

## TALENTUM ROVAT

A Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzésén 2023 júniusában végeztem. A képzésre azért jelentkeztem, mert gyakorló HR szakemberként szerettem volna még nagyobb rálátást kapni a szakmára annak érdekében, hogy képes legyek új megoldásokat bevinni a napi munkámba, ezáltal képessé válok arra is, hogy a folyamatosan változó gazdasági környezet kihívásaira felkészítsem a szervezetet, melynek aktív tagja vagyok.

Témaválasztásom fő oka, hogy egy japán autóiipari TIER1 beszállító HR&GA (General Affairs) menedzsere vagyok immár közel 10 éve, és minden alkalommal „első sorból élem meg” a távol-keleti szervezeti kultúra sajátosságait, melyhez hozzá kell illeszteni a magyar kulturális sajátosságokat. Mindemellett az elmúlt több mint 15 évben is már HR területen dolgoztam, más kulturális háttérrel rendelkező transznacionális szervezetnél. A munkám során nap mint nap találkozom azzal a problémával, hogy a szervezet, melyben dolgozunk, folyamatosan új és hirtelen kihívások elé van állítva. Pontosan emlékszem a pillanatra, amikor ezzel először szembesültem: 2008-at írtunk és Lehman Shock néven vonult be a történelembe. Egy nagy német autóiipari beszállítónál dolgoztam és alapképzésem végeztem éppen, mikor egy nap alatt kellett a HR-nek képessé válnia arra, hogy kezelje a helyzetet. Mondhatni, hogy 2020. 03. 14. napján már ilyen szempontból gyakorlott HR szakemberként tudtam kezelni a pandémia okozta válságot, de ha ezt mondanám, nyilvánvaló lenne, hogy nem vagyok őszinte, mivel ismét egy merőben más és nagyon új kihívás elé állította a HR szakembereket az élet. Ellentétben a 2008-as válsággal, ebben az esetben azonnal az autóiiparra rontott egy újabb válság, melyet a félvezető hiánya okozott. A „just-in-time”, melyben az autóiipari szakemberek szocializálódtak, egy pillanat alatt ingott meg.

Diplomamunkám témaválasztása mögött az előzőekben leírt események húzódnak meg; nagyon érdekesnek találom azt, ahogy ezeket a váratlan helyzeteket egy szervezet képes kezelni vagy esetleg nem kezelni, és ezeknek milyen hatása van a szervezet egészére. Az is viszonylag korán körvonalazódott bennem, hogy két csapásvonal mentén szeretnék kutatni, nagyon érdekesnek találtam azt a sajátosságot, ahogyan a magyar autóiipar kialakult, ahogyan a transznacionális vállalatok alakították a teljes gazdasági, oktatási és HR ökoszisztémát. Tovább azt a folyamatosan megfigyelhető változást, mely újabb és újabb kihívások elé állítja a teljes iparágat, és amely folyamatosan az innovációra ösztönözi a szervezeteket, és képessé teszi a benne dolgozó szakembereket arra, hogy változásmenedzserekké is váljanak.

Célom az volt, hogy egyrészt összefoglaljam és leírjam a rendszerváltozást követő mérföldköveket, melyek az iparágra hatást gyakoroltak; másrészt pedig hogy HR tanácsadóként egy olyan komplex megoldási javaslatot állítsak össze, mely segítséget ad az iparágban tevékenykedő kollégáknak a HR szervezet megreformálásában, illetve a szervezet jövőállóvá alakításában.

## TALENTUM ROVAT

Nagyon élveztem mind a kutatási munkát, mind pedig a tanácsadói javaslat összeállítását, leginkább azért, mert saját tapasztalataim is megírhattam. Azonban a legnagyobb hatással az volt rám – mely még ma is tart –, hogy abban a szervezetben, melyben dolgozom, a gyakorlatban is alkalmazhatom a kutatási eredményeim alapján összeállított lépéseket. Végigvinni egy japán szervezetet a változás-menedzsment folyamaton egyszerre jelent nagy kihívást, sok küzdelmet, izgalmas időszakokat és várázóssal teli izgalmat, hogy mikor érik be a munkánk gyümölcse, és úgy, ahogyan azt vártuk, vagy újból változtatni kell annak érdekében, hogy jövőállóvá váljanak a folyamataink.

Bízom abban, hogy az olvasót is magával ragadja az a „flow”, ami engem a kutatás és az írás közben magával ragadott, és segít megérteni az iparág „magyar sajátosságait”. Ez a jobb megértés kell hogy legyen az első lépés a változás beindításához, véleményem szerint csak akkor lehet eredményes.

Klonka Júlia

KLONKA JÚLIA

## AUTÓIPARI TRANSZNACIONÁLIS SZERVEZETEK JELENLEGI KIHÍVÁSAI, TÖREKVÉSEIK EGY JÖVŐÁLLÓBB SZERVEZETI KULTÚRA KIALAKÍTÁSÁRA

Témavezető: Szabó Szilvia

*„A jövőnek sok neve van: a gyenge úgy hívja, elérhetetlen,  
a gyáva úgy, ismeretlen, a bátor lehetőségnek nevezi.”*

*Victor Hugo*

A rendszerváltást követően betelepülő vállalatok hogyan hatottak a szakma fejlődésére, milyen foglalkoztatás-politikai fejlődést indított el a tevékenységük, hogyan indult meg a szakma evolúciója. A fejlődési szakaszokat azon mérföldkövek mentén vizsgáltam meg, melyek nagy hatással voltak rá. A Lehman-sokk hatására hogyan változott az iparágban foglalkoztatott munkavállalók létszáma, milyen flexibilis létszám-tervezési gyakorlatokat implementáltak folyamataikba, továbbá milyen outplacement gyakorlatok váltak elterjedtté. Ezt követően milyen nagy felfutás jellemezte az iparágat, és hogyan küzdött meg a hirtelen bekövetkező munkaerő-szükséglettel, milyen módon alakították ki ehhez illeszkedő képzési-, motivációs rendszereiket. A Covid-19 világjárvány, a globális chiphiány és az orosz-ukrán háború hatásaira milyen válaszokat adtak a szervezetek, mindezen hatások mentén hogyan erősítette a HR szakma stratégiai partnerségét a szervezetek életében.

Szekunder és primer kutatási eredményeim feldolgozását követően összeállítottam saját tanácsadói javaslatom, amely alkalmazásával a szervezetek képesek lesznek jövőállóvá válni és gyors válaszokat adni a hirtelen változásokra is. Nagy hangsúlyt fektettem ennek összeállításában a szervezeti átalakítások fontosságára, kihangsúlyozva, hogy a változás a vállalatok egészének életére milyen nagy hatással van. A változások transzparens kommunikációját mely csatornák mentén és hogyan bonyolítsa az adott szervezet, hogy azok segítsék a fenntarthatósági folyamatok sikeres kimenetelét.

Ajánlásaim között megfogalmaztam arra vonatkozóan véleményem, mely fókuszpontokra ügyeljenek a szakemberek a multikulturális közeg kialakításában, mely – köszönhetően a külföldi vendégmunkások Magyarországon történő munkavállalásának, szintén – prioritássá vált. Felhívtam továbbá a figyelmet arra, hogy a Z és az Alfa generációk munkaerőpiacra történő belépésével milyen változásokat szükséges alkalmazni, hogy sikeresen és hosszútávon legyen képes a vállalat foglalkoztatni. A munkaerőpiac a jövőben kompetencia alapon kell hogy működjön és a szükséges emberi erőforrás alkalmazására más gyakorlatok, például projekt alapon történő foglalkoztatás kidolgozása válik szükségessé, hogy a munkaerőhiányt hosszútávon képes legyen kezelni az autóipari transznacionális szervezet.

