



## Internal auditor magazin – October 23 – Nézőpontok

### Human Factors – Emberi tényezők



***Mivel a szervezetek még mindig azzal küszködnek, hogy betöltsék a nyitott pozíciókat, a tehetséggondozási kockázat egy puzzle darab melyet meg kell oldani.***



***Dawn Jones, Ügyvezető igazgató  
Kockázati & Pénzügyi Tanácsadás,  
Belső ellenőrzés, Deloitte***

### Hogyan látják a szervezetek a tehetséggondozási kockázatot?

Azon szervezeteken kívül, ahol „az embereket termékeknek tartják”, a legtöbben nem sokat gondolkodhattak a tehetséggondozás irányításáról, mikor a vállalati kockázatokat mérlegelték. Korábbiakban a tehetséggondozási kockázatok megfontolása az azonnali aggályok szűk körére összpontosult: a vezetők pótlásának tervezése, munkavállalók forgásának pénzügyi és működési hatása, és a munkavállalók biztonsága. A szervezetek humánerőforrás funkcióin kívül, ritkán váltak ezen témák a tárgyalások kiindulópontjaivá.

-Mindamelllett, a járványt követő világban a munkaerő dinamikájának változásával, a tehetséggondozáshoz kapcsolódó kockázatok már részei a top menedzsment értekezletek beszédtemáinak, mivel a tehetséggondozás egyre növekvő stratégiai fókuszponttá válik. A felső vezetők (C-suites-senior executive) és igazgatói tanács, már elismerik annak fontosságát, hogy ezeket a

kockázatokat számba vegyék amikor a munkaerőhöz kapcsolódó döntéseket hoznak, és a kockázatkezelési funkciók már elkezdtek a tehetséggondozást a kockázati felméréseikbe bevonni.

### **Mely tényezők járulnak hozzá a tehetséggondozási kockázatokhoz?**

A tradicionális tehetséggondozási kockázatok – kiválasztás, meggyőzés, fejlesztés és a tehetségek megtartása – még mindig fontos. Mindamellet a munkavállalói elvárások megváltoztak a járvány után, annak tekintetében, hogy mikor és hol dolgozzanak, továbbá milyen fejlődési lehetőségeik vannak. Ezzel egy időben, a munkavállalóknak megnövekedett az a vágya, hogy a munkaadó értékrendszere megegyezzen az övéjükkel. A munkavállalók megnézhetik azt, hogy a szervezet erőfeszítéseket tesz - e a sokféleség elfogadására és a befogadó kultúra kiépítésére, és hogy a szervezet tekintetbe veszi-e az egyén jólétét. Ezek a tényezők a szervezet számára új kockázatokat teremtettek, vagy megemelték a kockázatok mértékét.

### **Manapság, közel minden vállalati kockázatnak része az emberi tényező.**

Erre reagálva, rendkívül fontossá vált, hogy a szervezetek vállalati kockázati keretrendszere még szerte ágazóbb és teljesebb képet mutasson, felismerve a külső kockázati tényezőket úgy, mint a technológiai, környezeti, szociális, gazdasági és geopolitikai helyzetek, amelyek a mai tehetséggondozási kockázatokat indukálják. A szervezeti kockázati keretrendszernek azzal is kell számolnia, hogy mi lesz a munka jövője, továbbá „mit”, „hol”, és „hogyan” végzünk el.

### **Abban az esetben, ha képesek vagyunk ezt a kockázatot kezelni, milyen hatással lesz majd más kockázatokra?**

Manapság, közel minden vállalati kockázatnak része az emberi tényező. A technológiai kockázatoknak már jelentős hatása van a munkaerőre – és ezek a hatásmechanizmusok továbbra is nőni fognak, mivel, ha tekintetbe vesszük, már a technológia határozza meg hogyan végzünk el egy munkát.

A környezeti és klíma kockázatok befolyásolhatják, hogyan és hol végezzük el a munkát, és hol találjuk meg a munkaerőt. Szociális kockázatok befolyásolhatják, hogy a munkaerőnek milyen érzései vannak a szervezettel és a munkájukkal kapcsolatosan, beleértve azon érzéseiket, hogy a szervezethez tartoznak-e.

Egyik kockázat sem a saját területén jelenik meg, és összefüggő természetüket és hatásukat tekintetbe kell venni, amikor a prioritásokat és tehetséggondozási kockázat csökkentési válaszokat adjuk meg. Így eljárni, nem csak egy kockázati indok, de egy üzleti indok is.

Manapság, ez a működési teljesítményről és a tehetségekhez kapcsolódó versenyképes előnyről szól. Ha tovább vizsgáljuk, jelentheti, hogy a szervezet felkészült-e, hogy folytassa a működését.



**Mike Monahan**, Igazgató,  
Grant Thornton

## **Hogyan tudják a szervezetek kiterjeszteni a tehetségek körét?**

Szervezeteknek és teljes iparágaknak is fontos, hogy megkérdőjelezzék a tradicionális álláspontokat annak tekintetében, hogy alapvetően milyen „készségek” és „jogosítványok” szükségesek a siker eléréséhez.

