



fókusztema

A HIGH-TECH NEM MINDEN

Beszélgetés Laudon Gáborral, az EMEA
Távolsági Szolgáltató Zrt.
HR igazgatójával

- Mivel foglalkozik egy „távolsági szolgáltató” cég?

- Anyacégünk, a Getronics, egy hollandiai bázisú szolgáltató, amely átvesz egyes IT szolgáltatásokat megbízóitól, amelyekről azok úgy gondolják, hogy nem éri meg saját szervezetükön belül ellátni. Más országok mellett Budapesten is működik leányvállalata, amely létrehozását döntően az indokolta, hogy az a fajta munkaerő, amely e tevékenység ellátásához szükséges, itt olcsóbb, mint például Hollandiában. Ez már önmagában is kemény feltételeket támaszt a HR-rel szemben. Ugyanis a megrendelő, aki döntően gazdaságossági szempontokból szervezi ki bizonyos tevékenységeit – akármilyen jól is dolgozunk – rajtunk kívülálló okok miatt nagyon könnyen megszünteti a megbízást. Ez jól látszott most a válság időszakában, amikor a költségtakarékossági intézkedések között divatba jött az „insourcing”, azaz a kiszervezett tevékenységek „visszaszervezése”. És még valami: a mi ügyfeleink a gazdaság bármely ágazatából jöhetnek, ami azt jelenti, hogy egy új ügyfél esetén az ő tevékenységének speciális jellemzőit is el kell sajátítanunk. Ez az állandó alkalmazkodás folyamatos tanulást feltételez munkatársaink részéről, de bizony gyakran erre nincs elég idő, és minőségi cserékkel is élnünk kell. Sőt, az sem szokatlan, hogy egy szerződés megszűnése után hirtelen itt maradunk több tucat „felesleges” emberrel.

- Milyen jellemzőkkel kell rendelkeznie egy távolsági szolgáltató ideális alkalmazottjának?

- A legfontosabb természetesen a nyelvismeret, hiszen a munkatársaink az ügy-

felekkel közvetlen telefonos kapcsolatban állnak, ezen kívül felhasználói szintű IT ismeretekkel, (talán még fontosabb: IT kultúrával), és megfelelő kommunikációs készséggel. Például, ha az egyik ügyfelünk valamelyik alkalmazottja elfelejti a belépési kódját, felhív egy telefonszámot, a vonal végén a mi emberünk itt Budapesten jelentkezik. Egyeztetik a szükséges adatokat, és ha minden rendben, innen elintéződik a probléma. Ebből is látszik, hogy munkatársainknak abszolút fegyelmezettnek kell lenniük, szoros ellenőrzés alatt állnak, a munkaközi szüneteken kívül munkaidőben nincs mozgási lehetőségük, és hát folytonos vagy három műszakos munkarendben dolgoznak. Ez pedig – különösen fiatal emberek számára – nagyon kemény követelmény. Bár már a kiválasztási folyamatban igyekszünk feltárni, hogy a jelentkezőben megvannak-e az ilyen fegyelmezett munkavégzéshez szükséges kompetenciák, mégis sokan menetközben döbbennek rá, hogy nem nekik való ez a fajta munkavégzés. Az új belépők között sok a pályakezdő, néhányukról itt derül ki – saját maguk számára is – hogy nyolc órán keresztül egyszerűen nem képesek koncentrálni.

- Ez azt jelenti, hogy átlag feletti a fluktuáció?

- Igen. De ez az egész iparágra, az egész világon jellemző. Egy korábbi statisztika szerint az ágazatban a fluktuáció „világátlaga” 25 százaléknál is magasabb volt. Nálunk ehhez egy speciális probléma társul. A szolgáltató központ tipikus munkavállalója az anyacégünknel Hollandiában egy érettségizett, kulturált fia-

taleMBER. Nálunk a „csak” érettségizettek körében elvéve találjuk meg a szükséges IT- és nyelvismerettel rendelkező jelölteket. Ezért elsősorban főiskolák végzősei körében keressük új munkavállalóinkat. Béréink is a kezdő diplomás alapbérékhez igazodnak. Szép számmal el is vállalják a high-tech környezetben végzendő, a munkaerőpiacon versenyképes keresetet biztosító állást, de a munkavégzés során a főiskolán, egyetemen tanult jórészt nem hasznosítják. Egy jó felsőfokú intézmény – helyesen – nemcsak szakismereteket ad, hanem a hivatástudatot is kifejleszti hallgatóiban. Ezért aztán munkatársaink jelentős része, ha szakmájában talál álláslehetőséget, távozik cégünkötől.

- Próbáljátok ezt megakadályozni?