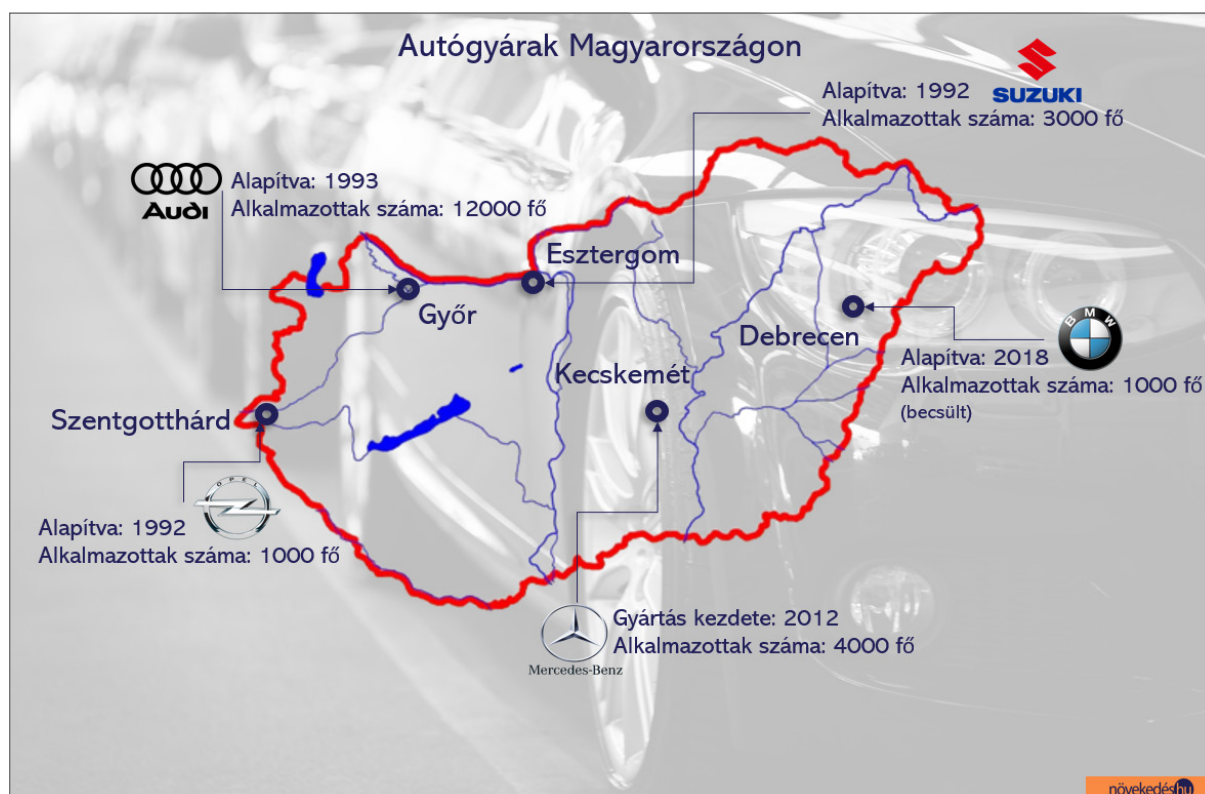
## A hazai autóipar a rendszerváltás után

... „Suzuki a mi autónk”, minden ezzel az egy mondatral kezdődött??

Azt gondolom, a válasz egyértelműen igen, annak ellenére, hogy nem a japán Suzuki esztergomi gyára volt az első 1992-ben, amely megkezdte a működését a rendszerváltás utáni Magyarországon, és lett szinte azonnal a legnépszerűbb autómárka. Hanem az Opel, ami ténylegesen elsőként kezdte meg működését (Zeitler, 2018), majd 1994-ben Győrben indult el az Audi gyártási tevékenysége, ezt követte 2012-ben a kecskeméti Mercedes, és várhatóan 2025-ben indul meg a tömeggyártás a debreceni BMW ultramodern gyárában, mely csúc szerepet fog játszani az elektromobilitásban.

Az első autóipari szereplők megjelenése azért is bírt nagy jelentőséggel a magyar gazdaságra, mivel a rendszerváltás ugyan lehetővé tette, hogy a külföldi beruházások meginduljanak Magyarországon, azonban ez a vártnál jóval kisebb mértékben valósult meg. Jellemzően csak a korábbi államvállalatokat privatizálták oly módon, hogy kis részben bevontak külföldi tőkét, de ezek csak inkább szimbolikus befektetések voltak, mintsem tényleges jelentőséggel bíró valódi tőkebevonás (Romsics, 2016).

**1. ÁBRA: AUTÓGYÁRAK MAGYARORSZÁGON**



Forrás: <https://novekedes.hu/elemlzesek/sokkal-tobb-lesz-a-bmw-debreceni-gyara-mint-osszeszerelo-uzem>

A HR szakmára óriási hatással volt a transznacionális cégek megjelenése, nemcsak Magyarországon, de a teljes kelet-európai régióban. A rendszerváltást követő első évtizedben a HR szakmát a felzárkóztatás jellemezte, a régióba betelepülő cégek a saját folyamataikat implementálták a szervezetekbe – ezek a korszerű HR gyakorlatok teljesen más elvárásokat támasztottak az emberierőforrás-szakemberekkel szemben. Továbbá szintén a felzárkóztatást segítette, hogy megjelentek a HR tanácsadó cégek a kelet-európai régióban. Összeségében elmondható, hogy megkezdődött a tényleges HR-funkció kialakulása. A tanácsadó cégek kezdeti funkciója hazánkban teljesen más

volt, mint manapság: jellemzően a tanácsadási tevékenységük az elbocsátásokkal kapcsolatos tevékenységekre terjedt ki. Az, hogy más szakértő szereplők is megjelentek a munkaerőpiacon, eredményezték azt, hogy nagyon gyors változás, fejlődés indulhatott el a HR területen. Azonban, hogy ezt a nagy léptékű HR evolúciót a területen dolgozó szakemberek is megfelelően tudják követni, a főiskolai és egyetemi képzéseknek is be kellett emelni a képzési struktúrájukba az emberierőforrás-menedzsment témájú képzéseket (Dr. Poór, 2016). Az egyértelműen kijelenthető, hogy ez a nagyon lendületes időszak, mely nagyrészt az autóipari cégek beruházásai révén valósulhatott meg, a HR szakma valószínűleg egyik legjelentősebb fejlődése (Munkaadó Lapja, 2023).

### **Lehman-sokk vs. autóipar**

Azt, hogy a válság hogyan jött létre, azt gondolom, hogy már senki számára nem kell bemutatni: mindenki ismeri a Lehman Brothers gyors összeomlását, melynek következtében az amerikai jegybank, a FED jelentős pénzmennyiséggel segítette ki a bankrendszert. Az összeomlás azonnali volt, és nagyon érdekes az, hogy még 2008 szeptemberében a magyar kormány arról beszélt, hogy Magyarországot ez a válság nem fogja érinteni, de néhány héttel később már az IMF-hez és az EU-hoz fordult hitelért, hogy elkerülje a totális csődöt.

