



Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány

TÁJÉKOZTATÓ KIADVÁNY A MUNKÁLTATÓK SZÁMÁRA

készült az

**„Egyetem melletti munkavégzés, hallgatói karrierdöntések
és szerepkonfliktusok** *(Kvantitatív és kvalitatív vizsgálat a
BCE-n, a BMGE-n és a BGE-n) c. kutatás alapján*

Készítette:

Dr. Bódis Lajos, Juhászné Dr. Klér Andrea, Dr. Takács Sándor,
Dr. Toarniczky Andrea (Budapesti Corvinus Egyetem)

2017. február 12.

Tájékoztató kiadványunk célja, hogy röviden bemutassuk a kutatás kiemelten a munkáltatók jelenlegi magatartására vonatkozó fontosabb megállapításait; ezt követően bemutassunk egy „jó gyakorlatot”, amely a jelen kihívásaira véleményünk szerint konstruktív válaszokat fogalmazott meg; majd végezetül összefoglaljuk a munkáltatóknak szánt legfontosabb megoldási irányokat és javaslatainkat.

A kutatás célja és módszertana

Az utóbbi évek felsőoktatási tapasztalata, hogy egyre magasabb a munkát vállaló nappalis mesterszakosok aránya a gazdálkodástudományi képzésekben. Ez a helyzet napjaink egyik izgalmas munkaerőpiaci tendenciájaként fogható föl. A mestertanulmányok melletti munkavégzés nemzetközi és hazai vizsgálatai során ritkán esik arról szó, hogy milyen kihívásokkal, nehézségekkel és esetleges előnyökkel jár ennek az élethelyzetnek a megélése, illetve min múlik az, hogy az előnyös vagy hátrányos hatások kerekednek felül, illetve milyen szereppel és felelősséggel bírnak a különböző szereplők (hallgatók – munkáltatók – egyetem).

Az érintetti kör kölcsönhatásainak komplexitására való tekintettel átfogó kutatást végeztünk, melynek során a hallgatók online kérdőíven és fókuszcsoportos megkérdezéseken, az egyetemi vezetők (szakfelelősök, kari vezetők, oktatási szakértők) és a munkáltatók képviselői pedig interjúkon és egy háromoldalú (egyetemi oktatók, munkáltatók és hallgatók képviselői) párbeszédet elősegítő workshopon osztották meg velünk tapasztalataikat.

A munkáltatói szempontok feltárása során interjút készítettünk több hazai és multinacionális cég HR vezetőjével, illetve tanácsadó cégek és KKV-k vezetőivel, Business Partnereivel és toborzási és kiválasztási szakértőivel. Külön elemeztük a diákok válaszai során azokat, amelyek a munkáltatói oldal magatartására vonatkoztak.

A munkáltatók jelenlegi magatartására vonatkozó főbb megállapítások

A munkáltatók egy része egyszerűen nem fektet figyelmet a gyakornoki programokra, esetleges, véletlenszerű, hogy merítési körükbe kerül-e egy-egy mesterszakos hallgató. Itt nyilván nincsenek felkészülve arra a helyzetre, menet közben küzdenek meg azokkal a nehézségekkel, amelyek óhatatlanul bekövetkeznek. De azon cégek egy részénél is, akik rendszeresen foglalkoztatnak mesterszakosokat, sok esetben leginkább plusz teherként, egyfajta „hátrányos

helyzetként“ kezelik az egyetemi tanulmányaikat párhuzamosan végzőket. Több munkáltatónál is bizonytalanság övezi azt a kérdést, hogy vajon milyen kompetenciák birtoklását várhatják el egy mesterszakostól, szemben az alapszakokra járt hallgatókkal, akik tanulmányaik elvégzése után főállásban náluk szocializálódnak és fejlődnek?

