

A FIATAL TEHETSÉGEK INNOVATÍV TOBORZÁSA: EGY NEMZETKÖZI KUTATÁS EREDMÉNYEI

Pádár Katalin, Ph.D. hallgató

(Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; GTK–MVT)

2. Vezetéstudományi Konferencia

„Vezetés és hatékonyság Taylor után 101 évvel”

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

Szeged, 2012. június 01.

Áttekintés

- Munkaerő-piaci rugalmasság, atipikus foglalkoztatás
- Vállalati tehetségmenedzsment, utánpótlás-nevelés
- Globális tehetségmenedzsment vs. MNC-k
- Kapcsolódási pontok – Kutatási kérdések
- Módszertan
- Eredmények
- Következtetések– Elmélet vs. gyakorlat

Röviden a cikkről

- Szakirodalmi áttekintés
 - Globális tehetségmenedzsment
 - Atipikus foglalkoztatás
 - Munkáltatói márkázás, stb..
- **Nemzetközi szakmai versenyek potenciális haszna - elemzés:**
 - Ezek a versenyek valóban egy (potenciálisan) új toborzási technikát jelentenek?
 - Valóban előnyösek a szakmai versenyek mindkét fél számára?

Miért is fontos ez?

- Globalizáció – egyre növekvő verseny – (gazdasági) recesszió ⇒ rugalmasság & innovativitás létfontosságúak.
- **„As war for talent shows no signs of letting up’, being able to attract and recruit high potentials are of vital importance.** (Fernández-Aráoz et al., 2011. p. 76) ⇒
- A megfelelően megválasztott HR-gyakorlatok a HR-alap ú versenyelőny forrásai. (Guest, 1999)

Munkaerő-piaci rugalmasság

- **A nemzeti versenyképesség és az eredményes vállalati teljesítmény** egyik meghatározó tényezője (Michie , Sheehan, 2005)
- **Definíciók** (Williams, 1993; Cazes, Nesporova, 2003; Solow, 1997)
- **„Rugalmas Vállalat”** modellje (Atkinson, 1984)
- **Flexicurity** – ,at the core of the European Employment Strategy’ (Burroni, Keune, 2011, p. 75)
- **Atipikus foglalkoztatás**

Atipikus foglalkoztatás

- Tipikus foglalkoztatás:
 - Teljes munkaidőben,
 - adott munkahelyen,
 - határozatlan ideig. (Nacsa, 1997)
 - ~ a **numerikus rugalmasság** révén:
 - ,the capability of a company to ,easily increase and decrease its total number of workers in the short term [...] through [...] different types of contracts and variations in the distribution of working time’
- (Valverde et al., 2000, pp. 650-651)

Vállalati tehetségmenedzsment, utánpótlásnevelés

- Stratégiai kérdés, „nulladik lépése”:
 - a fiatal tehetségek és HIPO-k szervezethez vonzása
- Harc a tehetségért?
 - McKinsey cikkek(Chambers et al., 1998; Axelrod et al., 2001) – versenyelőny... a tehetségek & high potential-ok révén
- Új kihívások
 - az utánpótlás biztosításának globális koordinációjára van szükség (Farndale et al., 2010)
 - tehetség iránti igény? (Lane, Pollner, 2008)

Globális tehetség menedzsment vs. MNC-k

A vállalatoknak egyre több olyan tehetségre van szükségük, akik a **földrajzi, kulturális vagy nyelvi környezettől függetlenül** tehetségek maradnak

(Huselid et al., 2009)

MNC-k & a fiatal tehetségek

- A fiatal, tehetséges egyének vállalathoz vonzásának összetevői (pl. Chambers et al., 1998; Tarique, Schuler, 2010; Schuler et al., 2010 alapján):
 - **folyamatos** toborzás;
 - **innovatív toborzási technikák** alkalmazása;
 - olyan fiatal tehetségek vonzása, akik érdeklődnek a nemzetközi környezetben való munkavégzés iránt is;
 - **vonzó vállalati identitás** létrehozása – amelyben a munkaáltatói márkázásnak nagy szerepe van.

