

Ön is keres „csillogó szemű” pályakezdőket?

Pályakezdők kiválasztásának
vállalati gyakorlatai



Tóthné Téglás Tünde

A munkaerő-piacokon érezhető a szakemberHIÁNY

Kutatásainkban szeretnénk volna pontosabban megismerni, mely kompetenciák mentén érezhető eltérés, és mi húzódik ennek hátterében.

A munkaerő-piaci prognózisokban számos újfajta kompetenciaigénnyel találkozhatunk, amelyek a korábbiaknál összetettebb, magasabb szintű követelmény-profilot körvonalaznak. A jövő munkahelyei sokkal inkább egyfajta felelősségteljes, öngondoskodó attitűdöt várnak el a dolgozóiktól. Várhatóan az átvihető, azaz a különböző munkahelyi szituációkban is alkalmazható kompetenciák szerepe növekszik.

Átfogó felmérésekben a hazai vállalatok képviselői arról számolnak be, hogy nehézséget okoz számukra a megfelelő felkészültségű szakemberek felvétele. A szakemberhiány hátterében egyrészt a keresleti, a munkáltatói oldalon tapasztalható változások hatása figyelhető meg, másrészt a kínálati oldal, azaz a munkavállalók nem megfelelő alkalmazkodása is meghúzódhat.

Kutatásunkban a megkérdezett szervezetek képviselőinek beszámolóinak alapján a tanulási és probléma-megoldási kompetenciák esetében tapasztalhattuk, hogyan változnak, bővülnek a munkavállalókkal szemben támasztott elvárások.

A kiválasztási szakemberek a pályakezdők felkészültségével kapcsolatban vegyes tapasztalatokról számoltak be, melyek bizonyos pozíciókban módosítják kiválasztási lehetőségeiket. Ezt egyes speciális, a piacon új, nehezen „beszerezhető” szakmai kompetencia esetében tapasztaltuk.

Az „új” korban” felnövő generációk munkaerő-piaci jelenléte, a korábbiaktól eltérő munkához való hozzáállása, új digitális kompetenciái ugyanakkor akár húzóerőként is jelentkezhetnek.

A munkaerő-piaci felmérések szerint a munkáltatóknak gyakran nemcsak a tapasztalt munkavállalók, hanem a diplomás pályakezdők esetében is gondot jelent megfelelő felkészültségű munkaerőt találni. Ez a probléma a munkáltatók pályakezdőkkel szemben alkalmazott kiválasztási gyakorlatát is formálja.

Arra voltunk kíváncsiak, hogy a munkáltatók hogyan alkalmazkodnak, milyen gyakorlatokat alakítottak ki ebben a helyzetben.

24 kiválasztási szakemberrel készített mélyinterjú keretében a munkáltatókat diplomás pályakezdők kiválasztása során alkalmazott gyakorlatáról és nehézségeiről kérdeztük

méret, tulajdonosi kör és tevékenység szerint vegyes vállalati mintában, ahol rendszeresen foglalkoztatnak gazdasági és/vagy műszaki végzettségű diplomás pályakezdőket

Milyen pozíciókban alkalmaz pályakezdőket?

A kutatásunkban részt vett vállalatokhoz frissdiplomások négyféleképpen kerülhetnek és kezdhetnek el dolgozni.

1. Utánpótlás-nevelési cézzattal

általában a nagyobb vállalatok hirdetnek pályakezdők számára pozíciókat. Ezeknél a vállalatoknál „bevett” gyakorlat, hogy évről évre meghirdetik az ún. „trainee” pozíciókat, amelyekre limitált a belépés, a tehetségesebb fiatalokat keresik, és tudatosan alakítják a betanulásukat.

„Az volt mindig az elképzelés, hogy egy ezerkétszáz fős vállalat az elég nagy, és fontosabb az, hogy tehetséges legyen, és az egy év alatt majd kialakul, hogy hol.”

A kisebb szervezetekben egy tehetséges pályázó esetén akár átszabják a pozíciót,
„mindenki annyit csinál a munkaköréből, amennyit megálmodott”.

2. Gyakornoki programokon

keresztül gyakran vesznek fel pályakezdőket vállalatok, áthidalva ezzel a pályakezdők gyakorlati hiányosságait. A felmérésben részt vett multinacionális vállalatnál és műszaki területen dolgozó vállalatoknál több szakterületen is kerülhetnek pályakezdők vagy végzés előtt álló diákok a csapatba, ahol idővel egyre nehezebb feladatokat ellátva hosszú távon szakértővé válhatnak.