A válság következtében az autóipari cégek elbocsátásokat jelentettek be, azonban ezt követően a pénzügyi szektort és az elektronikai cégeket is elérte a válság. Ez leginkább annak az eredménye, hogy a válság hatására legkevésbé az alapvető fogyasztási cikkek iránti kereslet esett vissza, az emberek könnyebben lemondtak az autójuk cseréléséről, mint például az élelmiszer vagy ruházati cikkek vásárlásáról (Angyalné, 2009). A transznacionális vállalatok válságmélyítő vagy -enyhítő hatása azonban nem könnyen megjósolható, mivel az nagyon sok külső és belső tényezőtől is függ, úgymint a tőkét fogadó országok gazdasági, társadalmi, és gazdaságpolitikai jellegzetességei. A válság hatására megkezdődött az autóipar globális átrendeződése, mely mind a mai napig is tart. Gyakorlat már, hogy az alacsony hozzáadott értékű, összeszerelő feladatokat zöldmezős beruházások létesítésével olyan országokba telepítik, ahol viszonylag magas a munkanélküliség az alacsony iskolai végzettségűek körében (Szalavetz, 2012). Ebben a nagyon variábilis, globális helyzetben azonban egységesen elmondható, hogy az elsővonalas autóipari beszállítók megerősödtek, mivel az autógyárak nagy ütemű minőségi és mennyiségi fejlődést követeltek meg tőlük, és ezek szervezeti szempontból is jelentős változásokat indítottak be. A magyar autóipari beszállítók gyakorlatilag az előremenekülés stratégiáját választották a válság kezelésére.

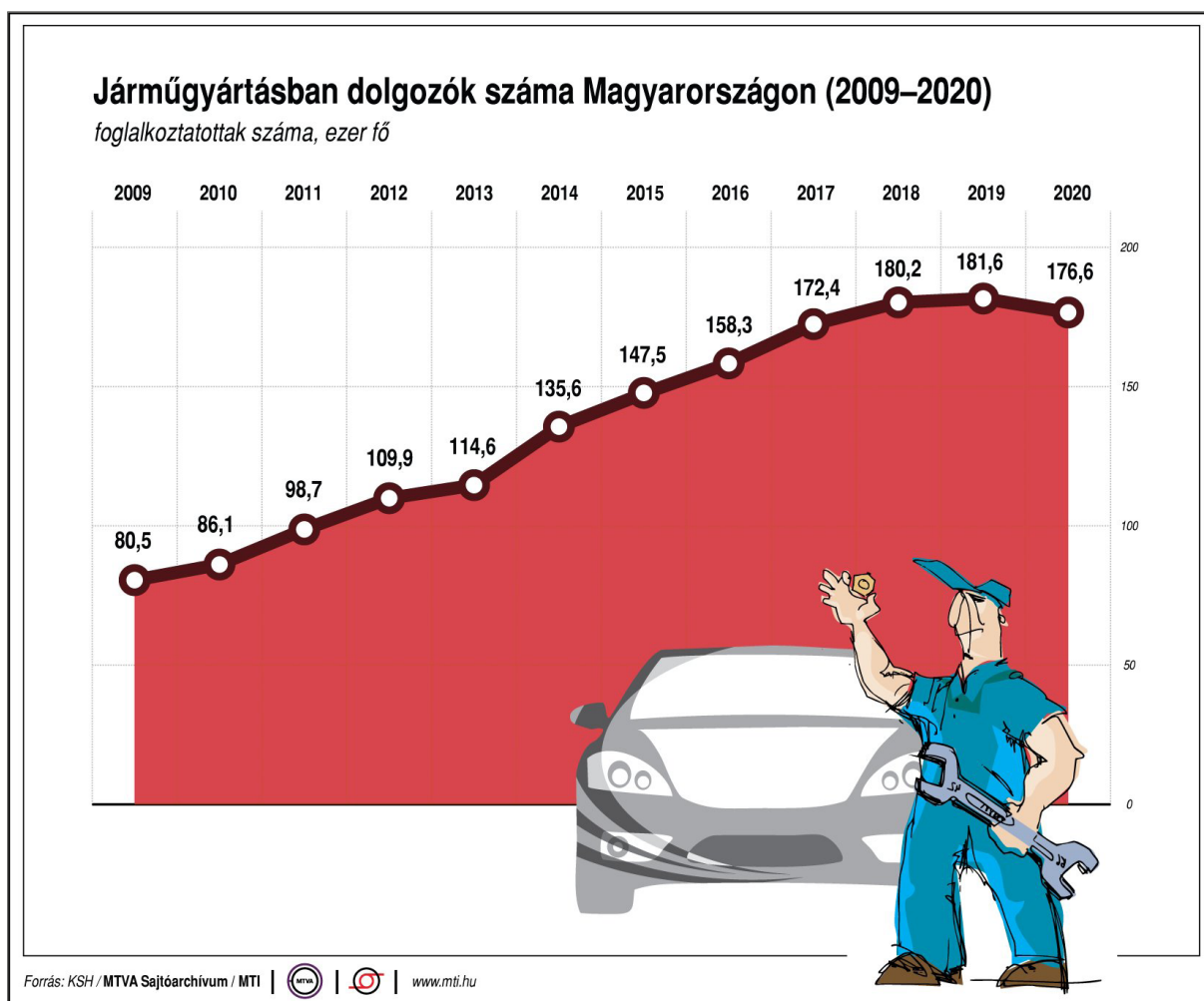
Fentieknek megfelelően emberi erőforrás szempontból rendkívül izgalmas időszaknak számított, új megvilágításba került az elbocsátás fogalma, a korábbi, csupán munkaügyi adminisztrációra korlátozódó kiléptetéseket felváltotta – vagy legalábbis elkezdődött – a gondoskodó elbocsátások, vagyis az outplacement gyakorlatok implementálása a HR folyamatokba. Ez az újfajta eszköz, mely teljeskörű segítséget nyújt (pszichológiai, jogi, szociális, gyakori a 6 havi extra bér) az elbocsátott dolgozónak, azt a célt szolgálja, hogy segítse az elbocsátással járó stressz feldolgozását, könnyebben találjon új munkát (Kelló, 2016). Ahhoz, hogy a stratégiai szempontból fontos munkaerőt képesek legyenek az autóipari vállalatok (de nem csak az autóipari vállalatok) megtartani, szükségessé vált a kevésbé elterjedt atipikus foglalkoztatási formák használata.

Az autóipar beszállítók felismerték, hogy az autóipar nagyon szélsőséges termelési volumen-ingadozásokat képes produkálni, ezért még fontosabbá vált, hogy flexibilisen kezelhető munkaerő álljon a rendelkezésükre, és széles körben elterjedt a munkaerő-kölcsönzés (Angyalné, 2009). Azonban ez HR szempontból is nagyon nagy változást jelentett: a területen dolgozó szakembereknek rohamosan kellett képessé válni arra, hogy jó döntéseket tudjanak hozni, ezért a HR szerepe felértékelődött, döntés-előkészítő szerepéből elindult a stratégiai partner pozícióba vagy a szervezet érettségétől függően annak irányába.

## A fellendülés évei 2012–2018

Az autóipar a magyar gazdasági növekedés motorja, a válságból megerősödve, megújult folyamatokkal jött ki. Hatására ismét bővült az iparban foglalkoztatottak száma, köszönhetően a folyamatosan növekedő új gépjárművek iránti igénynek. A legnagyobb beruházásokat az Audi, a Mercedes és az Opel valósította meg, de az autóipar összeségében további 90 millió euró beruházást hozott hazánkba (HVG, 2012).