A mesterszakosok munkavállalásának legfőbb problémája munkáltatói oldalról a nehezebb időbeli tervezhetőség, a munkavégzés rutinjainak a kialakulatlansága, és az általában részmunkaidős foglalkoztatás melletti lassabb betanulás magába a munkakörbe, a szervezeti kultúrába és rendszerekbe és sokszor magába a munka világába is. A vezetőnek sokat kell befektetnie egy-egy új munkavállalóba is, mire beszokik és beilleszkedik a munkacsoportjába, és ez a befektetés sokkal bizonytalanabban térül meg egy diák esetében, aki eleve lassabban fog szocializálni, a betanulási időszakban valószínűleg nagyobb felügyeletet igényel és ezt követően lehet, hogy idejekorán tovább is áll, mert még egyáltalán nem biztos saját szakmai motivációiban, identitásában, hiszen lehet, hogy ez a munkavállalás is csak pályaorientációjának és tanulási folyamatának része. Megfontolandó tehát a munkáltatók számára, hogy milyen mértékben invesztáljanak ilyen feltételek mellett a hallgatók alkalmazásába.

A probléma másik összetevőjét azok az Y generációs jellemzők jelentik (de a munkapiacra éppen belépő Z generáció is hasonló jellemzőkkel bír), amelyek az elmúlt évtized egyik legfontosabb kihívását jelentették a munkaadók számára. Az Y generációs jellemzők (gyors karrier és felelősségteljes munka igénye, lojalitás hiánya) még fokozottabban érvényesülnek a mesterszakos tanulmányaikat párhuzamosan végzők körében. Emiatt aztán a munkáltatók gyakran eleve csak azokra a munkákra keresnek gyakornokokat, amelyek kevésbé a kulcs üzleti folyamatokhoz kapcsolódnak, inkább kisegítő vagy támogató jellegűek és könnyebben betaníthatóak, nem igénylik a munkavégzési rendszerek széleskörű ismeretét és az összes kompetencia meglétét.

Ezen cégek egy része az utóbbi időben mintha kezdené felismerni a tudatos utánpótlás-tervezés, a tehetséges és motivált, vezetői ambíciókkal rendelkező felsőfokú tanulmányokat folytató hallgatók megszerzésének és megtartásának előnyeit is. Amennyiben a HR terület ezeknél a cégeknél szeretne változtatni és komolyabban építeni a gyakornokok vonzására, először befelé kell egy felvilágosító kampányt folytatnia a szervezet közép és felsővezetői felé), hogy miért fontosak a szervezetnek a gyakornokok, hogyan lehet őket jól beilleszteni a rendszerekbe, milyen speciális szempontokra kell odafigyelni alkalmazásuk során. Fel kell készítenie a szervezetet azokra a gyakorlati kihívásokra, amelyek a tanulás melletti munkavállalással függenek össze.

Az egyetemről frissen kikerülőkkel kapcsolatban sokan azt látják, hogy nagyon fontos lenne az együttműködés munkáltatók és az egyetem között azért, hogy legyen lehetőségük konkrét gyakorlatot szerezni tanulás mellett. Többen úgy látják, hogy a szaktudás egyre inkább leértékelődik és a személyes kompetenciák, attitűdök, tapasztalatok válnak egyre fontosabbá. Erre a diákok versenyképességének és alkalmazhatóságának javítása érdekében nagyon fontos lenne nagyobb hangsúlyt fektetni: több önismereti és/vagy csoportos munkában való működésről szóló tapasztalatot szerezzenek az egyetemi képzés alatt is, hogy a hallgatók magukat más szempontból is lássák, tudatosabbak legyenek. Ez néha akár az elméleti ismereteknél is fontosabb, de legalábbis azokkal egyenrangú kérdés.

Fontos lenne továbbá, hogy a munkaerőpiacra kilépő mesterszakos hallgatók ismerjék az alapvető szervezeti rendszereket. A munkát vállalók a felvételi interjúkon gyakran arról számolnak be, hogy az adta meg nekik ezt a lehetőséget, hogy az egyetemi tanulmányok mellett elmentek valahova dolgozni. Amikor a kiválasztási interjút végzők azt kérdezik, hogy mi volt az eddigi szakmai életükben a legnagyobb fordulópont vagy miből tanult eddig a legtöbbet, akkor leggyakrabban azt a választ kapják, hogy „amikor elkezdtem dolgozni”.

