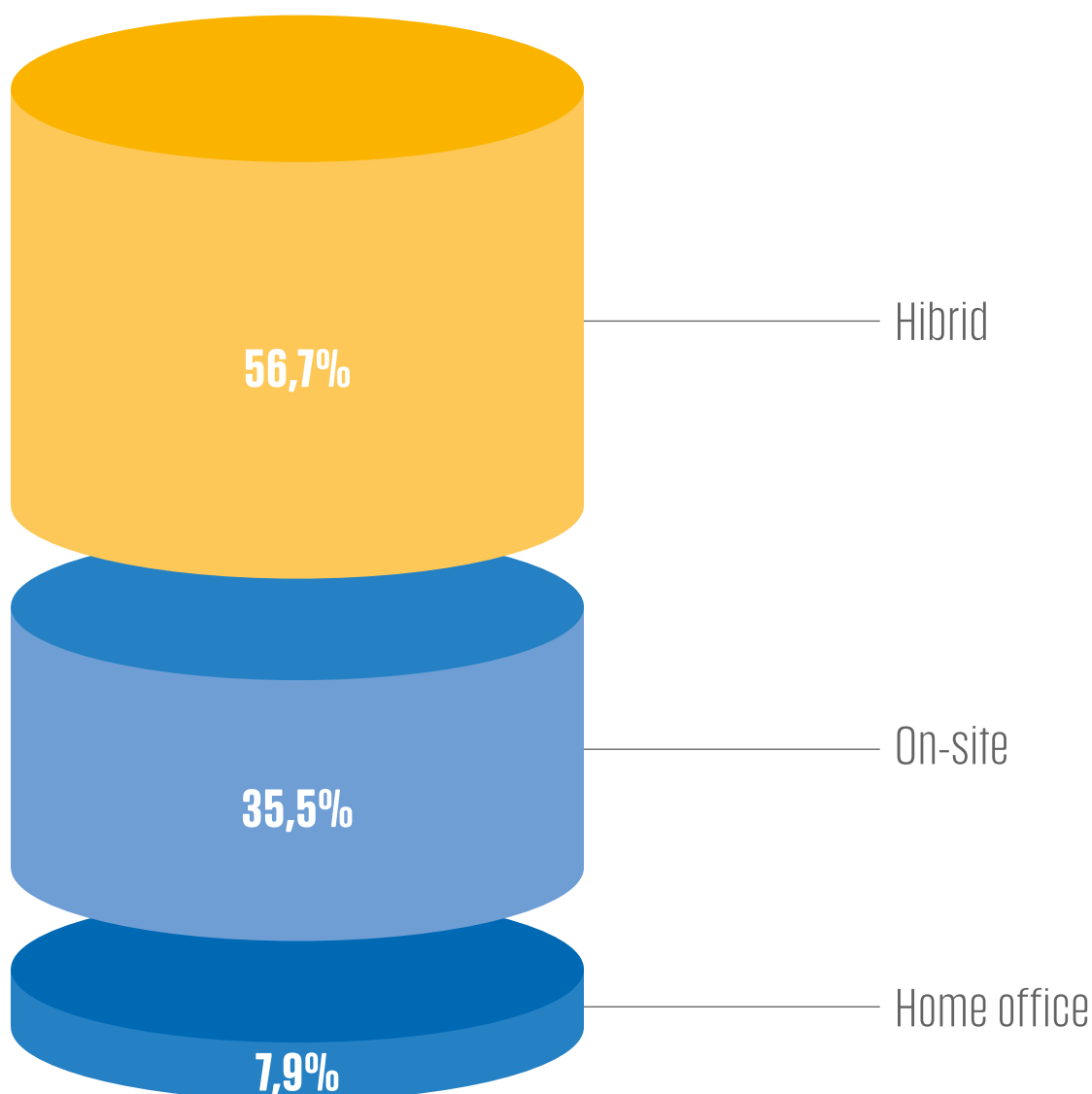
41,4% a mentori rendszer, míg 38,6% a strukturált onboarding folyamat kialakítását tervezi, illetve nagyobb arányban jelent meg a nyomonkövethetőség, mérhetőség növelése (31,9%) melyből arra következtethetünk, hogy a cégek nagy része jelenleg az onboarding folyamat alapköveinek letételeinél tart, ez a jelenlegi prioritás számukra.

MUNKAVÉGZÉSI FORMÁK

A munkavégzési formákat illetően egyértelmű a hibrid munkavégzés térnyerése:

56,7% tervezi ezt, annak ellenére, hogy az idei fő kihívásoknál csak 35,9% jelölte ezt meg. Vélhetően bár erőteljes a hibrid munkavégzés jelentősége, ez már nem a legfrissebb kihívás a szervezetek életében, 2022-ben emiatt helyeződhetnek a fő hangsúlyok az egyéb témákra.

7,9% megtartja a teljes home office-t, ami bár nem túl nagy arány, de azt mutatja, hogy van, ahol a valószínűsíthető jó tapasztalatok miatt megtartják azt, amit korábban kényszerből kellett bevezetni. Ezzel szemben **35,5% kizárólagosan on-site munkavégzést tervez.**