**2. ÁBRA: JÁRMŰGYÁRTÁSBAN DOLGOZÓK SZÁMA 2009–2020.**



Forrás: Így alakult a járműgyártásban dolgozók száma Magyarországon az elmúlt években. ([hrportal.hu](http://hrportal.hu))

Érdekes változás a rendszerváltozás utáni időszakhoz képest, hogy miközben az állami vállalatok megszűnése következtében nagyon magas volt a munkanélküliek aránya a munkaerőpiacon, így bőven volt elérhető munkaerő, ezzel egy időben megjelent a munkaerőhiány, és így tovább erősödött a tényleges HR funkció szerepe a szervezetekben. Azt is nagyon fontos megemlíteni, hogy a 1992 utáni időszakhoz képest, amikor is jellemzően a transznacionális anyavállalat/cégcsoport HR folyamatait implementálták a magyar leányvállalat HR folyamataivá, ebben az időszakban már a magyar munkaerőpiac sajátosságaira 100%-osan reflektáló folyamatokat építettek ki a jól képzett magyar szakemberek. A szervezetek életében nagy előrelépést jelentett, hogy folyamataikban meghonosították az ISO szabványokat (ISO 9001, 14001, 50001), s ez magával hozta a minőségbiztosítást, a környezetvédelmi és az energetikai folyamatok hatalmas fejlődését.

Az időszak a HR evolúciója szempontjából fontos mérföldkönek számít. Az emberi erőforrás terület alapvetően 2 fő terület köré szerveződött: az úgynevezett labour affairs (munkaügyi adminisztráció) – ide tartoznak az adminisztratív, a javadalmazási, érdekképviselési és esetlegesen (szervezeti felépítéstől függően) a HR kontrolling funkciók; míg a HR területek esetében a kiválasztás (recruitment), onboarding (beléptetési), képzés, motiváció, teljesítménymenedzsment, tehetségmenedzsment, outplacement folyamatok tartoznak/tartoztak. Az adott szervezet méretétől, multikulturális háttérétől függött, hogy egy folyamat milyen részletességgel került kidolgozásra és/vagy bevezetésre, később pedig további fejlesztésre.

Az autóiparban a kiváló minőség nem elvárás, hanem alapkövetelmény, és ez az emberi erőforrás esetében is igaz, így az iparágban dolgozó HR szakemberek nagyon komplex képzési rendszereket építettek ki a vállalatokban. Ehhez arra volt szükség, hogy a szervezetek egészére meghatározásra kerüljenek a szükséges kompetenciák, azonban ezek pontos meghatározásához szükséges volt az egyes területek szakértő vezetőit is bevonni, melynek két szempontból is haszna volt a szervezet-re. Egyrészt ők azok, akik az adott terület szakértői, így a HR-rel közösen nagyon jól definiálhatóvá váltak a szükséges kompetenciák – ez alapot teremtett a tūpontos kiválasztási stratégia megalkotásához, de magával hozta a képzési struktúrák fejlődését is. Másrészt – véleményem szerint talán még jelentősebb az, hogy – azáltal, hogy az egyes területek vezetői HR kérdésekbe is bevonásra kerültek, egy hatalmas szervezeti ökoszisztéma-változást tudott eredményezni.

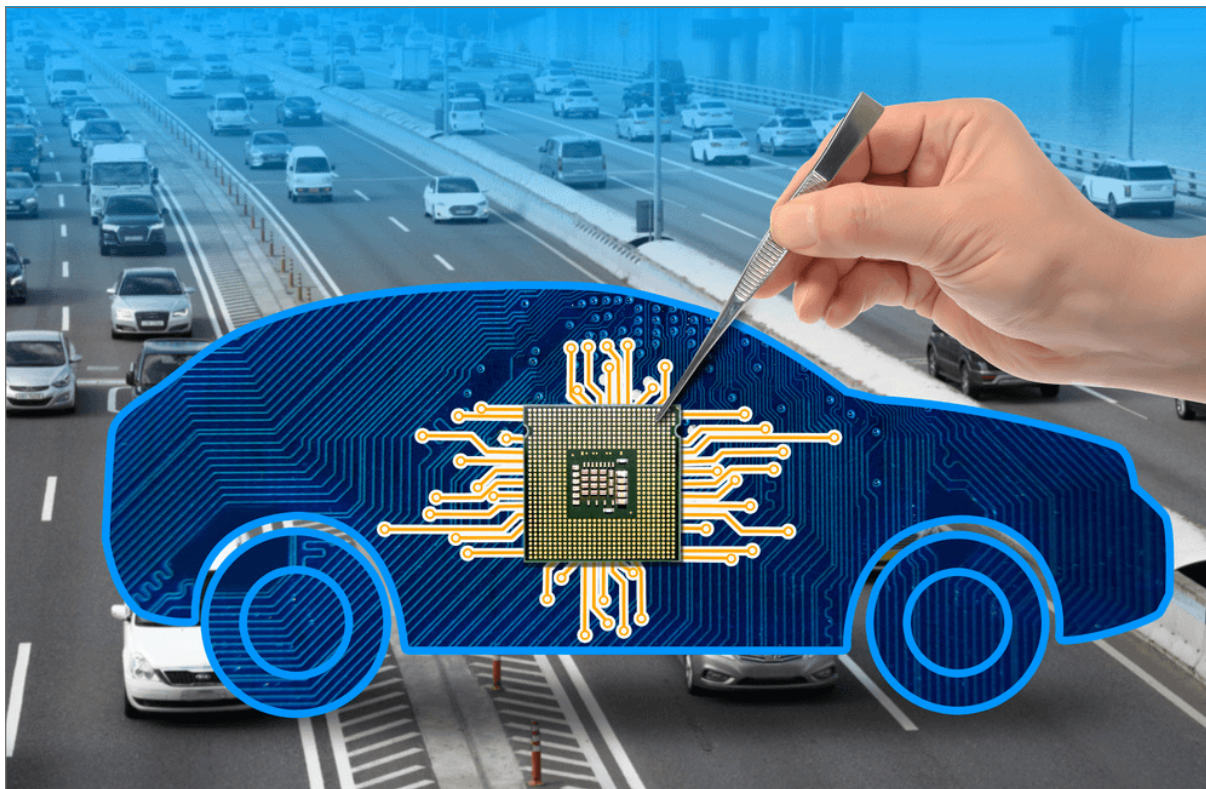
### **Covid-19 pandémia, globális chiphiány, orosz–ukrán háború**

Az autóipart hatalmas ütés érte a pandémia hatására: egyrészt a beszállító-láncok irányából gyakorlatilag teljes egészében vált kiszámíthatatlanná az alapanyagok beérkezése, másrészt a vevői megrendelések naponta változtak, és ez sajnos csak megrendelés-csökkenést jelentett. Mindemellett a munkaerő optimális tervezhetőségét sem lehetett megvalósítani, hiszen kezelni kellett az óvoda-, iskola-bezárások miatt kieső munkavállaló-állományt is. Gyakorlatilag ha épp volt mit termelni, vagy nem volt kinek, vagy nem volt kivel, és így fordítva. Egyértelmű volt, hogy ez kormányzati intézkedések nélkül nem tartható, és csoportos elbocsátásokhoz fog vezetni.