A munkaerőtoborzással foglalkozó HR-esek gyakorlata is ehhez igazodik: a jelentkezői önéletrajzok közül általában kiemelik azt a cv-t, amelynek a pályájában azt látják, hogy az egyetemi tanulmányaik mellett szakmai területen dolgoztak. Általános tapasztalat, hogy azok a jelöltek tartják magukat a legjobbnak, és azok teljesítenek a legjobban, akik addigra, amikor megszerzik a mesterszakos diplomájukat, már két-három különböző helyen is dolgoztak. Több rálátásuk van arra, hogy mit lehet reálisan elvárni egy munkahelytől, hogy milyenek a vezetők, találkoztak jó és rossz vezetőkkel, tisztában vannak a rendszerek használatával, hogy általában hogyan kell működni egy cégnél, kialakul náluk a felelősségvállalás. És a vezetői utánpótlás folyamatos szintentartására odafigyelő cégeknél mindez elég kritikus.

Egy „jó gyakorlat” részletes bemutatása

A legfontosabb munkáltatói vélemények ismertetése mellett szeretnénk megosztani egy olyan gyakorlatot is, amely az ideai „Legjobb gyakornoki munkahely” pályázaton első helyezést elérő Unilever Magyarország Kft.-nél évtizedek tapasztalatai során alakult ki. Az alábbi interjú-részlet a régió toborzási és kiválasztási specialistájával készített beszélgetés alapján készült. Az Unilever a 2016. őszi állásbörzék után FMCG és Commerce kategóriában nyerte el a Kolibri által 2016-ra kiírt „Legjobb gyakornoki munkahely” címet. (<http://awards.joincolibri.com/profil/unilever>)

„- Milyen időkiméretben dolgoznak a nálatok dolgozó nappalis mesterszakos hallgatók?

- Nálunk az a gyakorlat, hogy az elsőéves mestertanulmányaik mellett a hallgatók általában nem is nagyon tudnak munkát vállalni, mert mi is törekszünk arra, hogy megközelítőleg főállásban dolgozzanak. Persze nekünk is előnyösebb lenne, ha korábban fel tudnánk venni őket és hosszabb időt tölthetnének el nálunk diákként, hogy kölcsönösen jobban megismerjük egymást, de **tapasztalaink szerint 20 óránál többet egy elsőéves mesterszakos hallgató nem tud vállalni**. Ezért inkább megvárjuk azokat, **akik már másodévesek és kevesebb tantárgyuk van**, jellemzően három-négy, plussz a szakdolgozat és **ők így 30, de akár 35 órát** is tudnak vállalni. Ezt is úgy, hogy gyakran hazaviszik a munkát, és **otthon, hétvégén, kora reggel**, vagy az egyetemi szünetekben végzik el azt. Ez **önállóságra szoktatja őket, felelősségvállalásra, tudatosabb időgazdálkodásra**, hogy hogyan tudják összehangolni a két területen megfogalmazódó elvárásokat.

Az biztos, hogy **mindez sok lemondással is jár a részükről**, kevesebb szórakozásra és pihenésre marad idejük. Ezzel szemben azt látják, hogy sokkal **kiépítettebb a jövőjük**, hiszen vannak olyan pályatársaik, akik már az alapszak vége óta ott dolgoznak, és hozzájuk képest lehet egy sürgetettség érzésük. A **végzést követően a legjobbak főállású pozíciót kapnak** és ez számukra mindenképpen egy reális és követendő cél, hogy ne kelljen azzal hónapokat eltölteniük, hogy munkát keresnek, hanem itt már beleszoktak a szervezetbe, megismerték őket, szívesen dolgoznak velük, kollegiális körülmények vannak, ahol jó dolgozni.

Itt **teljes értékű csapattagok, viszik őket csapatépítésre, részt vehetnek képzéseken, tréningeken, belső rendezvényeken, workshopokon**, tehát semmilyen módon nem érzik a hátrányos megkülönböztetést abból adódóan, hogy még mellette tanulnak is, hogy “csupán csak” gyakornokok, hiszen **ugyanolyan felelősségteljes munkát bízunk rájuk, mint bármelyik főállású asszisztensre vagy kezdő brand-menedzserre**. Tehát aki tehetséges és akar, tudatosan készül az Unilevernél maradni, arra egész biztosan olyan munkát bízunk, amiben **kiteljesedhet és tanulhat belőle**.