Kapcsolódási pontok

- Numerikus rugalmasság vs. tehetségmenedzsment
 - Folyamatos toborzás a numerikus rugalmasság révén
 - Fiatal pályakezdők alkalmazása atipikus foglalkoztatási formákban (pl. részmunkaidős fogl., szakmai gyakorlat)
- A szakmai versenyekben lévő potenciál:
 - ✓ Folyamatos toborzás;
 - ✓ Innovatív toborzási technika;
 - ✓ Nemzetközi munkakörnyezet iránt is érdeklődő egyének;
 - ✓ Munkáltatói márkázás – vonzó vállalati identitás.

Kinek származik haszna a szakmai gyakorlatokból?

- Tudományos kutatás hiánya
- Szakmai gyakorlatok funkciói (Mátyási et al., 2007, pp. 25-26):

Szakmai gyakorlatok funkciói

(Mátyási et al., 2007, pp. 25-26 alapján)

Haszon	Kinek?
Gyakorlati tudás szerzése	hallgató
Kulcskompetenciák megszerzése	hallgató
Kapcsolatrendszer-építés	hallgató + oktatási intézmény + vállalati
Visszacsatolás szaktudásról és teljesítményről a szakmai gyakorlati hely részéről	hallgató
Aktuálisan kiegészítő munkaerő szerzése	vállalat
Leendő munkatársak kinevelésének / kiválasztásának egyik első lépése	vállalat
Visszacsatolás a képzés tartalmát, minőségét illetően a munkaerőpiac részéről	oktatási intézmény
A kapcsolat elmélyítése, kutatási, tudományos, szakértői megbízások megszerzése	oktatási intézmény

Kinek származik haszna a szakmai gyakorlatokból?

- Tudományos kutatás hiánya
- Szakmai gyakorlatok funkciói

(Mátyási et al., 2007, pp. 25-26):

Benefit	For whom?
Gaining professional experience	student
Obtaining key competencies	student
Networking	student + educational institution + company
Feedback from the company where the internship takes place	student
Extra labour force	company
First step of recruitment and training of future co-workers	company
Feedback regarding the contents and the quality of the educational program	educational institution
Possibility of deepening contacts, obtaining academic, research assignments	educational institution

(Pianko, 1996, p. 32):

Trial run	student + company
-----------	-------------------

Empirikus kutatás

1. Valóban kölcsönösen hasznosak a szakmai gyakorlatok mindkét fél számára?
2. Valóban értelmezhetőek (potenciálisan) új toborzási módszerként a (nemzetközi) szakmai versenyek?

Módszertan

Munkáltatók:

- Eredeti ötlet:
 - Kizárólag magyar munkáltatók – személyes interjúk
- Ami valójában történt:
 - Magyarországon kívüli munkáltatók is
 - Online „kérdőív” – strukturált interjú nyílt kérdésekkel

Potenciális munkavállalók (hallgatók):

- Sokféle nemzetiség – online kérdőív

Eredmények – Munkáltatók

- Válaszok 4 országból:
 - Ausztria, Belgium, Magyarország, Szlovák Köztársaság
 - szervezők 3-4 tapasztalattal
- A versenyek szervezésének fő célja:
 - A potenciális **tehetségek felkutatása és vállalathoz vonzása**
 - A vállalati **imidzs fejlesztése**, a **társadalmi felelősségvállalás kifejezése** és a **munkáltatói márkázás szintén bevallott célok.**

Eredmények – Munkáltatók

- Tervek a sikeres résztvevőkkel:
 - *‘to hire them either as interns or full time employees’*
 - *‘The successful participants have the opportunity to network with senior manager to get an insight into daily business and aspects that are important besides the hard facts they learn in university – what are the issues which are worked on in daily business. Besides that we try to **offer internships** to those participants who left a good impression during the game.’*
 - *‘To stay in touch with them and if the possibility is there **to offer them an internship or a permanent position** once these students have finished their studies.’*
 - *‘In case we have suitable job offerings **we intend to hire them.** Otherwise they are also available to our branches in other countries, including headquarter.’*

Eredmények – Munkáltatók

- A versenyek közvetlen előnyei:
 - *‘meeting young graduates and high potential students, strong presence at universities’*
 - *‘potential interns and young professionals; get to know students which are motivated and interested in [the company’s] **employer branding activities** with an added value for the students (more than posters and career fairs)’*
 - *‘**Meet interesting business students (internships)**; Get to know how business students see the future.’*