A HR szakemberek kulcsszerepet töltöttek be a pandémia sikeres kezelésében, gondolok itt az új munkarendek implementálására, hiszen sok esetben azonnal át kellett állni munkaidőkeret vagy elszámolási időszak, home office alkalmazására a korábbi általános munkarendről. Fontos feladat jutott a business continuity plan (üzlet folytonosság) átdolgozásában vagy esetleg megalkotásában. A szervezetekben a HR-nek azonnali döntéseket kellett tudni meghozni, nem volt idő hezitálni, meg kellett szervezni a kisgyermekes szülők foglalkoztatását, minden munkavállalónak biztosítani a folyamatos bérfizetést, kezelni a pánikot, oktatni a járvány szempontjából fontos egészségügyi információkat, higiéniai szabályokat, mindezt oly módon, hogy a fizikai távolságtartás megvalósuljon. A szervezeti szakembereknek égetően fontos volt foglalkozni a munkavállalói bizonytalansággal, mely a nagyon gyors változások következtében egyre inkább kialakult.

Amikor már azt hitte a sokat látott autóipar, hogy képes a járványt sikeresen kezelni és biztosítani a folyamatos gyártást, akkor szembesülnie kellett azzal, hogy globálisan elérhetetlenné váltak azok a chippek, melyek a hosszú évek fejlesztéseinek köszönhetően a modern autók gyártásához nélkülözhetetlenné váltak. A covid és a félvezető-hiány egyértelműen bebizonyította az autóipari szervezeteknek azt, hogy annak érdekében, hogy hosszútávon is sikeresek tudjanak maradni, alapvető változásokat kell véghezvinni mind lokális, mind globális szinten. A korábban jól bevált sémákat felül kell vizsgálni, ahol szükséges változtatni kell, így jövőállóvá válhatnak a szervezetek. A covid és a chiphiány talán legnagyobb haszna a szervezetek számára az, hogy rámutatott azokra a fejlesztendő pontokra, melyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni – nyilván a kulturális háttér figyelembevétele mellett.

**3. ÁBRA: GLOBÁLIS CHIPHIÁNY AZ AUTÓIPARBAN**



Forrás: <https://nelsonflotta.hu/a-globalis-chiphiany-hatasa-az-autoiparban/>

A háború hatását az autóipar szempontjából kívánom bemutatni, mind humánerőforrás, mind a beszállítói lánc vonatkozásában. Ma már biztosan elmondható, hogy soha ekkora válság nem sújtott ilyen gyors egymásutánban: gyakorlatilag 3 év leforgása alatt 3 válság hatásait kellett kivédenie, kezelnie a szakembereknek. Ez a hatás azonban talán még több ponton támadta meg az iparágat mint az előző kettő, ugyanis egyrészt szintén a beszállítói láncban keletkezett fennakadás, mivel Ukrajnában ugyan jelentős autógyártás nem működik, azonban több tucatnyi autóipari beszállító működött a háború kirobbanásáig. A nagy autógyártók, ellenezve a háborút úgy döntöttek, hogy a továbbiakban nem exportálnak az orosz piacra, vagy Oroszországban működő gyártó-kapacitásukat felfüggesztik, vagy esetleg a teljes orosz piacról történő kivonulás mellett döntöttek. Ezek ismeretében elmondható, hogy az autóipar szempontjából nagy felvásárló-területnek számító orosz piac kiesése nagy visszaesést eredményezett az autógyárak és a hozzájuk kapcsolódó beszállítók számára. Azonban a háborúnak egy másik hatását is erősen elszenvedti a magyar járműgyártás, mégpedig az olcsó, nagy teherbírású ukrán munkaerővel kapcsolatosan. A magyar munkaerőpiac, és köztük az autógyárak és beszállítók szívesen alkalmazzák az Ukrajnából érkező munkásokat, ez köszönhető a Kormány 2017. évi döntésének, mely lehetővé tette, hogy még könnyebben lehessen alkalmazni őket, melyet a pandémia miatt elrendelt vészhelyzet miatt 2021-ben további könnyítések még kedvezőbbé tettek. A háború kitörésével azonban a HR vezetőknek, illetve a szervezeteknek szembesülni kellett azzal, hogy amennyiben az itt lévő munkások nagy számban haza lesznek hívva, hogy a hazájukat védjék a háborúban, akkor hirtelen nagyszámú munkaerő fog ismét hiányozni. A másik eshetőség, melyet kezelni kell, hogy ha a nálunk dolgozók a családjukat szeretnék menekíteni a háborús területekről, akkor hogyan tudnak ebben segíteni, hogyan lesznek képesek a szervezetek erőforrásokat biztosítani egész családok biztonságos elhelyezéséhez. Ma már tudjuk, hogy nagyrészt inkább ez utóbbit választották az ukrán vendégmunkások, hiszen mindenki biztonságban szeretné a családját tudni. A Kormány segítségképpen lehetővé tette, hogy az ide érkezők menekült státusszal is munkát tudjanak vállalni.



## **Kutatásmódszertani keretek**

Ahhoz, hogy feltérképezsem a ma Magyarországon tevékenységet folytató távol-keleti autóipari cégeket, összehasonlítva más, például európai háttérű autóipari vállalatokkal, ennek érdekében kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket alkalmaztam. Kutatási munkám egyik fontos alappillérei azok a félig strukturált szakértői interjúk voltak, melyeket az iparág meghatározó vezetőivel készítettem, illetve olyan szervezeti pszichológussal, aki külső tanácsadóként több, más transznacionális háttérrel rendelkező szervezetnél is jelen van, így segítségével átfogó képet kaphattam a szervezetek változási folyamatairól, a jövőállóság irányába indított, célzott tevékenységeikről. A vezetői interjúkkal a legfőbb célom az volt, hogy egy olyan átfogó képet kapjak az iparág jelenlegi helyzetéről, melyben pontosan definiálni tudom a kihívásokat, azok kezelésére tett törekvéseket, meghatározhassam a HR szakemberek számára azokat a pontokat, melyek figyelembevétele elengedhetetlenül szükséges. Szakértői interjúim megszervezése során arra törekedtem, hogy az autóiparból széleskörű információt gyűjthessek, ezért 9 fővel készítettem félig strukturált szakértői interjúkat.

Azért választottam ezt a módszert a kutatásomhoz, mivel ez ad arra lehetőséget, hogy objektív információkat gyűjthessek az autóipar jelenlegi HR folyamatairól. A kérdéseket arra vonatkozóan tettem fel, hogy jelenleg milyen feladatokkal, kihívásokkal küzdenek a szervezetek, mely HR feladatok vannak most fő fókuszban, hogyan támogatják a HR szervezetek a vállalat folyamatait. Az is nagyon érdekelt, hogy a kollégák megítélése alapján mennyire jövőálló a szervezet, milyen motivációs eszközökhöz kell nyúlni, annak érdekében, hogy a változási folyamaton átsegíthessük a szervezetet (Veres, Hoffmann, & Kozák, 2017). Az interjúalanyaim mind az autóiparban vagy ahhoz szorosan kapcsolódva tevékenykednek. Ahhoz, hogy objektíven tudjam összehasonlítani a távol-keleti szervezeteket más nemzeti háttérrel rendelkező szervezetekkel, interjút készítettem német, amerikai, olasz transznacionális szervezetek HR vezetőivel, illetve magyar háttérű, de külföldön (Németország, Egyesült Királyság) tevékenykedő cég HR vezetőjével. Annak érdekében, hogy a távol-keleti szervezetekről is minél szélesebb képet kapjak, interjút készítettem kínai, dél-koreai és japán szervezetek HR- vagy elsőszámú vezetőivel. Mivel az autóiparban nagyon magas a kölcsönzéses jogviszony keretében foglalkoztatottak aránya, munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó HR-szolgáltató véleményét is szerettem volna a fenti témával kapcsolatban megismerni. Ezért interjúalanyaim egyike egy jelentős, magyar HR szolgáltató CEO-ja, aki jellemzően a járműiparba biztosít rugalmasan kezelhető kölcsönzött állományt. Az interjúalanyaimat próbáltam úgy szervezni, hogy a teljes járműipari „hierarchiából” információt gyűjthessek, és így az autógyártól kezdve a TIER1 beszállítókon át az iparágban munkaerőt szolgáltató szervezetek véleményét, törekvéseit is megismerhessem.