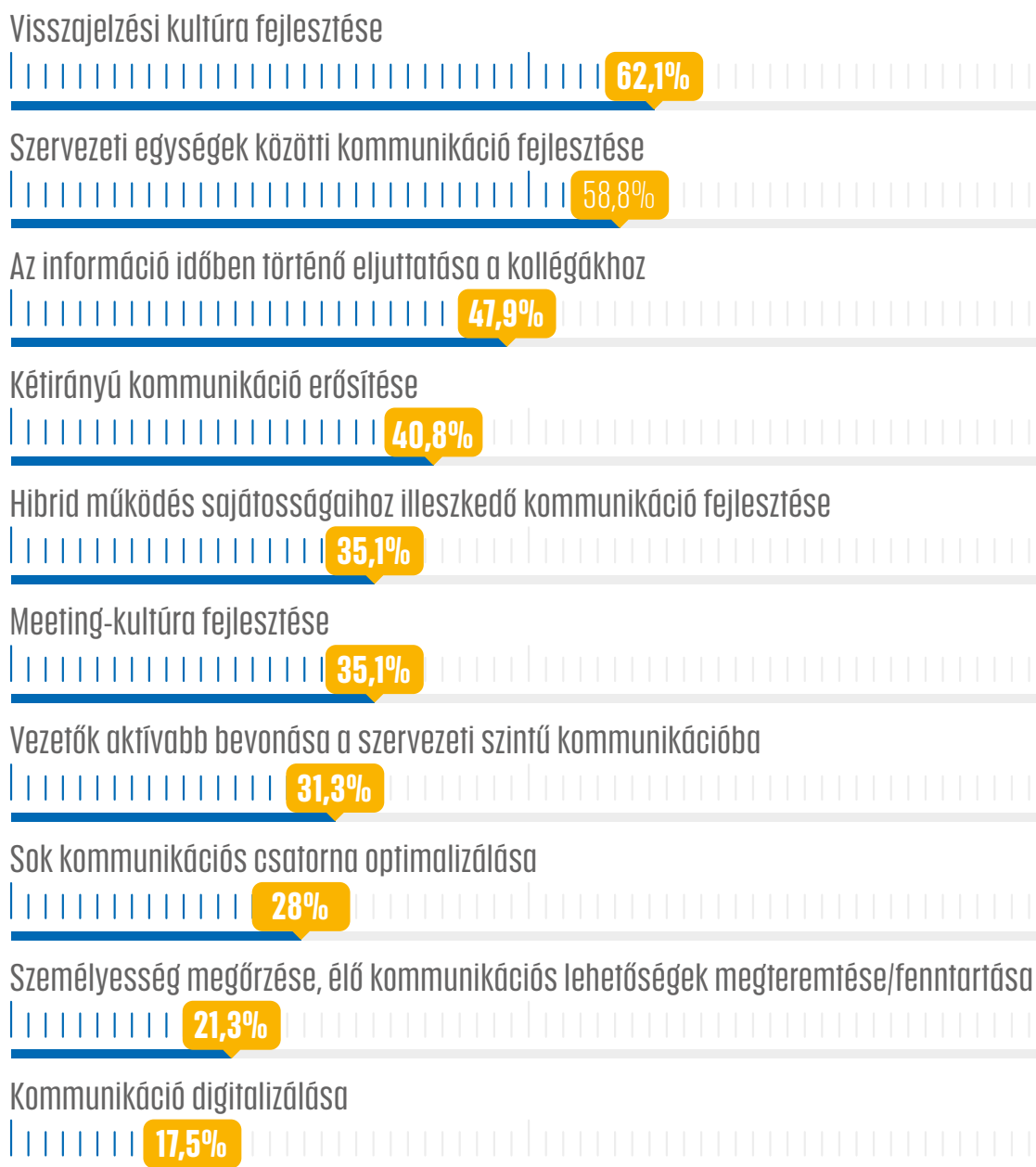


SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ

2022 fő HR kihívásai között 31,7% látja a szervezeti kommunikációt, ugyanakkor sokféle válaszlehetőség megjelenik a fejlesztendő területek között. Ebből **két pont kiugró: a visszajelzési kultúra fejlesztése (62,1%) és a szervezeti egységek közötti kommunikáció fejlesztése (58,8%).**

35,2% szerint a hibrid működéshez illeszkedő kommunikáció fejlesztendő. 17,5% látja csak fejlesztendőnek a kommunikáció digitalizálását. 21,3% a személyesség megőrzését, az élő kommunikációt fejlesztené – az igény tehát inkább a személyesség irányába tolódik el hibrid munkavégzés esetén is.

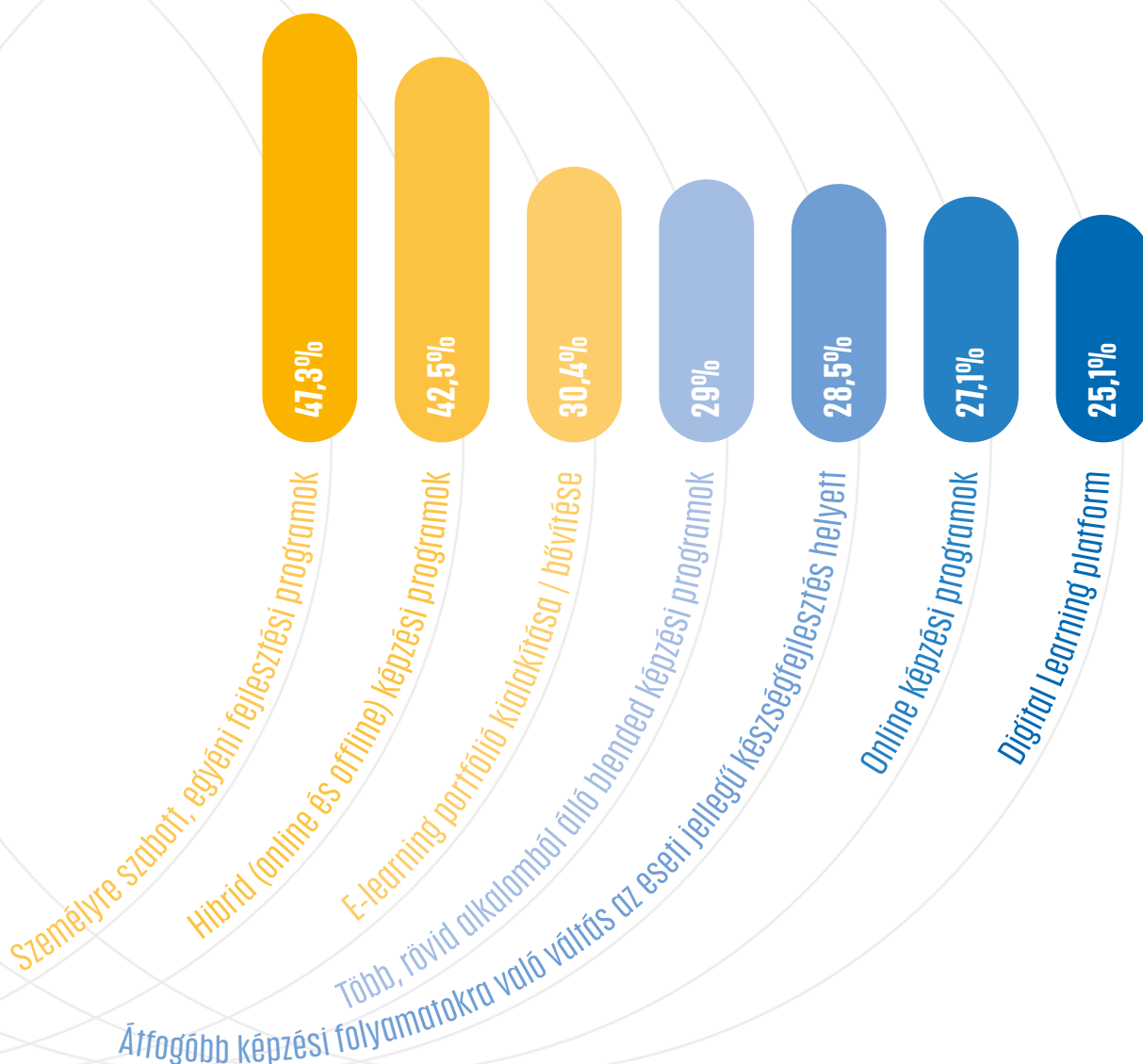
A belső kommunikáció mely területeit látja fejlesztendőnek?



KÉPZÉS, FEJLESZTÉS

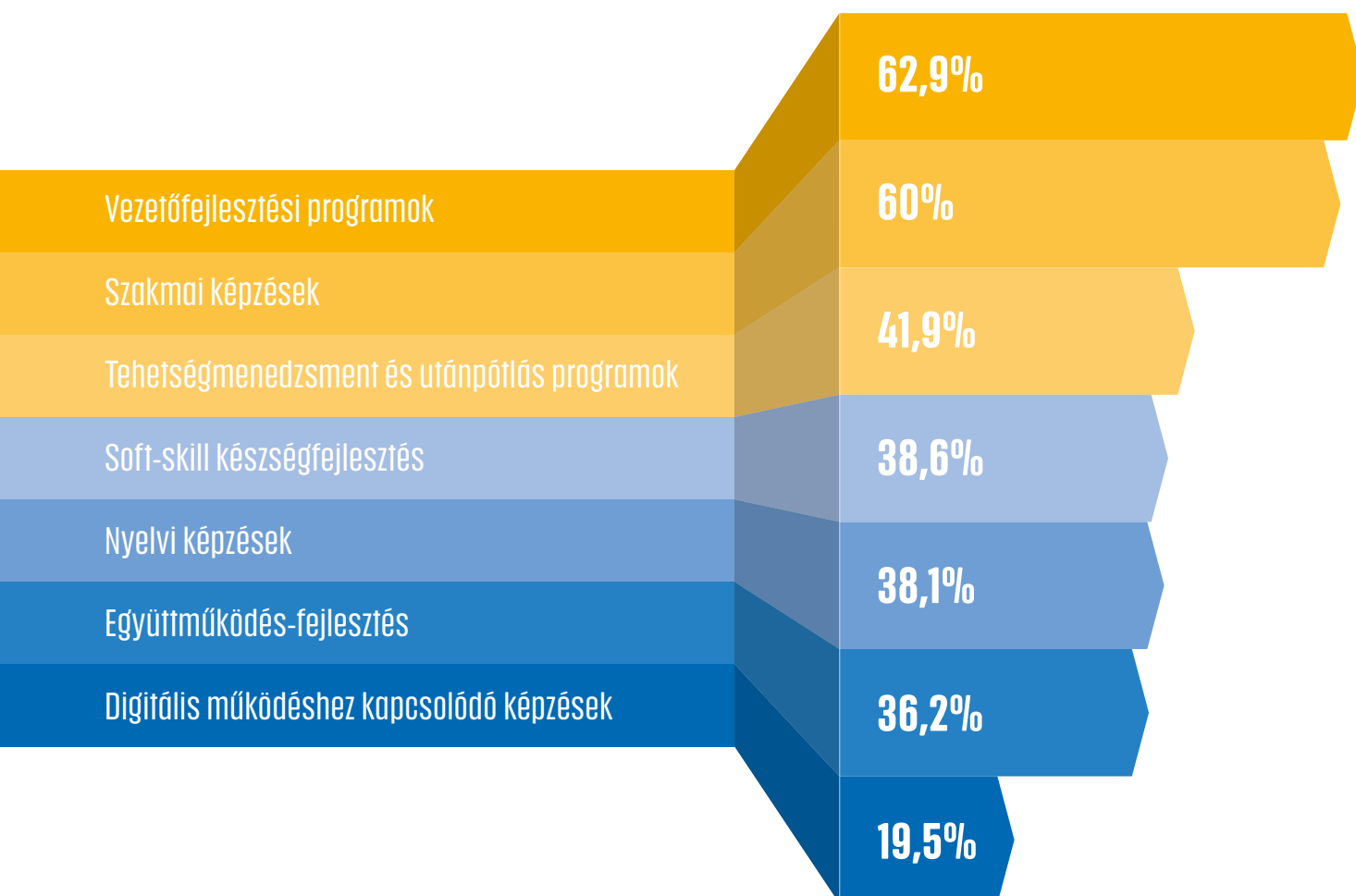
A Képzés-fejlesztés témája közepesen fontosnak látszik 2022-ben: 39,4% jelölte meg a prioritások között.

