

Zsigmond Király Főiskola
Humán erőforrás menedzser szak

**A szoft képességek növekvő fontossága a
kiválasztás során napjaink dinamikus gazdasági
környezetében**

*Pályázat útján történő létszámfelvétel szoft képességek
alapján*

2005.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	2
2. A hipotézis kifejtése	4
3. A hipotézis tárgyalása	6
3.1 Szakirodalmi kitekintés: a társadalmi/üzleti környezet változásai	6
3.2 A környezet HR szakmára gyakorolt hatásai	12
3.2.1 A szakma jelene és jövője	12
3.2.2 A puha képességek fontossága	15
3.3 A kiválasztás módszerei	18
3.4 Esettanulmány: szoft képességek szerinti kiválasztás	22
3.4.1 A cég rövid bemutatása	22
3.4.2 Egy pályázat alapján történő létszámfelvétel	23
3.4.3 A módszer elemzése	32
4. Összegző gondolatok	37
Irodalomjegyzék	40
Mellékletek	42

1. Bevezetés

A szoft vagy puha képességek szerinti kiválasztás érdekes, érzékeny és számokkal kevésbé jellemezhető terület és a legtöbb magyar cég csak tapogatózik e területen. Mégis, ismeretségeimen keresztül találtam egy olyan gyakorlati példát, ahol ez a fajta kiválasztás folyik, olyan indíttatásból, hogy a vezetők kinevelése cégen belül történjen ahelyett, hogy kívülről vennének fel valakit.

Erre alapozva találtam ki a dolgozat témáját is: a puha képességek növekvő fontosságát a kiválasztásban. Mik a puha képességek? Egy állás betöltésénél szükség lehet bizonyos szakmai tudásra, idegen nyelv tudásra, általános szakmai műveltségre – ezek a kemény képességek. A puha képességek inkább a személyes és szociális kompetenciák körébe tartoznak: vagyis képes-e valaki csapatban dolgozni, hogyan birkózik meg a kudarccal vagy milyen szinten kommunikál.

Az újságok hasábjain a puha képességekről meglepően sokszor van szó manapság. Ennek oka az lehet, hogy egyelőre megfelelően kidolgozott és garantált sikert hozó módszer nem létezik. Kitaláltuk például az EQ-t, az érzelmi intelligenciát és az érzelmi kompetenciák fogalmát, az AQ-t, mely a teherviselést, a stresszel való megbirkózás fokát jelenti, de nem találtunk ki egy tudományosan elfogadott, illetve hitelesen bizonyított módszert ezek mérésére. Ebben a környezetben a cégek nem tehetnek mást: kísérletezgetnek.

Szakdolgozatomban először is szeretném elemezni annak okait, hogy a személyes és szociális kompetenciák, ezek a nem mérhető képességek miért olyan fontosak a mai üzleti környezetben és miért olyan hangosak az újságok és a szakmai folyóiratok ezektől.

A szakdolgozat másik célja, amelyre nagyjából ugyanakkora hangsúlyt szeretnék fektetni az, hogy elemezze egy működő módszer sikertényezőit. Nincsenek illúzióim, végzős hallgatóként nem fogom tudni teljes tudományos alapozottsággal elemezni a dolgozat alanyául választott cég módszerét – nem rendelkezek ehhez pszichológiai diplomával és több éves gyakorlattal –, mégis, a témát annyira érdekesnek találom, hogy megkísérlem a tárgyalását.

Ennek megfelelően a dolgozat két fő részből áll: a tárgyalás első részében a felhasznált szakirodalmak, vagyis szekunder kutatás segítségével boncolgatom a puha képességek növekvő fontosságát. A tárgyalás ezután következő része a gyakorlati példa elemzése, mely a puha képességek definiálásával, bemutatásával kezdődik, a módszer ismertetésével, majd elemzésével folytatódik. A cégcsoport személyzeti tanácsadás üzletágának tanácsadójával – aki annak idején a kiválasztás alanya volt – segítségével szereztem adatokat a kiválasztásról, illetve sikerült lekövetnem és mérnem annak sikerét több év eltelte után, amit egybevetek a puha kiválasztás szakirodalmával. A dolgozatban tehát a szekunder és primer kutatás kombinációjával igyekszem valódi elemzést végezni.