Sokan mondják, hogy **úgy próbálják az óráikat választani vagy csoportosítani, ha lehet, hogy mondjuk kora reggel vagy késő este legyenek és mi ezt rugalmasan engedjük**. Az a megállapodás, hogy ha valaki 30 órát dolgozik, akkor az a 30 óra valahogy legyen meg.

Nálunk konkrét munkát végeznek, mert mi ezzel pótoljuk az erőforrásainkat. Mert a diákmunka egy olcsóbb lehetőség és nem szeretnénk vagy nem nagyon tudjuk megengedni magunknak azt, hogy csak nyári gyakorlatra vagy három hónapra jöjjenek, hanem **általában kilenc vagy 12 hónapra vesszük fel őket, hogy a vezetőkről levegyük azt a terhet, hogy túl gyakran kelljen újakat betanítaniuk.**

Nálunk nagyon kevés a lemorzsolódás, csak ha valakinek valami váratlan dolog jön közbe.

- A fizetés és kompenzáció hogy néz ki nálatok?

- **Diákszövetkezeten keresztül foglalkoztatjuk őket**, akik aktív vagy passzív hallgatói jogviszony mellett is közvetítenek munkaerőt. Órabéres elszámolásban dolgozunk velük, jelenléti ívet vezetnek, ha valaki egyik nap többet dolgozik, akkor több órát számolunk el, ha kevesebbet akkor kevesebbet. Az órabér nálunk 16 %-os adótartalommal bír, tehát 84 %-ot kapnak kézhez, nagyjából egy átlagos piaci összeget. Ezen felül kapnak még használatra egy laptopot, most felmerült, hogy adjunk nekik mint juttatás (tehát nem is feltétlen a munkakörükhöz kapcsolódóan) mobiltelefont, most már mindenkinek okostelefonja van, ami nem azt a célt szolgálja feltétlenül, hogy láthassák az emailjeiket éjjel-nappal, hanem inkább juttatásként, **elősegítendő a könnyebb szervezést.**

Egy kisebb keretet is biztosítunk a számunkra, amit magáncélra is használhatnak, ezen kívül ők is **részt vesznek a dolgozói juttatásokban és kedvezményekben**, például a saját termékek vásárlása kedvezményes áron, vagy a fitnessbérlet számukra is elérhető, tehát ők is ugyanolyan kedvezménnyel veszik igénybe a wellness és fitness szolgáltatásokat, mint a főállású munkavállalók. **Kizárólag a saját gyakornokaink számára biztosítunk konzultációs lehetőséget a szakdolgozatukhoz.**

- A diákszövetkezeten keresztül történő alkalmazás fő előnye az adókedvezmény?

- Nem, az adókedvezményt egyedül a diákszövetkezet igényli vissza, nekünk az jelenti az előnyt, hogy nem kell további állandó létszámot (permanent headcount-ot) igénybe vennünk, praktikusan azért kedvező ez a konstrukció, mert általában nincs ekkora létszámra központi keretünk.

- De akkor hogy van az, hogy a diákok kb. felének a 12 hónap letelte után mégis álláslehetőséget tudtok kínálni?

- Közben – elsősorban belső rotáció és előléptetések kapcsán - folyamatosan van egy jelentős mértékű munkaerő-mozgás, aminek a betöltésénél kifejezetten és **tudatosan építünk a diákokra, az utódlástervezésben** nagyon fontos szerepet szánunk nekik. Ugyanez igaz a **teljesítményértékelésre** is, persze amíg diákok, addig nem érik el az intraneten ugyanazokat a rendszereket, de **papír alapon ugyanazok a szempontok és szabályok érvényesek rájuk** is, mint a főállású munkavállalókra. Tulajdonképpen **már a kiválasztásuk során potenciált keresünk**, tehát nem azt, hogy bizonyos egyszerűbb feladatokat el tud-e látni az illető, hanem azt, hogy ki az, akiben több van képességekben és ambícióban. A gyakornok nálunk **egy jövőbeli potenciális vezetői vagy szakértői utánpótlás.**

- A UFLP (Unilever Future Leaders Program) miért jön be egy ilyen gyakornoki rendszer mellé?