- Természetesen igyekszünk jó hangulatot, fiatalos légkört teremteni, támogatjuk a munkatársak közötti kommunikációt. Ennek elsődleges színtere a barátságos ebédlő, de például itt az épületben egy „szabadidő-szobát” üzemeltünk csocsóval, asztaliteniszszel. Havonta egyszer csütörtökönként „happy hours”-t szervezünk ingyenes üdítővel, süteményekkel. A rendezvényeken sajnos korlátozott a résztvevők száma, döntően a kötött, többműszakos munkarend miatt, hiszen munkatársaink egyébként is nehezen tudnak családi és baráti kapcsolataikra időt szakítani. Az elkötelezettség erősítésének klasszikus eszköze lenne a karriermenedzsment. Ezzel ugyancsak korlátozottan tudunk élni, mivel a szervezeti hierarchia minimális, a vezetők száma kevés, és a hektikusan változó munkaerőszükséglet miatt nem tudunk hosszú távon állandó pályákat felelősséggel kijelölni. Ugyanakkor az is igaz, hogy a cégalapítástól eltelt hat év alatt egy „kemény mag” alakult ki olyan munkatársakból, akik számára elfogadható ez az erősen szabályozott, fegyelmezett munkavégzés. Ők már szakmájuknak tekintik ezt a tevékenységet, mert valahol szakma ez, ami azonban speciális készségeket igényel. A többség azonban átmenetinek, szükségmegoldásnak tekinti az itteni munkavégzést, és ez

a HR-t – sajnos – kulcspozícióba hozza a cégen belül.

- Elég borús képet festesz e divatos tevékenységről.

- Inkább úgy fogalmaznék, hogy az átlagosnál kedvezőtlenebbek, vagy mondjuk úgy, nagyobb kihívást jelentenek a HR munka feltételei. Sokat segítene ezen, és esetleg további vonzerőt jelentene a külföldi befektetők számára, ha a szolgáltató centrumban való munkához szükséges ismereteket egy érettségi utáni, a sajátosságainkat lényegesen jobban figyelembe vevő felsőfokú szakiskolai képzés támogatná. Ennek hiányában a kényszerűségből a főiskola elvégzése után felvett munkatársaink egy része eleve frusztráltan indul, korábbi tanulmányai nagy részét nem hasznosítja, más oldalról viszont a szükséges készségekkel nem feltétlenül rendelkezik. A mi ideális jelöltjeink tudásszintje valahol az érettségi és a felsőfokú diploma között található. Mivel „kész” embereket nem kapunk, a meritési bázisunk, és így a belépők ismereteinek spektruma nagyon széles. Például a nyelvismeret miatt gyakran alkalmazunk hazánkban élő külföldieket, akiknél esetenként a felvételnél nagy engedményt kell tennünk az IT ismeretek terén. Az új belépők egyhónapos felkészítő tanfolyamára, ahol két hét a mi rendszerünk oktatása, és két hét az adott megrendelő speciális igényeinek megismertetése, a résztvevők rendkívül eltérő felkészültséggel érkeznek.

- A látogató itt a szolgáltató centrumban valóban korszerű, igazi XXI. századi munkakörülményeket lát. A HR munka más szegmenseiben is kihasználjátok a legmodernebb infokommunikációs technikát?

- Kihasznljuk, de nem esünk túlzásokba. Van egy nagyon korszerű, távoktatási rendszerünk: a „Getronics Virtual University”. Ebben számos, a szolgáltató központi munkavégzéshez szükséges ismeretbővítő kurzus megtalálható. A munkatársak maguk választhatnak, de a teljesítményértékelés keretében gyakran elő is írjuk ezek elvégzését. Viszont itt nem

állunk meg, a készségfejlesztésnek azt a részét, amely már személyes kapcsolatokat, a trénerrel és a hallgatótársakkal való közvetlen kontaktust igényel, „klasszikus” módszerrel, hazai tréningcégek bevonásával szervezzük.

- A teljesítményértékelés is online történik?

- Látom már, hogy azzal az előítélettel érkeztél, hogy egy fejlett IT kultúrájú cégnél a HR menedzsment kizárólag online zajlik.

- Elismerem, voltak ilyen előítéleteim, hiszen az e-HR-nek sok előnye van.

- Ez biztos, és ezt igyekszünk is kihasználni. Például a teljesítményértékelés előkészítése, dokumentációja online rendszeren keresztül történik, ezáltal precíz, a munkavállaló számára egyértelmű és transzparens a folyamat, de maga a célmeghatározás, a célok teljesítésének értékelése a vezető és a beosztott személyes beszélgetését feltételezi. Szerintem ez ma már a cégek jelentős részénél így megy. A dolgozói közvélemény-kutatásokban is használjuk a webet természetesen. Évente

egyszer csoportszinten, és egy másik alkalommal csak magyar vállalaton belül.

- A munkatársak bíznak az anonimitásban?

- Ezzel nincs probléma. Persze mindenkinek tudja, hogy ha nagyon akarnánk, megfejtethető lenne, hogy ki a feladó, de tudják, hogy nem ez a célunk, valós képet szeretnénk kapni. Ha valaki mégsem bízna az anonimitásban, az kinyomtathatja a válaszait és egy gyűjtődobozba is bedobhatja, de alig élnek ezzel a lehetőséggel.

- Összefoglalva azt látjuk tehát, hogy a high-tech környezetben is szükség van a HR „hagyományos” eszközeire.

- Talán éppen a zárt technológia, a magas szintű elektronika teszi szükségessé, hogy a szokásosnál is több figyelmet fordítsunk a munkatársak személyes problémáira. Ez egy másfajta HR munka, mint amit az egyetemen, főiskolán tanulni lehet. Kevesebb a nagy ívű projekt és az innováció, viszont nagyon emberközpontú és problémamegoldó.

MUNKÁCSY FERENC