Milyen elemeket terveznek bevezetni vagy erősíteni a képzés-fejlesztés területén 2022-ben?



Azzal kapcsolatban, hogy milyen elemeket terveznek bevezetni, erősíteni, a legnagyobb fókusz a személyre szabott, egyéni fejlesztési programokon (47,3%) és a hibrid (online és offline) képzési programokon lesz – előbbi a munkaerő megtartásához, utóbbi a hibrid munkavégzéshez kapcsolódik szorosan. Az innovatív megoldásokhoz sorolható **Digital Learning** platform bevezetése vagy erősítése ugyanakkor minden 4. cég számára terv, a **blended megoldások** iránti igény pedig a változatosság szükségességére adott válasz lehet.

Milyen készségek fejlesztése került előtérbe és marad 2022-ben is fókuszban?



A képzési témákban egyértelmű meghatározó terület a vezetőfejlesztés (62,9%) és a szakmai képzések (60%).

A TOP3 témák között szerepel még a **tehetségmenedzsment és utánpótlás programok** köre (41,9%), mely szintén a munkaerőmegtartás egy jelentős pillére lehet.

Az együttműködés-fejlesztést annak ellenére 36,4% jelölte meg, hogy az 2022 fő kihívásainál csak 18,8%-os arányban szerepel.

További érdekesség, hogy a digitális működéshez kapcsolódó képzések csak 19,5% esetében lesznek fókuszban, annak ellenére, hogy a digitális készségek elsajátítása elengedhetetlen a hatékony hibrid működéshez.

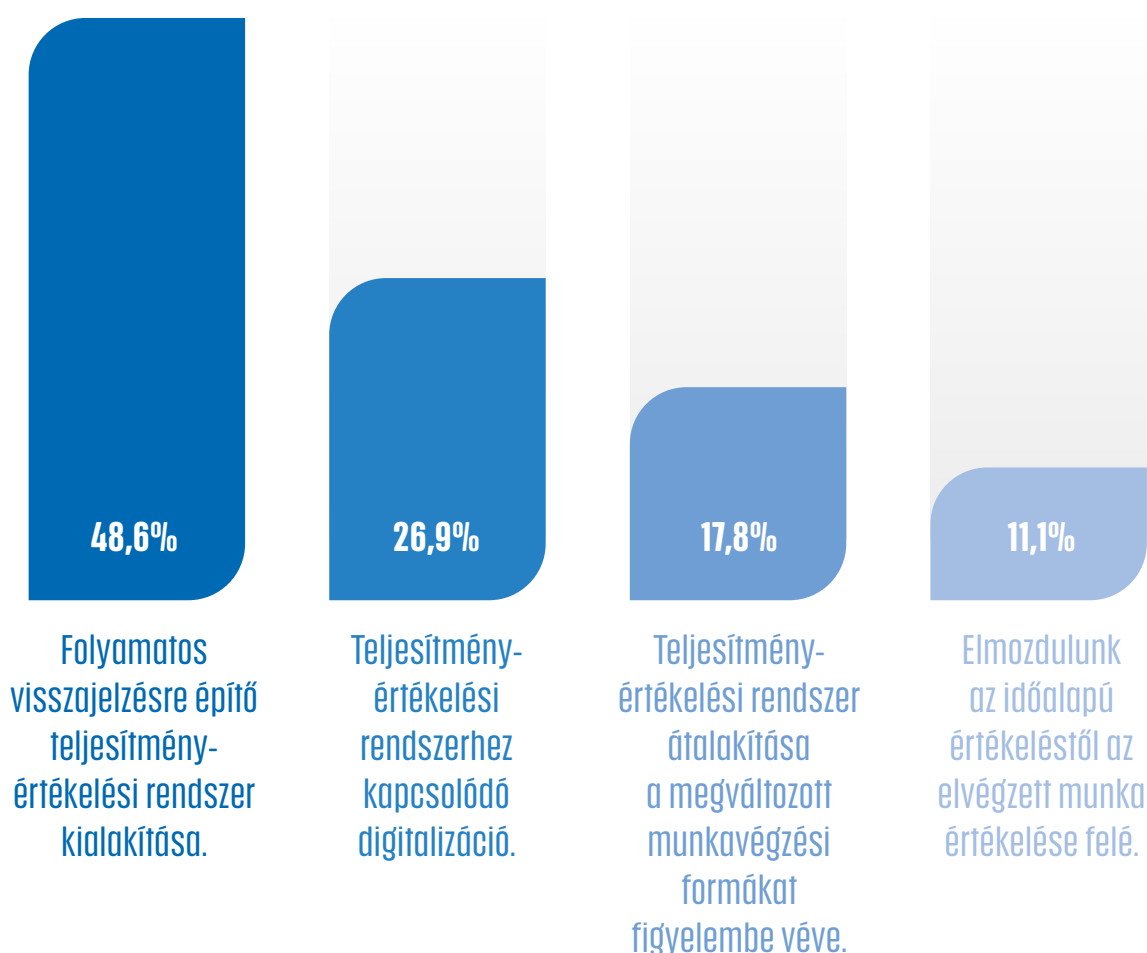
TELJESÍTMÉNY MENEDZSMENT

A 2022-es kihívások között inkább a hátsó mezőnyben szerepel a teljesítmény menedzsment, hatékonyság témája, a válaszadók 31.7%-a gondolja, hogy ezen területek lesznek fókuszban az idei évben.

Ugyanakkor a válaszadók jelentős többsége tervez valamilyen változást a teljesítménymenedzsment területén. Ezen belül is a **folyamatos visszajelzésre építő teljesítményértékelési rendszer kialakítása a kitöltők közel fele (48,3%) számára prioritás**, ami szintén összefüggésbe hozható a megtartással.

A válaszadók több, mint negyede (26.9%) tervez digitalizációt teljesítménymenedzsment területén, és úgy tűnik az időalapúság továbbra sem szűnne meg a teljesítményértékelésben, hiszen a válaszadók csupán 11,1% gondolja, hogy az elvégzett munka értékelése felé történik elmozdulás.

A következő évben milyen változtatásokat terveznek a teljesítmény menedzsment területén?