Az interjúk során szerzett tapasztalataimat használtam fel kiindulási alapként a kérdőíves kutatásomhoz, melyben elsősorban HR szakembereket vagy releváns HR tapasztalattal rendelkező szakembereket, vezetőket szólítottam meg annak érdekében, hogy még szélesebb körű információt szerezzek a jövőálló, transznacionális szervezetekről, illetve a szervezetek jelenlegi állapotáról.

Kutatásaim kiegészítettem statisztikai adatok elemzésével, feldolgozásával, hogy még átfogóbb képet kapjak az iparág és a munkaerőpiac jelenlegi állapotáról.

## **HR tanácsadó szakemberként saját javaslataim az autóipari transznacionális vállalatok számára**

A kutatásaim alapján az alábbi feladatok, folyamatok beindítása, működtetése elengedhetetlen egy szervezet számára, annak érdekében, hogy működése hosszú távon is sikeres, fenntartható és jövőálló legyen.

### **Az első stratégiai lépések**

Nagyon fontos, hogy amikor egy változás-menedzsment folyamatot tervezünk, első körben mérjük fel a külső és belső tényezőket, erőforrásokat is. Fontos, hogy az adott szervezet milyen közegben folytatja tevékenységét, mert előfordulhat, hogy egy nyugat-magyarországi vállalat jó gyakorlata katasztrófa lesz egy észak-magyarországi vállalat esetében. Az első és a legfontosabb, hogy a vállalat top-vezetése is támogassa a változási folyamatot, de mivel globálisan működő vállalatokról beszélünk, így a shareholders (tulajdonosi kör) támogatása is szükséges (Balaton et al., 2016). Amíg ez nincs meg, kvázi nem fáj annyira például az, hogy üzleteket, piacokat vesztenek, hogy felismerjék azt, hogy valamit tenni kell, addig ez nem valószínű, hogy létre fog jönni. Ebben az esetben is azt javaslom, hogy a HR éljen a pontos adatok, elemzések eszközével annak érdekében, hogy láttassa a problémát, de semmiképpen se fogjon bele egy egy személyes háborúba, mert az sajnos szinte biztos, hogy kudarcba fog fulladni. Ha már megvan a „buy-in” a CEO vagy az elsőszámú vezető részéről, támogatja a tulajdonosi kör is a változást, akkor lehet belefogni. Ezt követően annak megfelelően kell meghatározni a team tagjait, hogy adott vállalat milyen tevékenységet folytat: például egy termelő cég esetében fontos, hogy a termelési vezető is csapattag legyen.

Fontos felmérni a szervezet erősségeit és gyengeségeit, akár egy SWOT analízis is megfelelő lehet, mely jó eszköz a stratégiaalkotáshoz, de ezt előzze meg egy benchmarking, mely képes összehasonlítani az iparág résztvevőit, legjobbjait és felméri a jó gyakorlatokat. A SWOT elemzés során a viszonyítási pontokat rögzíteni szükséges, ezzel csökkenthetjük az elemzés szubjektivitását (Balaton et al., 2017). A SWOT jó lehetőséget ad arra, hogy a kockázatokat, gyengeségeket átfordítsuk lehetőségekre és előnyökre, jól meghatározott erőforrásokat felhasználva megfelelő intézkedéseket eszközölhetünk majd.

A jól felépített változás-menedzsment alapfeltétele a gyökérok feltárása. Amennyiben ez nem történik meg, csak a látható probléma kezelésére fókuszál a változásmenedzsment-team, sajnos tényleges változás nem fog végbemenni, csak egy gyors kezelés történik, de a kiváltó probléma ott marad, és tovább mérgezi, gyengíti szervezetet. Előfordulhat, hogy a csapattagok valamelyike vagy több tagja is úgynevezett paradigmavakságban szenved, ebben az esetben a többi tag elsődleges feladata, hogy erre felhívja a figyelmét. Ez sok esetben nem könnyű, hiszen egyéni érdekek sérülhetnek, de a teljes szervezet érdekét kell végig szem előtt tartani. A HR funkciója ezen a ponton, hogy segítse a csapattagok meghatározását, és segítsen jól definiálni a gyökérokot. Az sem gond, ha a folyamat megakad, ilyen esetben egyet hátra kell lépni, megnyugodni és újra végiggondolni.

Amennyiben a változást a globális cégcsoport egészére tervezik, nagyon fontos, hogy a leányvállalatok a fő irányvonalak megtartása mellett, de a lokális problémák, sajátosságok maximális figyelembevételével mellett vizsgálják felül saját struktúrájukat, alakítsák ki a stratégiájukat. Ez esetben célszerű, ha egy globális menedzsment-team kerül kialakításra, melynek tagjai egy-egy business egység felelősei is, és ügyelnek arra, hogy minden fontos információ megfelelően kerüljön átadásra. A víziók megalkotása úgy kerüljön megalkotásra, hogy azzal a cégcsoport egésze tudjon azonosulni és egyértelműen illeszkedjen a gazdasági folyamatokhoz is.

### Szervezet újrastrukturálása

Fontos, hogy felismerjük azt, hogy a szervezetben vannak funkciók, melyek már nem szükségesek, esetleg átfedések vannak egyes folyamatokban és sajnos vannak „potyautasok” is. Ahhoz, hogy a szervezet új erőre kapjon, újra kell gondolni a folyamatokat: milyen funkciókat töltenek be, mire van valójában szükségünk, milyen új felelősségi köröket kell annak érdekében létrehozni, hogy ez eredményesen megvalósulhasson. Jó példaként tudom erre felhozni azt, amit az egyik autóipari beszállítótól hallottam (hozzáteszem: ők már felismerték, hogy változás szükséges, és elkezdték a szervezet újragondolását): a vállalatnál három olyan részleg volt (mindenhol 1-1 menedzserrel), ami teljesen ugyanazt a funkciót látta el.

A szervezeti változások előkészítésében fontos megemlíteni a HR azt a funkcióját, hogy a változások előkészítésében munkajogi szakértelmének bevonásával is támogatja a változás probléma nélküli lefutását. Ma már jellemzően minden szervezetnek van akár belső jogi szakértője is, de külső tanácsadója biztosan: fontos az, hogy őket már a kezdeti lépésekben is bevonjuk, hogy minden kockázatot minimalizálni tudjunk. Nem feltétlenül csak a felmondások esetén felmerülő munkaügyi jogvitákra gondolok ez esetben, de akár a partnerekkel kötött szerződések előzetes átvizsgálására is: az autóiparban például a vevők szervezeti követelményeket is megfogalmazhatnak a beszállítókkal szemben. Ezek elmulasztása egy szervezeti átalakítás előkészítésekor akár üzletek elvesztésével is járhat.