Előtérbe kell helyezniük a képességeket, eltökéltséget, és a tanulási vágyat, azzal szemben, hogy meghatározott, szűkített számú szakirányokat, referenciákat vagy specifikus iskolákat vizsgálnak.

A nem hagyományos toborzási megközelítések, úgymint egyetemi szövetkezeteket tagjainak becsatornázása, veterán ügyvédi szervezetek számba vétele, illetve olyan szervezetek megkeresése, ahol a neurodivergens pályázókra specializálódtak, a megfelelő út egyedi tehetségek felkutatására.

A tehetségkutatásban, fontos, hogy megvizsgáljuk a szervezet jelenleg milyen megközelítést használ, és őszintén kifejezzük a fennálló határokat. Például, az akadémiai végzettséggel kapcsolatos elvárások valóban megfelelően tükrözik-e a sikerhez elvárt teljesítményt?

A toborzást folytató vezetők valóban odafigyelnek-e valaki történetére, hogy miként jutott el oda, ahol most van – vagy inkább csak egyszerűen olyan technikákat használnak, amely kiszűri a tehetséges embereket, akik a csapatnak egyedi tapasztalatokat hozhatnak?

A szervezeteknek azt is tekintetbe kell venniük, hogy ki végzi a toborzásukat, és meg kell bizonyosodniuk, hogy a toborzók összhangban vannak-e a szervezet céljaival, hogy tehetségeket találjanak.

## **Milyen stratégiák segíthetik a szervezeteket, hogy a legjobb tehetségeket toborozza?**

Az előrelátó szervezetek a toborzási folyamatot már jóval korábban megkezdik, azzal, hogy reklámozzák a belső ellenőrzést olyan emberek számára, akik egyébként nem is gondoltak volna rá, hogy szóba jöhet számukra, mint karrier opció. Kialakítanak rövid és hosszú távú célokat, amikor arról van szó, hogy kiváló tehetségeket felkutassanak és megtartsanak – különösen sokoldalú kiváló tehetségeket. A megcélzott közösségek preferenciáinak mélyebb megértésével, és specifikus tanácsadókkal történő egyeztetéssel, akik a diverzitás, egyenlőség és beilleszkedési területekkel foglalkoznak, a

cégek finomra hangolhatják az üzeneteket, amelyek megérintik a legtöbb jelentkezőt az adott munkakörre vonatkozólag.

Globális toborzás vagy távmunka lehetőségének felajánlása is növelheti a toborzási versenyképességet. A külföldi vagy távmunka toborzás kihívásai miatt fontos, hogy a szervezetek gyakorlottak legyenek mind technikai mind jogi kihívások kezelésében. Továbbá a szervezeteknek biztosítani kell, hogy a globális munkavállalók belépési élményét egy sokrétűen célzott program határozza meg, nem csak a helyválttatásban nyújtott segítség. Azért, hogy a munkavállaló az üzletmenetbe megfelelően bekapcsolódhasson, a szervezeteknek segíteniük kellene, abban is, hogy beilleszkedjenek abba a közösségbe, ahol élni és dolgozni fognak.

### **Milyen stratégiák segíthetnek, hogy megtartsuk a munkavállalókat?**

Miközben egyes iparágakban a lemorzsolódási ráta csökkenőben van, mások nem ilyen szerencsések. A „fogadóóra” a szervezet erőfeszítéseinek egyik fő összetevőjeként szolgálhat, amelyet annak érdekében tesznek, hogy előre mozdítsák a munkavállalók megtartását, és gondoskodjanak az embereikről. Ezek a beszélgetések a juttatások, programok, elismerési módszerek újra gondolásához vezethetnek a szervezetben, – arra fókuszálva, hogy ezeknek a szakembernek mi a fontos a személyes életükben.

Ezek a például lehetnek, kiterjesztett mentális egészségmegőrzési ajánlatok, gyermekgondozás, vagy idősebb emberek háttér támogatása, online tanítási szolgáltatás dolgozó szülők számára, és felnőtt oktatási lehetőségek a tradicionális osztálytermi témakörökön túl.

A tehetségek megtartásának egyik kritikus eleme a COVID utáni időszakban, a személyes összetartozás. A szervezeteknek fel kell ismernie, hogy a kapcsolatok fenntartása egy virtuális környezetben nehéz, így a vezetőknek prioritásként kell kezelniük a kapcsolattartást.



*Az előrelátó szervezetek a toborzási folyamatot már jóval korábban megkezdik, azzal, hogy reklámozzák a belső ellenőrzést olyan emberek számára, akik egyébként nem is gondoltak volna rá, hogy szóba jöhet számukra, mint karrier opció.*

A szervezetek ezt úgy is megtehetik, hogy újra definiálják a fizikális munkaterületet egy helyé, amely nem csak egy pont, ahol dolgozunk, hanem egy terület, ahol összegyűlünk, és kapcsolódunk. Végül, az innovatív stratégiák az időn múlnak, és hogy a szervezetek akarnak-e időt szakítani arra, hogy vonzóvá tegyék, megtartsák és motiválják azokat az embereket, akik valóban sikeressé teszik az üzletmenetet.