Eredmények – Munkáltatók

- A versenyek közvetlen előnyei
- A versenyek közvetett előnyei
 - *‘good contacts with universities, **employer branding**’*
 - *‘to get to know young and enthusiastic students who are interested in [the company]; if the **students** have a positive impression during the game they **tell their friends about their positive impression** and this is very important in such times’*
 - *‘**Position the company as an attractive employer towards students.** Stay in touch and maybe hire high-potential students once they have finished their studies.*
 - *‘**image improvement; employer branding; attracting students; new interesting experience for managers**’*

Eredmények – Munkáltatók

- Szakmai gyakorlatosok alkalmazásának oka:
 - ‚This is also a way/tool of corporate talent management.’
- Előnyei:
 - *‘our interns are the first source for hiring, we train them and if possible hire them afterwards’*
 - *‘to have future hiring potential; to get to know students and to learn about their working style; to have support in the daily business’*
 - *‘Its a way to get in touch with talented students and to see them in 'action' for a couple of months.’*

Eredmények – Munkáltatók

- Reasons for employing interns:
 - This is also a way/tool of corporate talent management.'
- Advantages
- Disadvantages:
 - *'none (we are flexible on working hours and we only hire interns for long term)'*
 - *'for those interns who are interested in [the company] and **when we cannot offer an entry position** afterwards; they are **disappointed** afterwards; the effort to hire interns is as high as for positions for young graduates'*
 - *'**The introduction period** sometimes takes **quite long** and after 6 months most of the interns left already.'*

Eredmények – Munkáltatók

- Szakmai gyakorlatosok alkalmazásának költségei; Ezek kifizetődnek?
 - *‘Yes, this is **definitely a good investment**, by the time they finish their studies and their internship at [the company] we already know them (and they know the company as well), we have an overview about their performance and potential --> higher possibility for retention after hiring, loyalty, choosing the best person for the given job.’*
 - *‘**costs of advertising is zero**; the payment is depending on the collective agreement (valid for all companies in our industry); most costs are due to personal effort of the recruiter; **investment pays off most of the time** because the students do a great job’*
 - *‘The cost differs, but is not of a lot of interest, it's about having talented interns that might stay on a permanent contract after their studies. So yes **the investment def. pays off.**’*

Eredmények – Hallgatók

- adatgyűjtés folyamatban
- ~80%-nak nincs ilyen tapasztalata
- leginkább üzleti témájú (esettanulmányi) versenyek
- számos országban Ausztriától Kínáig
- A részvételhez hozzájáruló faktorok:
 - szakmai tapasztalatszerzés lehetősége,
 - maga a kihívás
 - állásajánlat (v. szakmai gyakorlat) reménye

Eredmények – Hallgatók

- Potenciális haszon:
 - Szakmai tapasztalatszerzés, networking, „extra” tudás
 - *,international (professional) relations; to get acquainted deeper with the teamwork; to compose high level argumentations; significant improvement in presentations and convincing other people; research; unforgettable experiences; English language skills; confidence’*
 - *‘Challenging and interesting tasks, good result can be a **good point in the CV** or at the company, experiencing teamwork’*
 - *‘experience on (intercultural) teamwork, one can improve their presentation skills, networking, **professional experience**’*

Elmélet vs. gyakorlat

- elmélet és gyakorlat összhangja
- a szakmai versenyek szervezésének fő oka a fiatal tehetségek felkutatása, ill. vállalathoz vonzása
- helytálló elképzelés ezeknek a versenyeknek a fiatal tehetségek atipikus foglalkoztatáshoz (pl. szakmai gyakorlat) vezető módszerként való vizsgálata
- a gyakorlat azt mutatja, hogy ezek a versenyek elvezet(het)nek a fiatal tehetségek atipikus foglalkoztatásához

Kutatás korlátai

- Az összes érdekelt, szereplő vizsgálatának hiánya
- Oktatási intézmények, szülők motivációi?
- Résztvevők alacsony száma
- Nem reprezentatív minta – pilot-kutatás

Záró gondolatok

- a szakmai versenyek kölcsönös előnyökkel járnak a résztvevők és a szervezők számára is
- a szakmai versenyeken való részvétel elvezet (het) az atipikus foglalkoztatásig (pl. szakmai gyakorlat)
- nagyobb figyelmet, energiát kellene fordítani a szervezésre (pl. marketing)
- az értékelhető teljesítményt nyújtó résztvevők számára visszacsatolás nyújtása
- oktatási intézmények (pro)aktív(abb) szerepvállalása szükséges