„Azt figyeljük, hogy jók legyenek az arányok, de az esetek többségében alulról kell pótolni, lehetőség szerint alulról. Akkor itt szocializálódik, itt nevelkedik, ezeket a rendszereket tudja.”

3. Megüresedett pozíciók

esetében viszonylag ritkábban fordul elő pályakezdők felvétele. Az erős versenyben, valamint a szoros létszámgazdálkodásnak köszönhetően gyakran

„minél hamarabb harcra vethető embereket” keresnek a vállalatok.

Kivételt a kutatásunkban számítás-technikai cégeknél találtunk, ahol új szaktudásokat keresnek.

„A cégnek egy jelentős hányada tanít a műegyetemen, és a legjobb diákokat választják ki. Sajnos ez már nem mindig elég, mert több emberre van szükségünk, vagy nem elég jók a diákok.”

„A legfontosabb kompetencia, hogy tudjon tanulni és változni, ... és hibázni... Az oktatási rendszerből kijőve az emberek nem mernek hibázni!”



4. „Beugró” pozíciókba

vesznek fel még a végzés előtt álló fiatalokat gyakran nagyobb szolgáltató cégek, ahol egyszerűbb feladatokat kell ellátnia a fiatal munkavállalóknak, vagy asszisztensi pozícióba kerülnek, call centerekbe, ügyfélszolgálati munkakörökbe. A későbbiekben innen biztosítanak továbblépési lehetőségeket a jó teljesítményt nyújtó fiatalok számára.

„Ott lehetősége van megtanulni a rendszereket, a cég működését, és utána továbblépni 1-2 év múlva a cégen belül más területekre.”

Hogyan határozzák meg a követelményeket a szervezetben?

A sikeres felvételi eljárás az új belépő munkatárssal szemben támasztandó kompetenciaelvárások pontos meghatározásával kezdődik.

Általában az üzleti terület határozza meg a meghirdetett pozícióval kapcsolatos követelményeket.

„A terület vezetőknek már a sok éves tapasztalat után, már a fejükben megvan az a kompetencia készlet, amiket ők elvárnak, és az, hogy ... mi az, ami elvárható!”

Az emberi erőforrás gazdálkodási szakemberek szerepe, hogy gyakran ők teszik hozzá azokat az általános munkavállalói elvárásokat, amelyek az adott vállalatban belüli érvényesüléshez, beilleszkedéshez szükségesek.

Tudatosabb gondolkodásra utal az, hogy kompetenciamátrixot vagy kompetencia-katalógus áll rendelkezésre az elvárások egységes értelmezése érdekében.

Egységes vállalati kompetencia-elvárásokat támasztanak néhány nagyobb cégnél, amelyre nemcsak kiválasztási gyakorlatukat, hanem a teljes emberi erőforrás gazdálkodási tevékenységet építik. Egy hazai nagyvállalat szakembere arról számolt be, hogy a kompetenciákat közösen állítják össze a vezetőkkel, amelyekről évről évre a vállalat különböző fórumain folynak egyeztetések azok tartalmát és szerepét pontosítva a szervezet életében.

Ez nem is olyan könnyű feladat!

A kutatásunkban résztvevők között voltak, akik a kiválasztási kritériumok meghatározásának nehézségeiről számoltak be.

*„Vannak olyan készségek, amiket nagyon nehéz szavakba foglalni”,
„némelyik már nekem kicsit közhelyes!”*

Milyen kiválasztási eszközöket használnak?

A kutatásunkban részt vett munkáltatók gyakorlatában sokan a személyes interjú alapján döntenek, a számítástechnikai cégek esetében tapasztaltuk, hogy a feladatmegoldás sikerétől függ a döntés. Ezenkívül további kétféle gyakorlatot tapasztaltunk.

Személyes interjú alapján

döntenek sokan a felvételtől. Az első benyomás szerepét több interjúalany is kiemelte. A szubjektivitást néhol a több szem elvével próbálják csökkenteni.

„A személyes az mindenképpen kell, és azt is lehet látni, hogy kinek milyen magabiztossága és érdeklődése van a szakmája iránt, ezt a testbeszédéből, a mimikájából a kérdésekből”.

További gyakorlatok ...