Fontos azt is kiemelni, hogy mindezt a változást, annak miéértjét is, transzparenssé kell tudni kommunikálni a partnerek, a cégcsoport tagjai és a munkavállalók irányába, de annak módját és idejét nagyon pontosan kell megválasztani. Ha a szervezetben erre nincs külön szakember, akkor szintén a HR támogatása, előkészítése szükséges.

### Új vagy átalakuló funkciók támogatása

A szervezeti változás kapcsán létrejövő vagy átalakuló funkciókat a szakértő HR szakembernek jól megválasztott eszközökkel kell támogatnia, annak érdekében, hogy a változás ne fulladjon kudarcba. Elsősorban tudatosítani kell az érintettekben, hogy a változás szükséges annak érdekében, hogy sikeresek maradjunk vagy ismét azzá váljunk. Fontos tisztázni a célt, és erősíteni abban a résztvevőket, hogy számítunk a változások során a tapasztalataikra, ötleteikre. Amennyiben van a szervezetnek saját belső szervezet-pszichológusa vagy coach-a, akkor mindenképpen őt is érdemes a folyamat aktív részesévé tenni; ha nincs, akkor esetleg projekt jelleggel külső szakembert megbízni. A változást nem mindenki éli meg ugyanúgy. Van akit motivál és ennek az ellenkezője is előfordul, azonban a szervezeti pszichológus, coach a HR-rel közösen tud ebben segíteni, és átsegíteni az elakadáson az egyént vagy a teljes csapatot, szervezetet is. Fontos kiemelni azt is, hogy az új vagy átalakuló funkciók kapcsán egyértelműen és transzparenssé kell definiálni a felelősségi köröket, azokat tényleges hatáskörrel felruházni.

Mivel diplomamunkám az autóipar aspektusából készítem el, így fontos kiemelni a kockázatok minimalizálásának fontosságát ez esetben, mely az IATF16949 autóipari minőségbiztosítás szabvány (Ászity, 2018.) alapkövetelménye. A szabvány szempontjából is a változás folyamata, az új vagy átalakuló funkciók, folyamatok egyben rizikóval is járnak, így azokat a PDCA ciklus mentén kell megtervezni. A PDCA ciklus, ha röviden szeretném ismertetni: tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, cselekvés. Fontos, hogy az eredményeket visszamérjük, és ha még nem értük el a kívánt célt, akkor újabb intézkedéseket eszközöljünk. Nagyon egyszerűen, jól használható menedzsment módszernek tartom, mely egy változásmenedzsmentben is könnyen alkalmazható és nagyban segíti a munkánkat (Demeter, Gelei, Matyusz, & Nagy, 2022). A módszer alkalmazása, mivel alapelve a folyamatos fejlesztés a legjobb eredmény eléréséhez, elősegíti a jövőállóság elérését.

### Transzparencia a változások kommunikációjában

Korábban már említettem, hogy a változás szükségességét, folyamatát szükséges időben és megfelelő módon kommunikálni, ennek lehetséges módszerét szeretném most bemutatni. Az autóipar esetében leginkább gyártócégekről beszélünk, így nagyon sok munkavállaló a blue-collar szektorban dolgozik az iparágon belül, míg egy másik nagyrésztük a white-collar munkavállalók közé sorolható. Ezt azért fontos elkülöníteni, mert ennek mentén kell majd a kommunikációs csatornákat is és az alkalmazott módszereket is meghatározni.

Az első, amit nagyon fontos leszögezni, hogy a változások járnak olyan döntésekkel, amik később nem bizonyulnak helyes döntésnek. Ez előfordul egy ilyen folyamat során, de ez nem baj. A baj az, ha nem képes a menedzsment ennek kommunikációjára, ugyanis az a kompetencia hiányát bizonyítja. Nagyon egyszerűen kell kommunikálni azt, hogy amikor a döntést meghoztuk még nem így terveztük, de menet közben kiderült, hogy az a döntés mégsem jó, így most újra kellett tervezni. Ez a munkavállalókban nem a bizonytalanság érzését fogja eredményezni, hanem épp ellenkezőleg: növelni fogja az lojalitást, de csak akkor, ha nem módosítanak utólag minden döntésen, és nyilván „egészséges” mértékben.

A fehér-galléros (white-collar) munkavállalók mindegyike rendelkezik vállalati email hozzáféréssel, így ez esetükben gyorsan és könnyen használható csatorna a kommunikációra. A kék-galléros (blue-collar) állomány esetében ez nem minden munkavállaló esetében áll rendelkezésünkre, így más csatornákat is érdemes behozni, hogy az információt időben eljuttassuk az érintettekhez. Én annak érdekében, hogy a pletykákat megelőzzük, egy all-staff (teljes állomány) meetinget javaslok, ahol röviden és tömören a lényegi információkat közöljük. Ezt ki lehet egészíteni egy tájékoztató email kiküldésével is, de a legfontosabb, hogy még azelőtt adjunk információt, mielőtt elindulnak a találgatások, mert az szintén a bizonytalanságot fogja eredményezni. Azoknak a kollégáknak, akik nem rendelkeznek vállalati email hozzáféréssel, megoldás lehet a saját email-címre történő továbbítás, a faliújságon, céges Facebook zárt csoporton vagy akár egy vállalati újságon keresztüli kommunikáció. Ma már nagyon sok lehetőség közül válogathatunk. Amennyiben van erre pénzügyi erőforrásunk, egy vállalati chatbot nagyon hasznos megoldás lehet, amit minden munkavállaló a saját okostelefonjára telepíthet, és minden szükséges információ azonnal elérhető számára. Ez a HR adminisztrációban is nagy segítségünkre lehet, mivel ezek az alkalmazások képesek a kétirányú kommunikációra, így egy esetleges adatváltozást a munkavállaló gyorsan tud felénk kommunikálni. Továbbá segítség lehet az oktatási anyagok megosztása e-learning formájában, vagy akár egy elégedettségmérést is ezen keresztül könnyen és gyorsan tudunk bonyolítani, és nem melleleg papírmentes működésünket is segíti. Arra biztatok minden kollégát, hogy bátran nyúljunk ezekhez a digitális eszközökhöz, mert általuk könnyíthetjük és gyorsíthatjuk a kommunikációt, támogatást kapunk a megalapozott döntések meghozatalához.

### Karrier- és tehetségmenedzsment, az utánpótlás tervezése

Annak érdekében, hogy az üzleti tervet támogatni tudjuk, fontos, hogy már a toborzásnál, kiválasztásnál ügyeljünk arra, hogy olyan kompetenciákat hozzunk a szervezetbe, melyek összhangban vannak a jövőbeli terveinkkel. De ezelőtt – összhangban az üzleti terveinkkel – szükséges meghatározni azokat a kompetenciákat, melyekre szükségünk van vagy lesz. A vállalat szempontjából így kell felépíteni tehetségmenedzsment-rendszerünket, míg a munkavállaló szempontjából figyelembe kell venni az egyéni célokat, törekvéseket, mi motiválja a fejlődésre, az új, szükséges kompetenciák megszerzésére (Karoliny, & Poór, 2017).