MUNKAERŐMEGTARTÁS, MOTIVÁLÁS

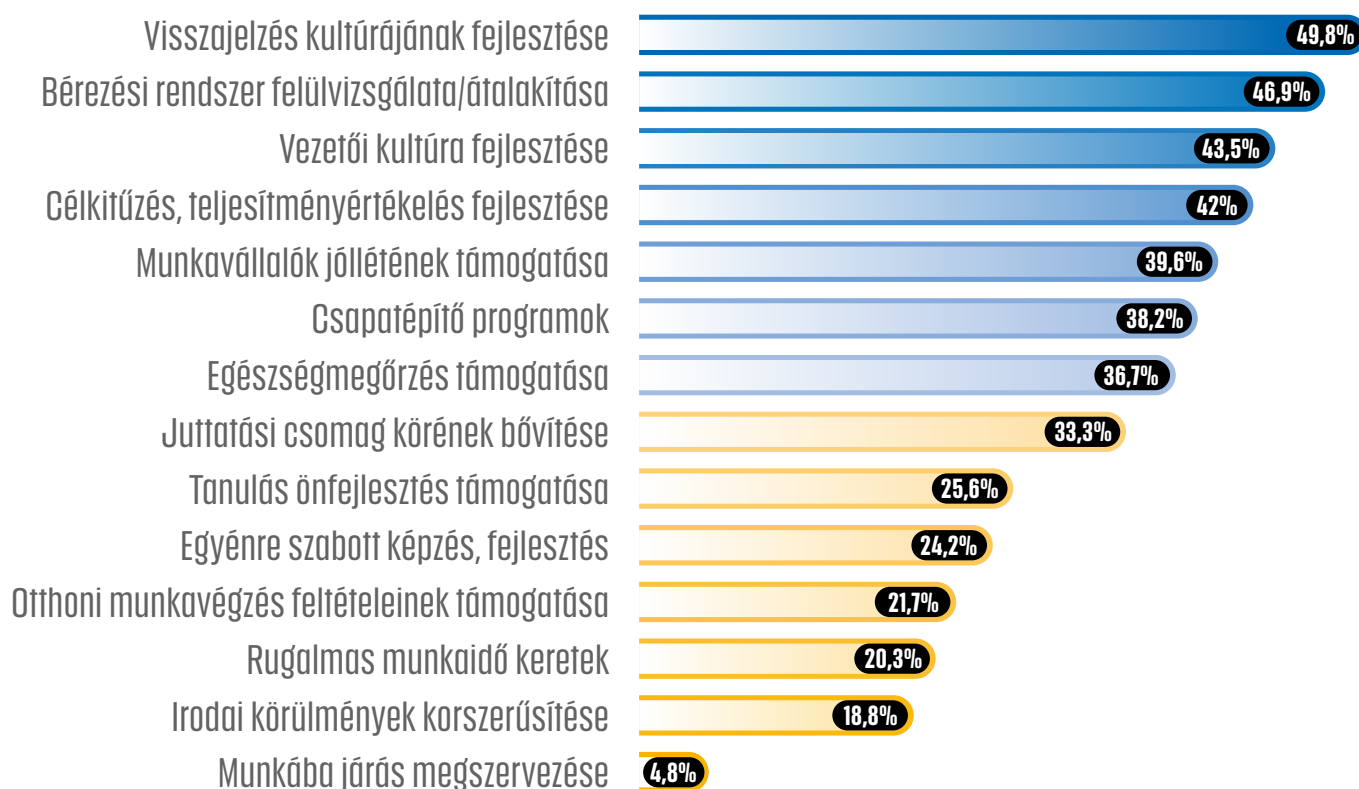
A munkaerőmegtartás, motiválás egy olyan terület, mely egyértelműen az **új év egyik legtöbbek által említett fókusz, hiszen a válaszadók 63% szerint** ez a területet a 2022-es év legnagyobb kihívása.

A munkaerőmegtartás terén bevezetni kívánt újítások kapcsán igen heterogén a vélemény, sok válaszkategória azonos mértékben jelenik meg. Ugyanakkor az kiemelkedik, hogy a **visszajelzés kultúrájának fejlesztése** sokak által tervezett újítás, hiszen a válaszadók 50% választotta ezt a válaszlehetőséget.

Ugyan a teljesítmény menedzsment, mint olyan nem szerepel a "legforróbb" ideai HR kihívások között, úgy tűnik, a megtartást, motivációt érintő aspektusai nagy jelentőséget kapnak az idei évben, hiszen mint bevezetni kívánt motivációs újítás, a válaszadók 42%-a említi a TÉR fejlesztését.

A munkavégzés módjának megváltozása egyértelműen befolyással van a munkaerőmegtartás, motiváció területére is, ami abból is látszik, hogy a legkisebb arányban megjelenő válaszcsoporthoz tartoztak az irodai körülmények korszerűsítése (18,8%), a munkába járás megszervezése (4,8%). Ugyanakkor az is kiemelkedik, hogy az otthoni munkavégzés támogatása (21,7%) vagy a rugalmas munkaidő keretek (20,3%) nem tartoznak a 2022-re tervezett fő beavatkozások közé.

Milyen beavatkozásokat/újításokat tervez munkaerőmegtartás és motiváció terén?