- A UFLP egy még gyorsabb karriert tesz lehetővé és kifejezetten felsővezetői utánpótlás-fejlesztési program. Erre természetesen **a volt gyakornokok is pályázhatnak** rögtön azután, hogy főállású munkavállalókká válnak. Ugyanúgy részt kell venniük a kiválasztási interjúkon és az AC-n, mint a többi belső vagy külső pályázónak. Az, hogy **ismerik a cég működését, üzleti kihívásait és értékrendjét, természetesen előnyt jelent** számukra, illetve nem kell újra kitölteniük azokat a teszteket, amiket a korábbi felvételi során már sikeresen teljesítettek.

- Hogyan történik a kiválasztás a gyakornoki pozíciókra?

- A gyakornokok kiválasztása az interjúkon túl úgy történik, hogy egy Excell-tesztet töltenek ki, ill. megoldanak egy **prioritás rendezési** feladatsort, amiből kiderül, hogy **mennyire állnak ki a saját érdekeik mellett** ha egyszerre túl sok feladatot akarnak rájuk bízni. Erre egy kis szerepjátékot is szoktunk alkalmazni. Adott esetben **konkrét szakmai feladatokat is kapnak**, pl. visszautalunk egy-egy korábbi marketing-kampányra, piacelemzésre stb. és élő, valós példákon keresztül ismerjük meg a szakmai felkészültségüket, pl. értékeljenek ki egy korábbi promóciót, mit csinálnának másképpen...

- Az egyetemmel mennyire működtök együtt a mesterszakosok kiválasztásánál, pl. szoktatok-e kérni referenciát a diákokról?

- Nem kérünk referenciát, viszont a **tanári ajánlást alkalmazzuk**, tehát vannak olyan kapcsolataink, hogy konkrétan megkeresünk tanárokat, és kérjük, hogy ajánlják a hallgatóknak a gyakornoki lehetőséget. De az is jellemző, hogy a **jelenlegi diák-gyakornokaink ajánlanak évfolyamtársakat**, ismerősöket. De az egyes mesterszakok **gyakorlati projekt jellegű tárgyait** nálunk végző hallgatói is kitűnő merítési bázist jelentenek számunkra, hiszen már itt is belelátunk a munkájukba, képességeikbe. Illetve van egy **diák-ambassador programunk** is, ami azt jelenti, hogy azok a hallgatók, akik nem tudnak 30 órában nálunk dolgozni, de szimpatikus számukra az Unilever, mint munkáltató, azok vállalnak nálunk egy „nagyköveti” pozíciót, ami kb. heti 10-15 órányi feladatot jelent, zömében az **adott felsőoktatási intézményen belüli információ-megosztást jelent állásbörzéken, kollégiumi rendezvényeken, egyetemi napokon** és tulajdonképpen ezzel a toborzási tevékenységünket és az employer brand-építésünket segíti elő.

Vannak szezonális ingadozások, de **havi 40 óránál ritkán dolgoznak többet, ami jól menedzselhető egy első éves mesterhallgató számára**. Egyéb szakmai tevékenységet nem végez, de részt vesz az ezzel kapcsolatos belső egyeztetéseinken, milyen rendezvényeket tervezünk az **Employer Branding** részeként, kiket szeretnénk vendégelőadóként megismertetni egy adott egyetemen, és pl. egy vendégelőadás megszervezésében aktív szerepet vállal, megkeresi az adott tanszéket, fölveszi vele a kapcsolatot, bemutatja az Unilevert és felméri, hogy mennyire van igény és nyitottság a tanárok ill. a hallgatók részéről egy gyakorlati vendégelőadó fogadására.”