Amikor az a célunk, hogy a szervezetet, melynek tevékeny részesei vagyunk, jövőállóvá tegyük, akkor fontos, hogy felismerjük annak a fontosságát, hogy ne munkakörökben, hanem funkciókban és szükséges kompetenciákban gondolkozzunk. Ezzel tudjuk maximálisan jól használni az emberi erőforrásokat. Továbbá egy másik pozitív aspektusra is szeretném a figyelmet felhívni: még a

legnagyobb szervezetek is küzdenek azzal a problémával, hogy a karrierlétra tetején lévő nagyon magasan kvalifikált munkavállalók nem tudnak továbblépni, hiszen egy bizonyos szint után nincs hová továbblépni. Ez együtt jár azzal, hogy váltanak, vagy benne maradnak ugyan a szervezetben, de mivel nem lesz újabb kihívás ami motiválná, elveszíti azt. Ez pedig szintén a szervezet lassulását fogja okozni. Azonban ha a globális szervezetek globálisan és lokálisan is meghatározzák a szükséges kompetenciákat, továbbá felméri a szervezetben lévő kompetenciákat, akkor annak megfelelően tudják azokat projektek köré szervezni (lásd az Aptiv Services gyakorlatát is), ezzel képesek lesznek új kihívásokat biztosítani hosszútávon is.

Nagyon sok vállalat elköveti azt a hibát, hogy annak érdekében, hogy megtartsa a nagyon jó szakértelemmel rendelkező kollégákat, vezetői pozícióba lépteti őket elő, így biztosítva számukra magasabb jövedelmet. Ez azért nagyon problémás, mert nem mindenki alkalmas vezetőnek: lehet, hogy egy nagyon jó mérnök, de egyáltalán nincsenek vezetői kompetenciái. Ez sem a szervezet, sem a munkavállaló számára nem lesz ideális állapot, sok esetben felmondással vagy akár elbocsátással is végződik, ami egy igazi katasztrófa HR szempontból. Ezért javaslom azt az autóipari szervezetek számára, hogy hozzanak létre szakértői pozíciókat, társítva hozzá megfelelő juttatást, sávos rendszerben kialakítva, és építsék úgy újra szervezeteiket, hogy lehetőség legyen szakértői szintek alapján is előrelépni, és ne csak a vezetői pozíciókban gondolkozzanak. A szakértők más társterületeken is tudnak feladatot vállalni, vagy projekt alapon akár a cégcsoporton belül is hasznosíthatják tudásukat.

Amennyiben egy ilyen jövőálló karriermenedzsment mellett dönt a szervezet, akkor fontos, hogy a javadalmazási stratégiával összhangban alakítsa azt ki. A szakértői szintekhez is lehet plusz juttatási csomagokat is rendelni, gondolva arra, hogy egy kolléga elvesztése esetén milyen sok erőforrást kell a pótlásához biztosítani, de ezek bevezetése esetén nem szabad az igényfelmérést elmulasztani.

### Összegzés és jövőkép

Diplomamunkám készítéséhez végzett szekunder és primer kutatások során megállapítást nyert, hogy a Magyarországon működő transznacionális vállalatok milyen szervezeti problémákkal kerültek szembe, köszönhetően a jelenlegi nehéz gazdasági környezetnek. A szervezeteknek mindemellett az új generációk munkaerőpiacra történő belépésére is fel kell készülni, hogy az a legjobban illeszkedjen a megváltozott munkavállalói igényekhez, valamint a külföldről beáramló vendégmunkások sikeres beillesztését kiemelt prioritásként kell kezelni.

A Z és az Alfa generációhoz tartozó jövőbeli munkavállalók már konkrét igényeket támasztanak a munkáltatók felé, más módon kell őket motiválni. Az ő világukban már minden azonnal elérhető, nem szeretnek hosszútávra tervezni, így az élethosszig tartó foglalkoztatás esetükben a klasszikus formában biztosan nem fog megvalósulni. Érdemes a szervezeteknek felkészülni, hogy a tipikus foglalkoztatási formák mellett az új generációk tagjai számára lehetővé tegye, hogy projekt alapon végezzenek munkát, ezáltal teret adva a nagyobb szabadidő és az önmenedzselés lehetőségének. Mivel ezen generációk számára szinte minden azonnal elérhető, így a javadalmazásuk, jutalmazásuk esetében is más megközelítéseket célszerű alkalmazni (Törőcsik, 2017).

A szervezetek átalakulnak, új funkciók válnak prioritássá, melyek más kompetenciákat követelnek meg, ezért a HR szakemberek feladata, hogy ebben is stratégiai partnerként élen járva segítse a változás menedzselését. A külföldről érkező vendégmunkások által kialakul egyfajta multikulturális munkakörnyezet, melyben érdemes átgondolni, hogyan edukáljunk, váljunk egy elfogadó, egymás értékeire fókuszáló szervezetté. Jó gyakorlatként javaslom, hogy egymás értékeire fókuszálva, az erősségeket erősítve alakítsunk egy új közeget, mely elfogadó és toleráns, így jó példával szolgál a társadalom számára is.

A HR szakemberek ma már a változások legfontosabb kulcsszereplői egy szervezet életében, akik szaktudásukkal elősegítik, hogy fenntartható, hosszútávon is sikeres és jövőálló szervezetek jöhessenek létre. Az autóipar mindig is az élen járt a fejlesztésekben, a piaci igényekre gyorsan képes reagálni, így biztos vagyok abban, hogy ezeknek köszönhetően közvetlenül óriási hatással lesz a munkaerőpiac ökoszisztémájának fejlődésére, közvetve pedig társadalmi változásokat is képes lesz beindítani.

### Irodalomjegyzék

Angyalné (2009). *HR Portál*. <https://www.hrportal.hu/hr/az-atipikus-foglalkoztatás-jelentheti-a-megoldást-a-valságban-20090317.html>

Ászity (2018). *Járműipari gyártási folyamatok minőségbiztosítása*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634543015>

Balaton, Felsmann, Ferincz, Hortoványi, Szabó, Tar, & Taródy (2017). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó.

Balaton, Hortoványi, Incze, Laczkó, Szabó, & Tari (2016). *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Demeter, Gelei, Matyusz, & Nagy (2022). *Tevékenységmenedzsment*. Akadémiai Kiadó.

Dr. Poór (2016). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémia Kiadó.

HVG (2012). [https://hvg.hu/kkv/20120723\\_autoipar\\_a\\_valságban](https://hvg.hu/kkv/20120723_autoipar_a_valságban)

Karoliny, & Poór, D. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft.

Kelló (2016). *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémiai Kiadó.

*Magyar Gépjárműipari Egyesület* (2023). <https://mage.org.hu/jarmuipar/>

Munkaadó Lapja (2003). *Munkaügyi Levelek*. <https://munkaugyilevelek.hu/2003/05/tulkepzes-a-hr-szakmaban/>

Romsics (2016). *Rendszerváltás Magyarországon*. Akadémia Kiadó.

Szalavetz (2012). *Az autóipar szerkezeti átrendeződése – Vállalati stratégiák és a válság hatásai*. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.06.02>

Törőcsik (2017). *Self-marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Veres, Hoffmann, & Kozák (2017). *Bevezetés a piackutatásba*. Akadémiai Kiadó.

Zeitler (2018). *Alapjártat*. <https://alapjartat.hu/aktualis/gozgeptol-vitaraig-magyar-autogyartas-tortenete>