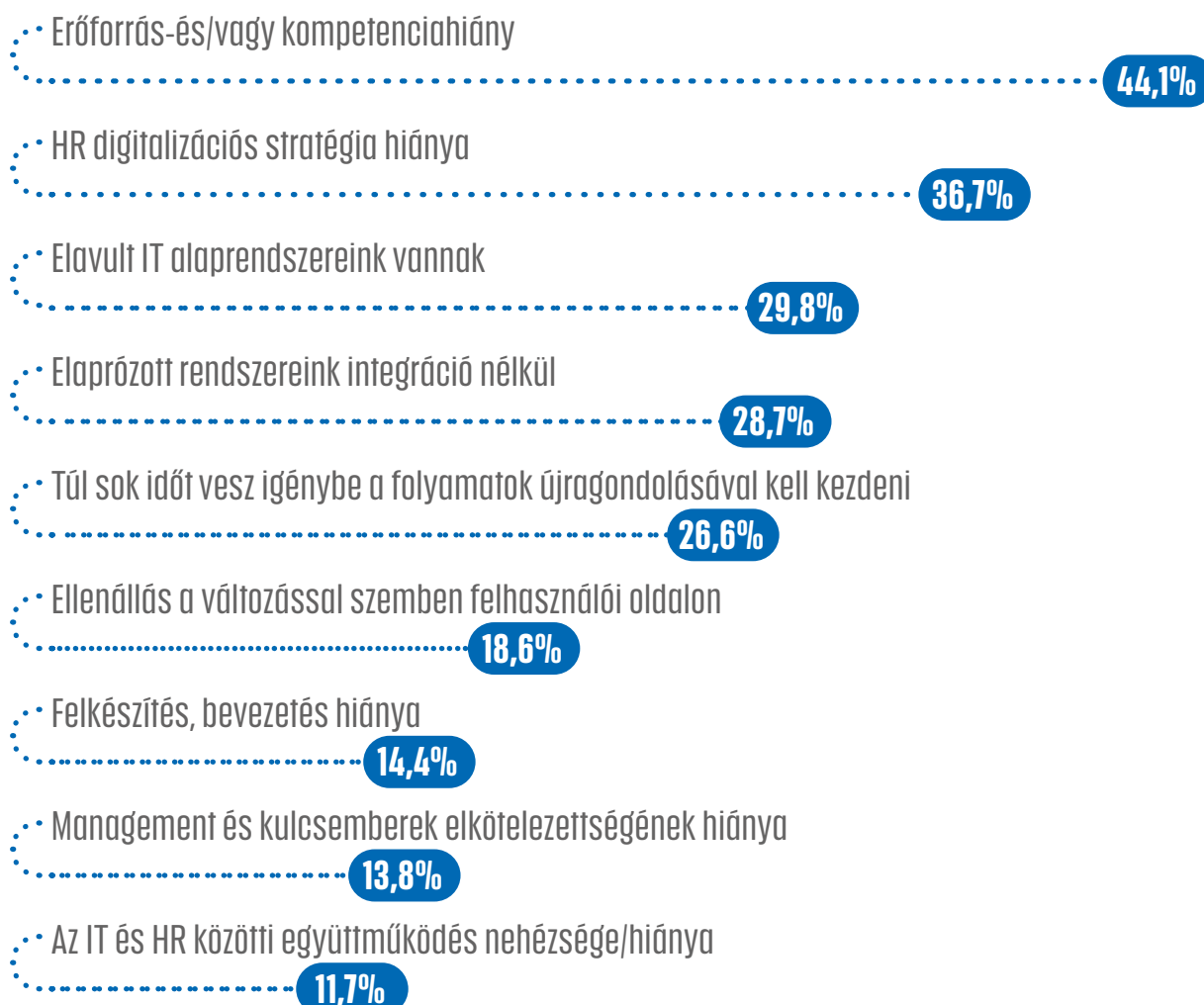


HR DIGITALIZÁCIÓ

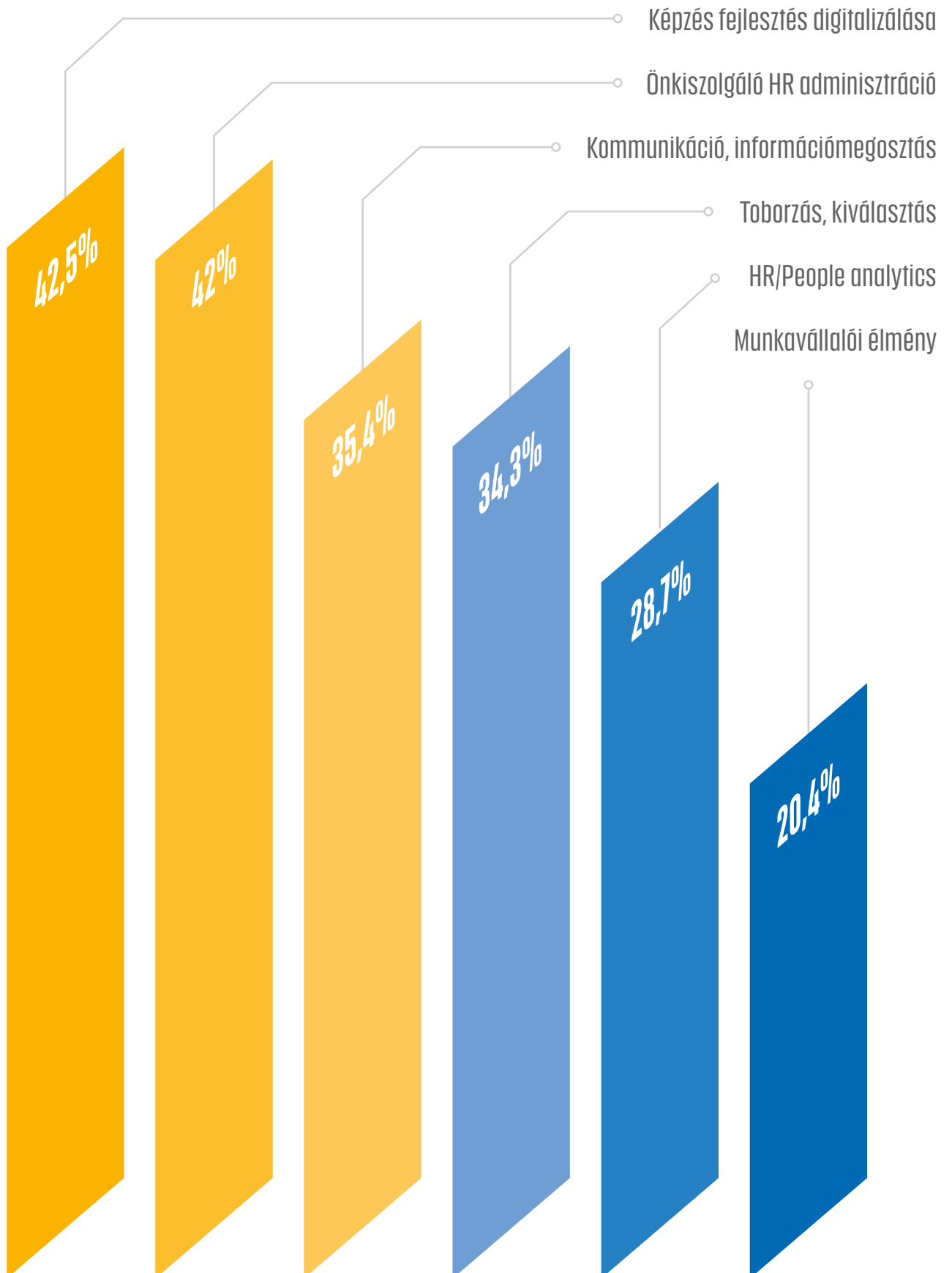
A HR folyamatok digitalizációja, a kitöltők 45,5%-a által megjelölt kihívás az idei évet nézve, továbbá számos más téma kapcsán is célként merül fel a digitalizáció.

Felmerül a kérdés, hogy milyen tényezők szabnak gátat a folyamatok digitalizációjának? A válaszadók nagy része (44,1%) számára a legnagyobb nehézség az erőforrás-és/vagy kompetenciahiány, melyet a digitalizációs stratégia hiánya követ (36,7%). A stratégia mellett felmerül a rendszerek integrációjának hiánya és az igény a folyamatok újragondolására. Fontos látni, hogy a válaszadók közel 30%-a gondolja, hogy az elavult IT alaprendszerek a HR digitalizáció gátja, melyből jól látszik, hogy **a kérdés több területet is érint, nem csak a humán erőforrás területét**, továbbá abban is igen **heterogének a válaszok**, hogy milyen szűkebb terület digitalizációját tervezik a jövőben. Hasonló arányban jelenik meg a képzés fejlesztés, az adminisztráció területei, melyeket a kommunikáció, toborzás-kiválasztás követ, végül a people analytics és a munkavállalói élmény digitalizációja tűnik a legkevésbé hangsúlyosnak.

Melyek az Ön cégénél HR digitalizáció nehézségei?



Mely területek digitalizációját tervezik a közeljövőben?