Köszönetnyilvánítás

- Köszönettel tartozom a kutatás résztvevőinek, illetve mindazoknak, akik a munkámat segítették.
- A kutatást a „Közösen a Jövő Munkahelyeiért” Alapítvány támogatta.
(<http://www.kjmalapitvany.hu/>)

Irodalomjegyzék (1)

- Atkinson, J. (1984): Manpower Strategies for Flexible Organizations. Personnel Management, pp. 28-31
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., Welsh, T. A. (2001): War for Talent, Part Two. The McKinsey Quarterly, 2001 No. 2, pp. 9-11
- Babbie, E. (2010): The practice of social research. Twelfth edition, Wadsworth, Cengage Learning. Belmont, CA, USA
- Bratton, J., Gold, J. (2000): Human Resource Management: Theory and Practice. Second edition, MacMillan Press Ltd., London, Great Britain
- Belchamber, G. (2010): Flexicurity: What is it? Can it Work Downunder? Australian Bulletin of Labour, Sept, 2010
- Borbély Sz. (2000): Atipikus foglalkoztatás feltételei és hatása a munka világára. SZGTI kutatás; source: <http://mathom.dura.hu/mszosz/00/00/index/html/szolgaltatasok/szgti/atipikus-foglalkoztat.pdf>, downloaded: April 10, 2011
- Bronstein, A. (2009): International and comparative labour law: Current challenges. (Executive Summary), ISBN 978-92-2-121202-7; downloaded: Jan 11, 2012: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/article/wcms_107847.pdf
- Burnsed. B. (2010): When a Degree Isn't Enough. US News & World Report, May 2010, Vol. 147, Issue 5, p. 52
- Burroni, L., Keune, M. (2011): Flexicurity: A conceptual critique. European Journal of Industrial Relations, Vol. 17 Issue 1, pp. 75-91

Irodalomjegyzék (2)

- Cazes, S., Nesporova, A. (2003): Munkaerőpiacok átalakulóban: rugalmasság és biztonság Közép- és Kelet-Európában, International Labour Office, Budapest
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., Michaels III, E. G. (1998): The War for Talent, The McKinsey Quarterly, 1998 No. 3, pp. 44-57
- Council Directive 97/81/EC (of 15 December 1997) concerning the Framework Agreement on part-time work concluded by UNICE, CEEP and the ETUC; source: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1998:014:0009:0014:EN:PDF>, downloaded: March 11, 2011
- Farndale, E., Scullion, H., Sparrow, P. (2010): The role of corporate HR function in global talent management. Journal of World Business No. 45 (2010) pp. 161-168
- Fernandez-Aráoz, C., Groysberg, B., Nohria N. (2010): How to Hang On to Your High Potentials. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 10, pp. 76-82.
- Finna H. (2008): A munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál. Ph.D. Dissertation
- Finna H., Forgács T. (2010): A rugalmas foglalkoztatási formákról. Információs társadalom, Vol. 10, No. 1, pp. 77-94
- Guest, D. E. (1999): Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. In: Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1999): Strategic Human Resource Management: A Reader. pp. 177-190, Wiley-Blackwell, Bodmin, Cronwall, Great Britain

Irodalomjegyzék (3)

- Hartmann, E., Feisel, E., Schober, H. (2010): Talent management of western MNC in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business* No. 45 (2010), pp. 169-178
- Hertel A. (2004): Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon.; source: http://www.etudomany.hu/etudomany/web/uploaded_files/20040203.pdf, downloaded: April 10, 2011
- Hieronimus, F., Schaefer, K., Schröder, J. (2005): Using branding to attract talent. *The McKinsey Quarterly* 2005, No. 3, pp. 12-14
- Hoffmann M., Kozák Á., Veres Z. (2000): Piackutatás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., Becker, B. (2009): The differentiated workforce. Harvard Business School Press, Boston – Quoted by: Schuler, R. S., Jackson, S. E., Tarique, I. (2010): Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business* (2010), doi: 10.1016/j.jwb.2010.10.011
- Iles, P., Chuai, X., Preece, D. (2010): Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business* No. 45 (2010), pp. 179-189
- Laky T. (1997): Atipikus munkák Magyarországon. In: Laky T., Borbély Sz., Nacsa B., Lakatos J., Nádás M., Simonyi Á., Linder S., Plank F., Gere I. (1997): Az atipikus foglalkoztatási formák. Európai Tükör Műhelytanulmányok 25., Integrációs Stratégiai Munkacsoport, Budapest
- Laky T. (2006): Az atipikus foglalkozásokról. Manuscript; source: <http://people.mokk.bme.hu/~kornai/laky/Cikk/atipikus.pdf>, downloaded: May 1, 2011
- Lane, K., Pollner, F. (2008): How to address China's talent shortage. *The McKinsey Quarterly*, 2008 No. 3