4. Összegző gondolatok

A szakdolgozat megírásának apropója a puha képességek növekvő fontossága a kiválasztásban. Ahogy készültem a szakdolgozat megírására és anyagot gyűjtöttem, sokat kutattam az Interneten és ott is megerősítést kaptam, hogy a kiválasztás egyre érzékenyebb területté válik. Ezt tanúsítják az újságokban gyakorta megjelenő cikkek, többek között „Objektív kiválasztás – kié lesz az állás”, vagy „HR-esek baklövései – miért nem a legjobb kapta az állást?” címekkel.

Egy-egy rossz kiválasztás magas költségekkel járhat a cégnek: a munkatárs nem járul hozzá a cég eredményességéhez (vagyis nem termel profitot a cég számára), fizetést viszont kap, amely jelentős közterhekkkel jár, illetve munkaviszonyának megszüntetése és a munkatárs helyettesítése sokba kerül, hiszen újra végig kell járni a kiválasztási folyamatot. A kiválasztási procedúra alatt pedig a pozíció ellátatlan. A toborzás tehát nagyon fontos a HR területen belül: az erőforrás biztosítás a kiindulópontja a cég gazdálkodásának.

Napjainkban a személyes és szociális kompetenciák egyre fontosabbá válnak, ez egyértelműen levezethető a következő trendekből:

- Az üzleti/gazdasági környezet egyre dinamikusabbá válik, a változások nemhogy nem lassultak le, hanem egyenesen állandósultak. Ebben a környezetben kizárólag a tanulás képessége tarthatja a víz felett mind a szervezetet, mind a vezetőt.
- Míg a vezetői munka egyre összetettebbé válik és egyre nagyobb terhet rak a vezetők vállára, a vezetők egyes feladatait a dolgozók veszik át – ahogy olyan új technikák honosodnak meg, mint az empowerment (munkavállalók felhatalmazása) vagy az autonóm munkacsoportok. Mivel ezek a technikák lényegében azt jelentik, hogy dolgozói szintre kerülhet az eddig a vezetők privilégiumának számított döntéshozás vagy teljesítményértékelés, a dolgozóknak is szükségük van olyan szociális és személyes kompetenciákra, mint a vezetőknek.

- A munkavállalók mindinkább a személyiségüknek megfelelő munkát választják és azért dolgoznak, mert szeretik a munkájukat. Az önmegvalósítás már szinte alapkövetelmény a mai munkaerőpiacon. Ez viszont feltételezi, hogy a munkavállalók ismerjék saját személyes kompetenciájukat.

Mindezek ellenére még mindig nem áll rendelkezésünkre olyan módszer, amely biztosítaná a puha képességek szerinti kiválasztás sikerét.

A számos viszonylag fiatal, de már elterjedt módszer közül Magyarországon is sikeresen alkalmazzák például az assessment centert, de ennek kritikáját is megfogalmazták számos helyen: az előkészítésen és a megfelelő lebonyolításon áll vagy bukik a módszer sikere.

Ugyanez érvényes véleményem szerint a személyes interjúkra is: ugyanolyan hatásos módszer lehet, de itt is az előkészítés és a lebonyolítás a legkritikusabb. Amennyiben egy vezető felkészülés nélkül megy be egy interjúra, szakmai (HR) tudás hiányában és anélkül, hogy előre megtervezné annak lefolyását (sőt, gyakran anélkül, hogy pontosan meghatározta volna a kiválasztás kritériumait), a személyes interjú pusztán időpocsékolás.

Ismeretségi körömön keresztül tudomást szereztem egy magyar tulajdonú konzulens csoportról, ahol a puha képességekre építenek, mint a kiválasztás legfőbb kritériumára. Mivel a cég időről-időre új vállalkozásokat épít fel, vezetőkre van szüksége, akiket hitvallásuk szerint belülről nevelnek ki.

Az egyik – azóta vezető beosztásba került és előtte személyzeti tanácsadás területen dolgozó – munkatárs információira építve a dolgozatban felvázoltam a kiválasztás rendszerét. Azt találtam, hogy a legfontosabb sikerkritériumok a gondos felkészülés és a következetes végrehajtás voltak, illetve, hogy a kiválasztást egy közel négy hónapon keresztül tartó folyamatként kezelték (beleértve a felvett munkatárs három hónapos próbaidejét is).