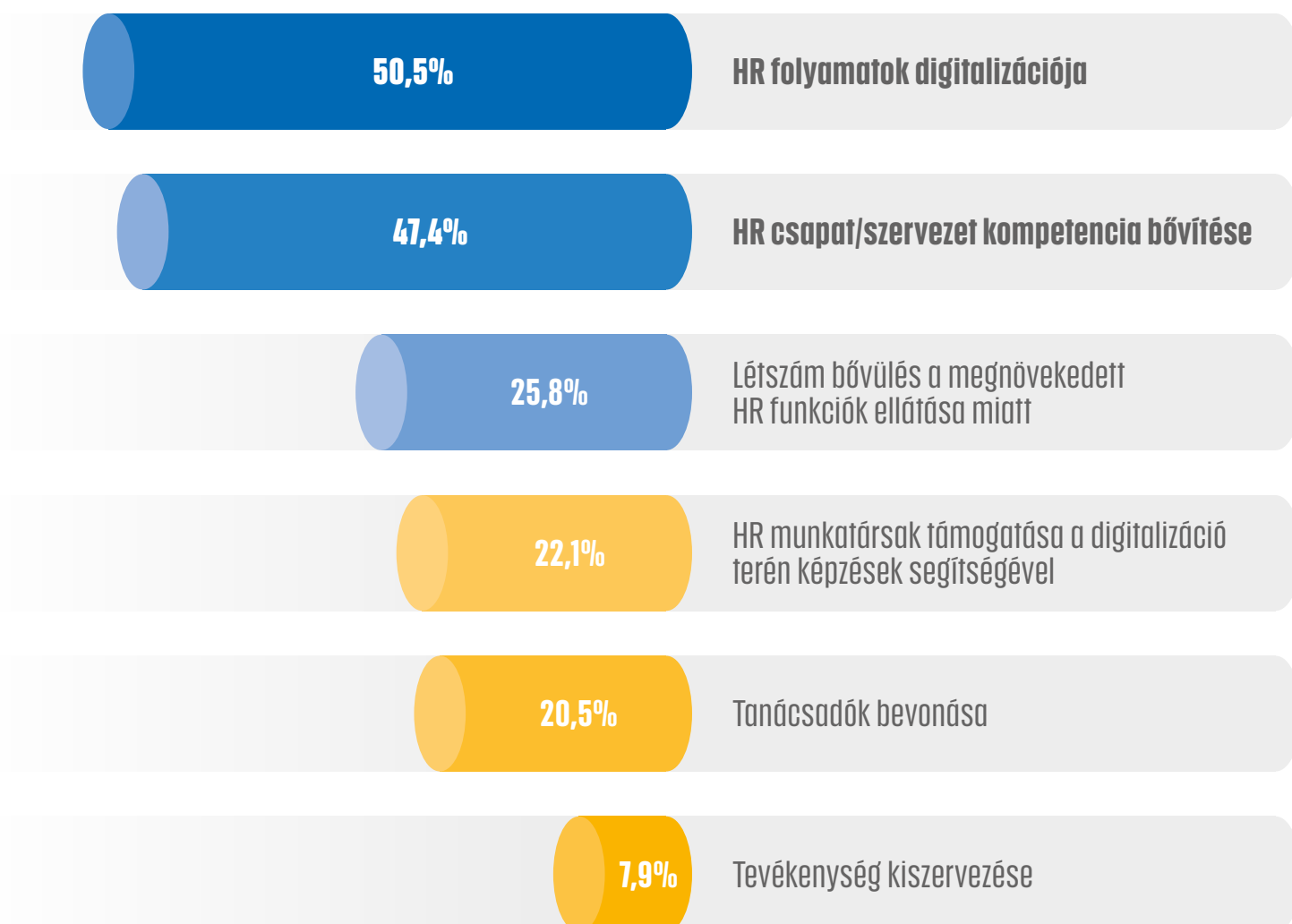
HR SZERVEZET KIHÍVÁSAI/JÖVŐJE

A digitalizáció nehézségeiben tapasztalt heterogenitáson túl, jól mutatja annak fontosságát, hogy a válaszadók

50%-a jelölte meg a HR folyamatok digitalizációját, mint a HR működésben bevezetni kívánt újdonságot. Hasonlóan nagy arányban (47,4%) szeretnék változásokat bevezetni a **HR csapat/szervezet kompetenciájának bővítése** kapcsán, mely összecseng azzal az eredménnyel mi szerint a digitalizáció elsődleges gátja az erőforrás- és kompetenciahiány.

Amiben kevésbé várható változás, az a külső tanácsadók bevonása, illetve tevékenységek kiszervezése, mely arra utal, hogy a válaszadók egyetértenek abban, hogy az aktuális kihívásokat a szervezeten belül kívánják megoldani.

Milyen változásokat terveznek bevezetni a HR működésében 2022 során?

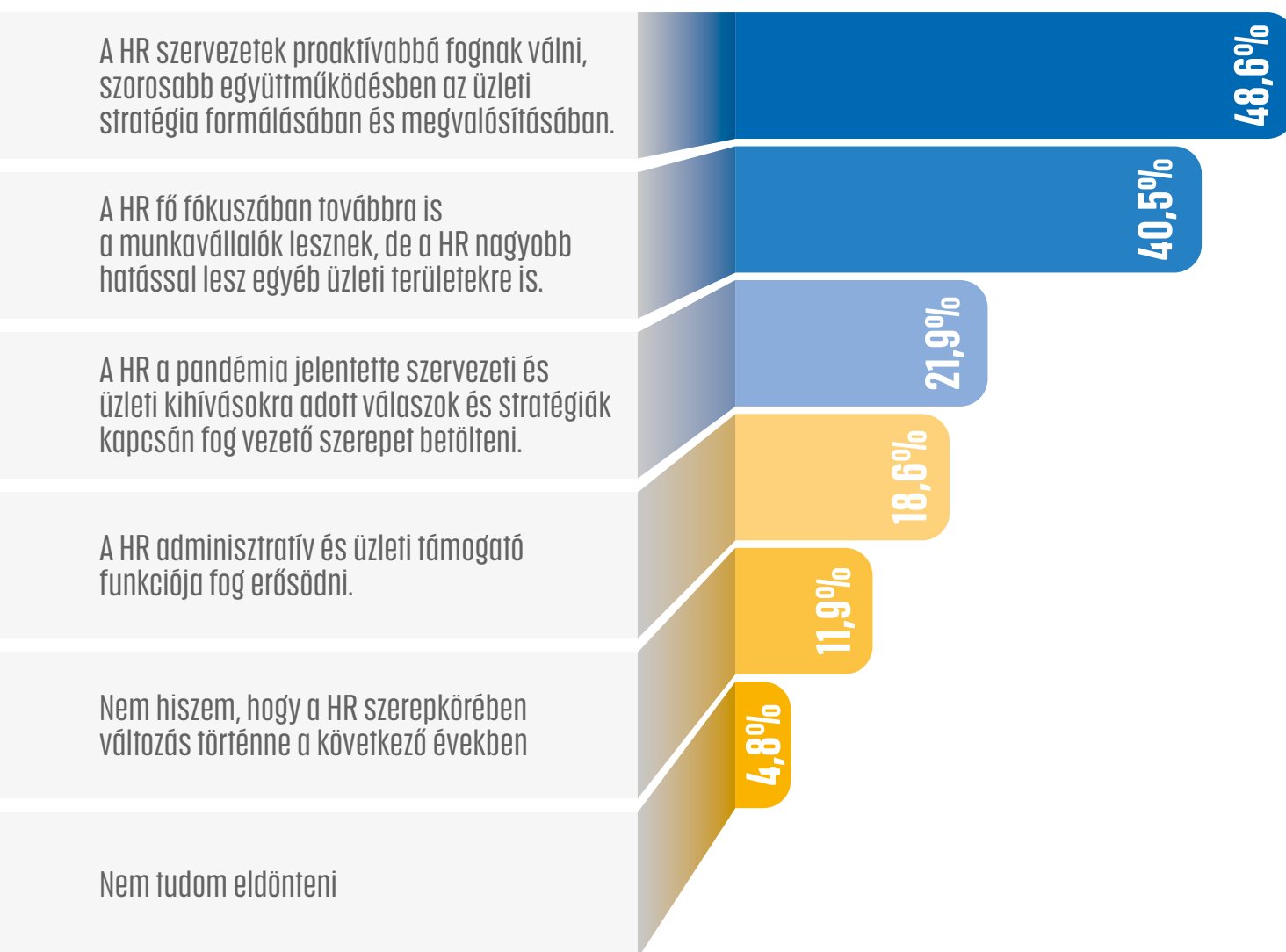


HR SZEREP ÉS KÖLTSÉGVETÉS

A válaszadók döntő többsége (83,3%) úgy látja, hogy hosszútávon lesz a HR szerepében változás, hiszen csupán a 11,9% gondolja, hogy nem lesz változás, 4,8% pedig nem tudja eldönteni.