Irodalomjegyzék (4)

- Maddox, L. M. (1987): Corporate competitions superior to internships. *Marketing News*, Sept. 25, 1987, pp. 11-12
- Mátyási S., Haskó K., Buzási Z., Selymeci V. (2007): Iskola melletti munkatapasztalat-szerzés: kényszer vagy lehetőség? (A szakmai gyakorlat munkaerő-piaci hatásainak átfogó elemzése) I. rész. *Munkaügyi Szemle*, 2007/1., pp. 23-27
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P, Lavelle, J. (2010): Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business* No. 45 (2010), pp. 150-160
- Mellahi, K., Collings, D. G. (2010): The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business* No. 45 (2010) pp. 143-149
- Michie, J., Sheehan, M. (2005): Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16:3 March, pp. 445-464
- Mile Cs., Hinek M., Torgyik J. (2007): A karrier irodák lehetőségei a fiatal diplomások elhelyezkedésének megkönnyítésében. *Munkaügyi Szemle*, 2007/7., pp. 18-21
- Nacsa B. (1997): Az atipikus munkaviszonyok szabályozása Nyugat-Európa egyes országaiban. In: Laky T., Borbély Sz., Nacsa B., Lakatos J., Nádás M., Simonyi Á., Linder S., Plank F., Gere I. (1997): *Az atipikus foglalkoztatási formák. Európai Tükör Műhelytanulmányok 25., Integrációs Stratégiai Munkacsoport, Budapest*

Irodalomjegyzék (5)

- Novicevic, M. M., Harvey, M. (2001): The changing role of the corporate HR function in global organizations over the twenty-first century. *International Journal of Human Resource Management*, 12, pp. 1251-1268 – Quoted by: Farndale, E., Scullion, H., Sparrow, P. (2010): The role of corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business* No. 45 (2010), pp. 161-168
- Pianko, D. (1996): Power internships. *Management Review*, Vol. 85, Issue 12, pp. 31-33
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., Tarique, I. (2010): Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business* (2010), doi: 10.1016/j.jwb.2010.10.011
- Scipione, P A. (1992): *Practical Marketing Research*. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, IA, USA
- Scipione, P. A. (1994): *A piackutatás gyakorlata*: Springer Hungarica Kiadó Kft., Budapest
- Solow, R. M. (1997): What is Labour Market Flexibility? What is it Good for?, *Proceedings of the British Academy*, 97, pp. 189-211
- Szabó K., Négyesi Á. (2004): Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, Vol. LI, January 2004, pp. 46-65
- Szabó L. (2001): *A vállalati piackutatás gyakorlata*. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt.
- Tarique, I., Schuler, R. S. (2010): Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, No. 45 (2010), pp. 122-133
- Try, S. (2004): The role of flexible work in the transition from higher education into the labour market. *Journal of Education and Work*, Vol. 17, Issue 1, pp. 27-45

Irodalomjegyzék (6)

- Try, S. (2004): The role of flexible work in the transition from higher education into the labour market. *Journal of Education and Work*, Vol. 17, Issue 1, pp. 27-45
- Valverde, M. Tregaskis, O., Brewster, C. (2000): Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 649-661
- Why has unemployment not risen more in the recession? (2010), *Economic Outlook*, Vol. 34, Issue 1 pp. 5-12
- Williams, A. (1993): *Human Resource Management and Labour Market Flexibility*. Avebury, Aldershot, England

**Köszönöm a megtisztelő
figyelmet!**

Pádár Katalin: padar@mvt.bme.hu