A fentiekben bemutatott vállalati gyakorlat tehát igyekszik egyensúlyt találni a munkáltatói (ezen belül az össz-szervezeti és a közvetlen vezetői) szempontok, a felsőoktatási elvárások és a munkavállalói (Y generációs) igények között és sikerének kulcsa éppen ennek az egyensúly-teremtésnek a minőségében ragadható meg. Fontos szempont, hogy világos munkáltatói márka-stratégiába és a támogató szervezet kultúrájához is jól illeszkedik a gyakornoki rendszer és az egyetemekkel történő párbeszéd intézményrendszere is kiépült.

Mindezekkel a „best practicek”-kel a munkaadók kiküszöbölhetik azokat a rendszeresen előforduló nehézségeket a szervezeti folyamataik tervezése, s az optimális munkafeladat-elosztás szempontjából, amelyek abból indulnak ki, hogy

a mai hallgatók gyakran nem gondolkodnak hosszabb távon egy-egy cégben, s ha nem ítélik megfelelőnek a feltételeket, akkor könnyen váltanak.

Átfogó megoldási irányok

A következőkben azokat a megoldási irányokat foglaljuk össze, amelyek a hallgatói munkavállalás témakörében érintett munkáltatók szempontjából megfogalmazódtak. Eredményeink alapján a „jó gyakorlatok“ kibontakozásának alapja a hosszabb távon és tudatosan megvalósuló együttműködés a munkáltató, az egyetem és a hallgatói csoportok közt. Kedvező munkáltatói oldalról, ha a hallgatók alkalmazását a szervezetben nem teherként, hanem sokkal inkább lehetőségként képesek definiálni önmaguk számára.

- Az egyetemekkel kiépített intenzív munkakapcsolat hosszabb távon is biztosíthatja számukra a megfelelő hallgatói utánpótlást, ugyanakkor az egyetemi oktatás, és a hallgatók igényeire is érdemes odafigyelniük, hisz a munkáltatók közt is élesedik a verseny a legjobb végzősök megszerzéséért.
- A mesterszakosokkal való együttműködés a későbbi vezetői utánpótlás fontos bázisává fejlődhet, amennyiben a kapcsolat tudatosan és szisztematikusan felépített, s a jelölt potenciáljának megfelelő minősége mellett erre kölcsönös az igény.
- A gyakornokok optimális szervezeti szocializációja nagymértékben összefügg a szervezet HR munkatársainak tevékenységével, s azokkal a jellemzőkkel, ahogy ők a diák munkavállalókat az adott rendszerben értelmezik, kezelik, illetve „közvetítik” a szervezeten belül érkező igények mentén.
- A mesterszakosok képességeinek (pl. stratégiai szemlélet, komplex problémamegoldó és innovációs készség, rendszerszemlélet) tudatos felhasználása a szervezeti célok megvalósítása és a vezetői utánpótlás megteremtése érdekében a jelenlegi gyakorlathoz képest jóval nagyobb hozzáadott értéket képviselhet.
- A minőségi munkavégzés lehetősége növelheti a szervezet irányában megnyilvánuló lojalitást is – a feladat iránti erősebb elköteleződésre alapozva. Több megkérdezett szakember tapasztalata szerint az esettanulmány versenyek közös meghirdetése jellemzően jó lehetőséget kínál a felek közötti munkakapcsolat kialakítására.

- Zárásképpen érdemes megemlíteni egy, a korábbi időszakban egyszer már szélesebb körben működő gyakorlatot, az ún. vállalati katedra (corporate chair professor) intézményét is. Ennek a lényege, hogy valamely munkáltató számára kiemelt fontosságú szakmai terület vezető kutatója és oktatója (nyilvános pályázati rendszerben és rendszeres szakmai beszámolás mellett) egy jelentősebb mértékű kutatási, képzési támogatásban ill. fizetés-kiegészítésben részesült abból az anyagi támogatásból, amit az illető vállalat az egyetemnek nyújtott. Az utóbbi időben az ilyen jellegű támogatás valamelyest csökkent, de a munkáltatói oldal újra elkezdte felfedezni ennek szükségességét.