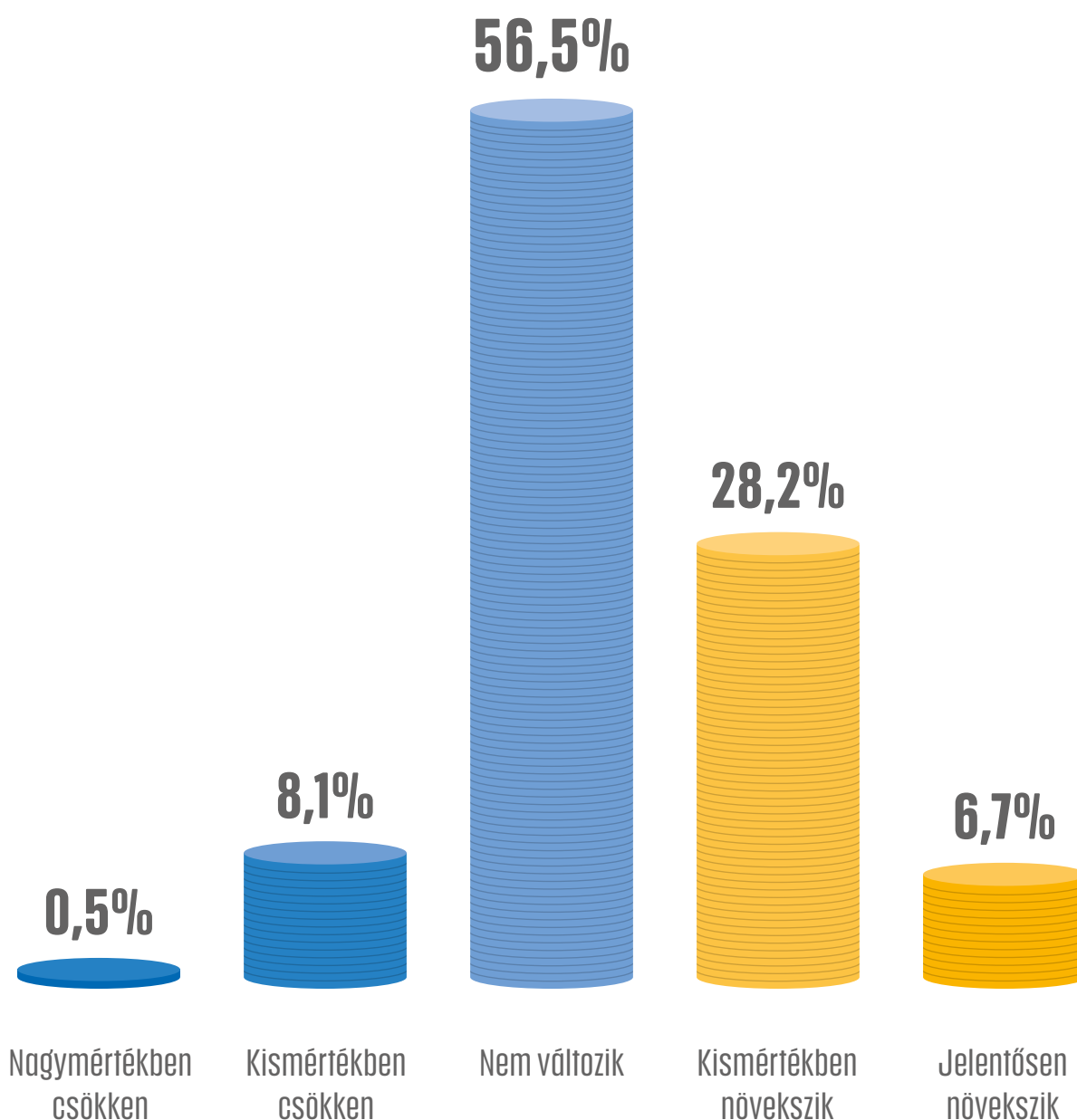
A HR szerepéről azt gondolják, hogy a **HR szervezetek proaktívabbá fognak válni, szorosabb együttműködésben az üzleti stratégia formálásában és megvalósításában** (48,6%). Hasonlóan magas arányban érkezett az a válasz, hogy a HR fókuszában továbbra is a munkavállalók lesznek, azonban a **HR üzleti területekre gyakorolt hatása megnő** (40,5%). Ugyan megjelenik a válaszok között a pandémia hozta kihívásokra adott megoldások és stratégiák miatti vezető szerep, azonban ez csupán a válaszok 22%-ban jelenik meg.

Milyennek látja a HR szerepét hosszú távon?



A HR költségkeretben jelentős mértékű változás nem várható, a válaszadók 56,7% nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem lesz változás, 28,2%-ban jelent meg a kis mértékű változás, a kitöltők 8,1%-a gondolja, hogy kismértékű csökkenés, 6,7% pedig, hogy jelentős növekedés várható.

Hogyan változik 2022-ben a HR költségkeret az előző évekhez képest?



MŰKÖDŐ HR BEAVATKOZÁSOK ÉS MEGOLDÁSOK

A felmérés azon fókuszán túl, hogy milyen kihívásokat látnak jelenleg a HR szakértők, törekedtünk arra is, hogy már jól működő, a tavalyi évben hatékonynak bizonyult gyakorlatokat is begyűjtsünk és megosszunk, melyhez az alábbi kérdést tettük fel a résztvevőknek:

Melyek azok az új HR beavatkozások vagy megoldások, melyek az Önök szervezeténél 2021-ben hatékonynak bizonyultak?

A nyitott kérdésre a résztvevők megoszthatták saját válaszukat vagy szavazhattak másokéra, így összesen 19 különböző válasz és 431 szavazat alakította ki a végső képet. A leghangsúlyosabban megjelenő téma a hibrid működés témája, annak is számos aspektusa jelent meg a válaszok között, mint a hibrid onboarding kialakítása, vezetők támogatása hibrid csapatok vezetésében vagy általánosságban a folyamatok hibridesítése a szervezetben.

HIBRID MŰKÖDÉS:

1. „A HR és a vezetők szorosabb együttműködése a hibrid csapatok hatékony működésének támogatásában.”
2. „...hibridhez igazodó meeting kultúra fejlesztése”
3. „Onboarding folyamat hibrid formátumának kialakítása”
4. „Vezetőket segítettük konkrét megoldásokkal, hogy hogyan vezessék online/hibrid csapataikat.”
5. „Folyamatok hibridesítése és folyamatos megújítása.”

A hibrid témáján túl nagy arányban jelentek meg válaszok a belső kommunikációval, a vezetők támogatásával, a munkavállalók jóllétével kapcsolatban. A legnagyobb támogatottságot, az a válasz kapta, mi szerint a tavalyi év leghatékonyabb újítása az **onboarding** folyamatban való sokkal jelentősebb aktivitás, a törődés az új munkavállalókkal. Az onboarding téma térnyerését jelzi, hogy annak hibrid verziójának kialakítása is a legnépszerűbb válaszok között szerepel.

Érdekes megnézni, hogy melyek azok a válaszok, melyek megosztották a kitöltőket, amelyekben nincs teljes konszenzus. A legmegosztottabb válasznak, az online AC-k alkalmazása bizonyult. Ezen eredmény mögött meghúzódhat a digitalizáció akadályozottsága, mely számos aspektus kapcsán előkerült, mind az előző évet, mind az idei évre vonatkozó terveket tekintve.

A FELMÉRÉS RÉSZTVEVŐI

A mintánk igen széles kört fed le, hiszen több szempontból rendkívül heterogén:

17 iparág
képviselteti magát

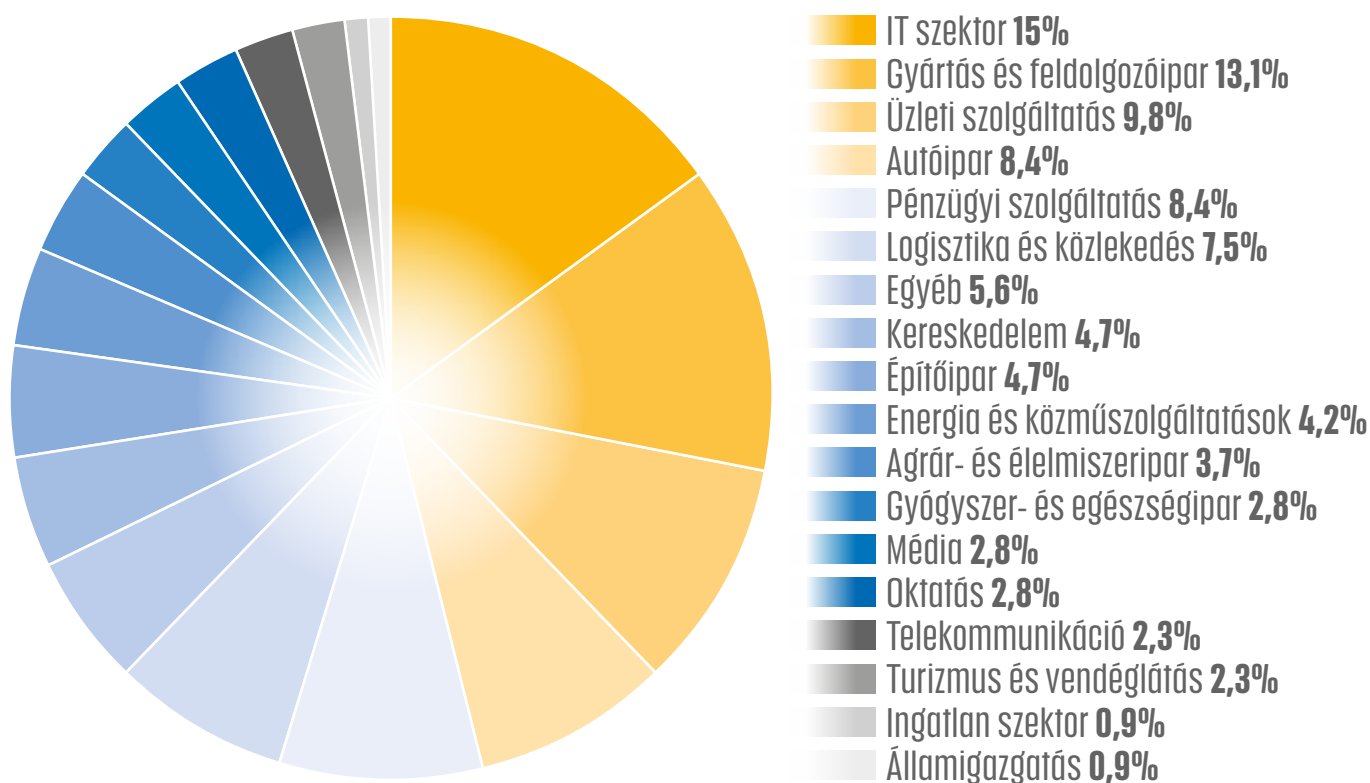
a legkisebb szervezetektől
a **2000+** főt foglalkoztató
nagyvállalatokig

Magyarország
minden régiójából

HR vezetők, vezetők
és HR szakemberek válasza

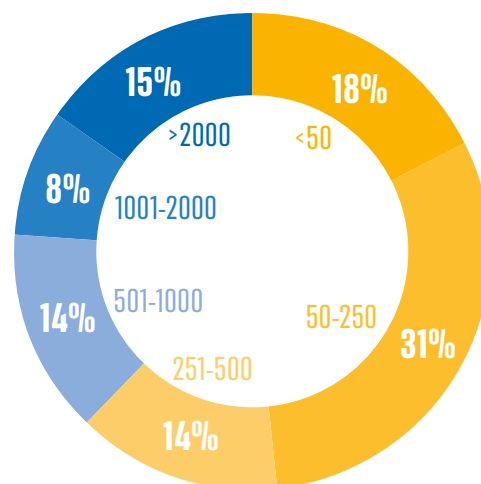
Iparág

Az iparág tekintetében a legtöbben az IT szektor, valamint a gyártás, feldolgozóipar köréből kerültek ki, de az üzleti szolgáltatás, autóipar és pénzügyi szolgáltatás is jelentős számban képviseltette magát.



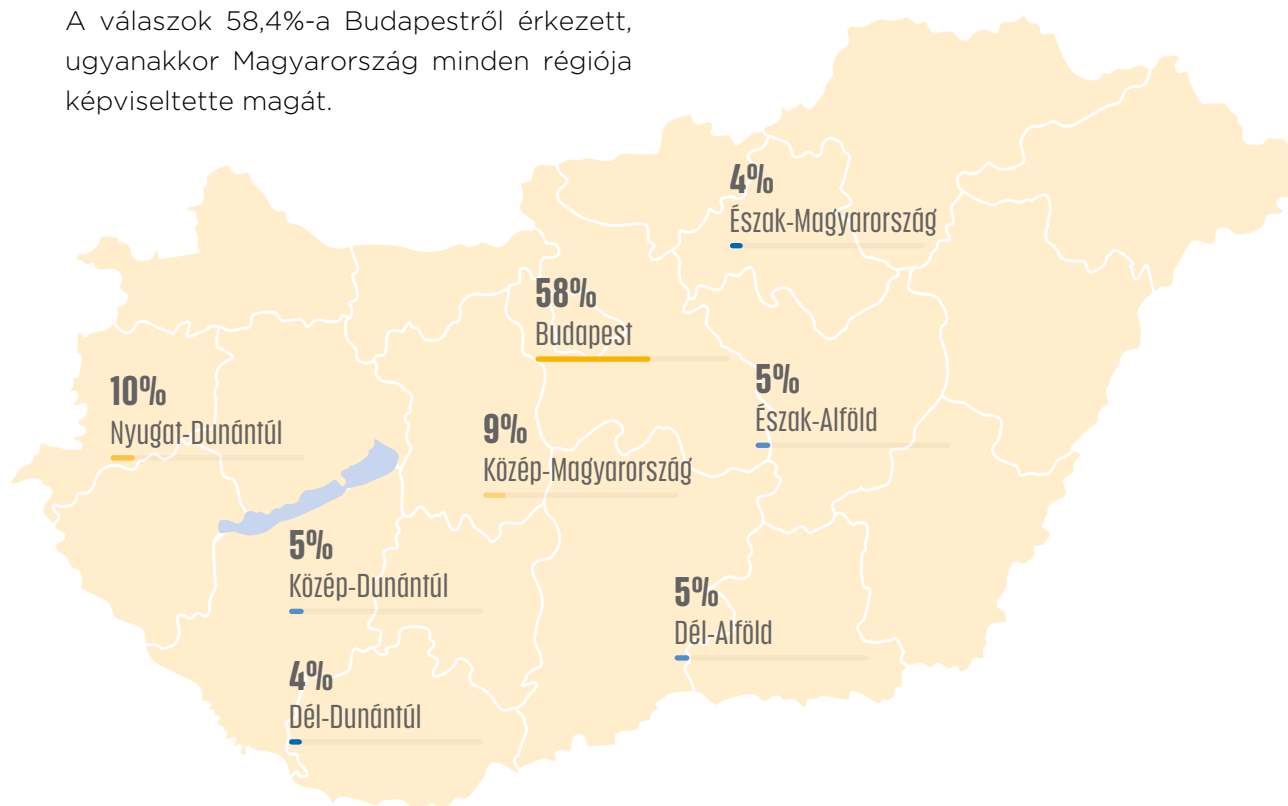
Cégméret

Cégméret szerint szintén heterogén és kiegyensúlyozott a minta. A válaszadók közel harmada 51-250 főt foglalkoztató közép vállalat, de a legkisebb és a legnagyobb szervezetekből is érkeztek válaszok. A legalább 1000 főt foglalkoztató szervezetek a minta közel negyedét teszik ki.



Földrajzi elhelyezkedés

A válaszok 58,4%-a Budapestről érkezett, ugyanakkor Magyarország minden régiója képviseltette magát.



Szervezetben betöltött pozíció

Válaszadóink 64%-a HR szakember, 22,9%-a vezető, középvezető, de cégvezetők is kitöltötték a kérdőívet, 8,9%-ban.

HR vezető **35%**
 Más HR funkció **29%**
 Vezető, középvezető **23%**
 Cégvezető **9%**
 Egyéb **4%**



A felmérést és a tanulmányt készítette



Illés Kata

szervezetfejlesztő, digitalizációs szakértő,
Valoro és HR Radar társalapító



Holics András

szervezetfejlesztési tanácsadó, cégépítő,
Valoro és HR Radar társalapító



Kavcsák Réka

szervezetfejlesztési tanácsadó, Valoro



Sefcsik Réka

szervezetfejlesztési tanácsadó, Valoro