Az elvégzett feladatok alapján

döntenek a számítástechnika területén a felvételtől a cégek a beszámolóik alapján. Az számít ezen a területen, hogy ki-mit tud.

„azért jön ide, mert megcsinált egy feladatot”.

Ezen a területen a végzettség sem jelent garanciát arra, hogy valaki meg tud oldani egy feladatot, illetve gyakran végzettség nélkül is eredményes lehet a munkájában. Ezen a területen a belépő tehát a feladat megoldása, és csak ezután következik a személyes és szociális kompetenciák vizsgálata .

Többlépcsős kiválasztásról

számoltak be azok a kiválasztási szakemberek, ahol sokféle eszközt a helyzetnek megfelelően tudatosan kombinálva alkalmaznak.

- ❑ Az előszűréskor az önéletrajzokon elsősorban a releváns tanulmányokat és tapasztalatokat keresik. Ez egyrészt az érdeklődési irányokat mutatja, hogy valóban ezen a területen szeretne dolgozni, másrészt az előzetes tapasztalat a gyorsabb betanulást is biztosíthatja.
- ❑ A kiválasztottak ezután különböző „szűrő” feladatokon esnek át, ezek lehetnek nyelvi felmérők vagy telefoninterjú, különböző szakmai (pl. programozási) feladatok, motivációs és képességtesztek (pl. szövegértés, logikus gondolkodás, számokkal való gondolkodás, gyorsaság, pontosság mérő teszt, stb.), IQ teszt, szakmai munka, portfólió bemutatása.
- ❑ A következő lépésben általában személyes interjúra kerül sor a HR szakértővel és a szakmai vezetővel. Ezek az interjúk sokszor a kompetenciák felmérését szolgálják, gyakran tesznek bele nehéz helyzetgyakorlatokat is.

*„ahhoz hogy kihozzunk belőle valamit,
ahhoz, hogy meglássuk mire képes, adtam
neki egy feladatot”*
- ❑ A magasabb beválási arányok érdekében van olyan vállalat, ahol próbanapot vagy Értékelő Központot (AC) is alkalmaznak, ahol a jelöltek munkához való hozzáállása, gondolkodása, kompetenciái közvetlenül megfigyelhetők.

Praktikus gyakorlatként

jelenik meg a vállalatok gyakorlatában az, hogy gyakornoki pozícióba alkalmaznak fiatalokat, vagy „beugró” pozíciókon keresztül kerülnek be a cégekhez még tanulmányaik alatt fiatalok.

A programnak köszönhetően az iskolából a munkába való átmenet „összemosódik”, amely a pályakezdők és a vállalatok számára is előnyös.

A pályakezdők számára azért, mert gyakorlati ismereteik még hiányoznak, és az interjúalanyok beszámolóí alapján nincs „koordinátarendszerük”, nem tudnak eligazodni, nem látják a helyüket a munka világában.

A vállalatok gyakorlata a kínálati oldalhoz történő alkalmazkodásként is értelmezhető, de a gyakornoki program ugyanakkor a kiválasztási nehézségeiket is áthidalja. Munkavégzés közben pontosabban felmérhető az alkalmasság, ami csökkenti a kiválasztás kockázatát.

A kompetencia követelmények meghatározásának és mérésének nehézségét is praktikusán „feloldja” a gyakornoki program, ahol mindkét fél a munka közben megtapasztalhatja, mely elvárások fontosak valóban a szervezet számára és az adott pozíció esetében.

Ezekben a gyakorlatokban általában többen is kaphatnak esélyt, és a cégek csak később a munka során döntenek arról, kivel szeretnének hosszú távon együtt dolgozni.

*„El kell tennie egy bizonyos időnek ahhoz,
hogy ez kikristályosodjon,
nem csak a munkáltató számára,
hanem a munkavállalónak is, hogy
egyáltalán jól érzi-e magát abban a pozícióban.”*



Ahol többet is megtudhat ...

Tóthné Téglás, T. – Hlédik, E. (2014): Mit várnak el a nagyvállalatok a pályakezdőktől? In: Nagy, I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV., Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest

Tóthné Téglás Tünde, Hlédik Erika (2015): "Gleaming eyes", the survey of workplace competence expectations towards career starters. Pannon Management Review, Volume 4, issue 4

Tóthné Téglás Tünde, Hlédik Erika . (2017): Tehetséghiány? Kompetenciahiány? In: Csiszárík Á. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században IV., Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest