

Készségfejlesztés és skill alapú munkaerő menedzsment

dr. Zsuffa Ákos

elnök, Felnőttképzők Szövetsége

tag, Szakképzési Innovációs Tanács

tag, Társadalmi Mobilitási Szakértői Bizottság

alapító-ügyvezető, Learning Innovation Kft

- 
- 01 Mit értünk skill alapú munkaerő menedzsmentnek és miért fontos ez?
 - 02 Skills-based hiring és jó gyakorlatok
 - 03 Munkahelyi képzések mint megtartó erő és előrelépési lehetőség
 - 04 Transzferálható skillek és folyamatos önképzés

TARTALOM



Skilled Through Alternative Routes (STARs)

inclusion

Diversity: expanding talent pool, more diverse workforce,

Equity: eliminating bias, providing equal opportunities

skills-based hiring,

new collar workers,

apprenticeship, certificates,

21st century skills,

people strategy

Future ready organization

skills-first talent practices

labour market reintegration

reskilling, upskilling,

skills validation,

future relevant/ ready skills

Right people- right skills- right time,

Life-long skilling

ROI



SKILL ALAPÚ MUNKAERŐ MENEDZSMENT

Cél: munkaerőn belüli konkrét készségek azonosítása, fejlesztése és kihasználása
Előtérben: munkavállalók tényleges készségei és kompetenciái

Kompetenciák mérése

Person-Job Fit modell:

Egyén=munka
Munka=egyén



nagy esély a beválásra, vagyis a hosszan tartó,
eredményes munkavégzésre

1. lépés: objektív, adatalapú mérések, melyek feltárják a készségeket, kompetenciákat, ezzel segítve a döntéshozókat

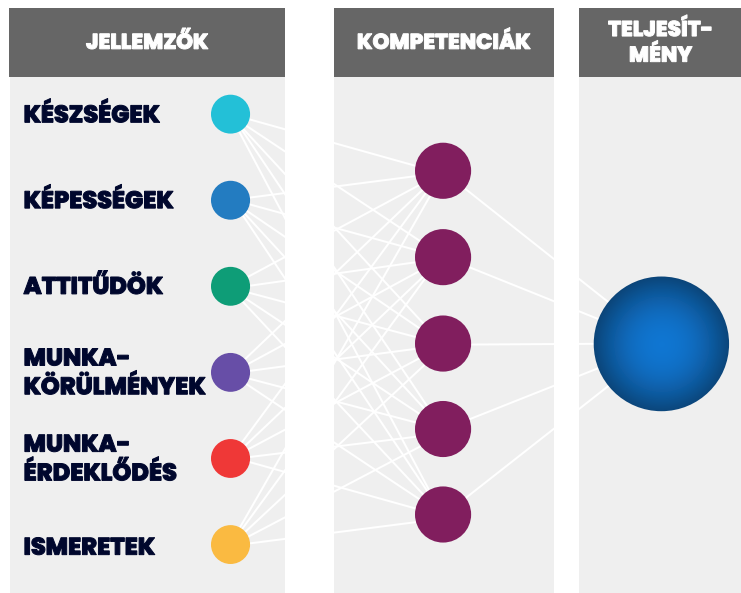
- Felmért munkavégzéshez szükséges személyiségkompetenciák = erőforrás a kulcskompetenciák megértéséhez, használatához, fejlesztéséhez
- Felmérés célja: pozitív erőforrások és jól működő területek feltérképezése, amelyek alapján képzési és fejlesztési szükségleteket határozzunk meg.

Jelenleg a munkavállalók mindössze 36%-ának
mérték készségeiket megfelelő mérési technológiával
- Cornerstore, 2024

A MUNKATELJESÍTMÉNY ÉS BEVÁLÁS ELŐREJELZÉSÉNEK MODELLJEI

Hosszú távú, jó teljesítmény elérése fizikai és pszichés károsodás nélkül

A TUDOMÁNYOS MEGKÖZELÍTÉS

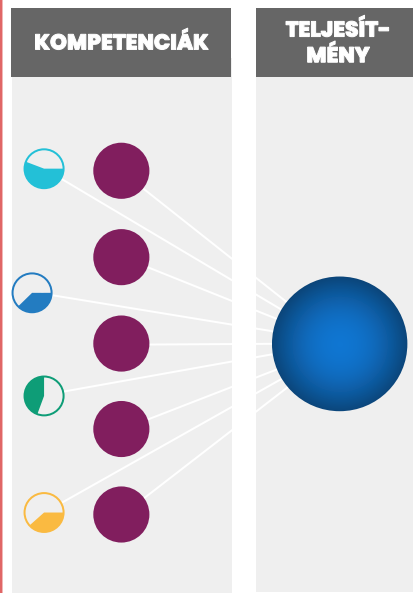


Erősségek: Komplex rendszer, a valós élet legközelebbi reprezentációja

Gyengeségek:

- A rendszer túl bonyolult ahhoz, hogy könnyen megértsük.
- A kompetenciák nem számszerűsíthetők közvetlenül, értékük egy matematikai algoritmus eredménye.

GYAKORI MEGKÖZELÍTÉS



Erősségek: Gyakran használt

Gyengeségek:

- Nem biztosít pontos mérést
- A meghatározások nem egyértelműek
- A fogalmak félrevezetőek

A PRACTIWORK MEGOLDÁSA



Erősségek:

- Pontos dolgokat biztosít a méréshez,
- Egyensúlyt teremt a komplexitás és az érthetőség között

A KOMPETENCIÁK ÉS JELLEMZŐK KAPCSOLATA

KÉSZSÉGEK: Tanult, gyakorlással könnyebben elsajátítható jellemző, ami hatással van a teljesítményre. Az alapkészségek elementáris tesztekkel mérhetők, a bonyolultabb készségek összetettebb tesztek igényelnek.

KÉPESSÉGEK: Velünk született, az életünk során nagyjából stabil, önmagától lassan változó, de erőfeszítéssel változtatható jellemző, ami hatással van a teljesítményre. Elementáris tesztekkel mérhetők.

ATTITÚDOK (SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK): az egyén időben viszonylag stabil jellemzői, amelyek révén különböző helyzetekben nagyjából hasonlóan érez, gondolkodik, viselkedik. A mérése hagyományosan önbevalláson alapuló tesztekkel történik, interaktív tesztekkel kihívást jelent a mérése.

MUNKAKÖRÜLMÉNYEK: A munkakörülmények olyan fizikai és társas tényezők, amelyek befolyásolják a munkavégzést. A munkakörülmények foglalkozásonként nagyon eltérőek lehetnek. A PractiWork rendszere azt vizsgálja, hogy a kitöltő mennyire preferálja ezeket a különböző tényezőket.

MUNKAÉRDEKLŐDÉS: A személyiség munkában való kifejeződése, megmutatja, hogy milyen tevékenységeket végezne szívesen az egyén.

ISMERET: tények és alapelvek ismerete, ezek használata. Közvetlenül mérhető tudásfelmérő tesztekkel.

KOMPETENCIÁK: A sikeres feladatvégrehajtást lehetővé tevő jellemzők összessége, és ezek hatékony együttműködtetése. Közvetlenül nem mérhető, következtetni tudunk rá a komponenseinek a méréséből. Adott feladat szimulációjával határozható meg a mértéke.



Soft skillek fontossága

2018-as OECD jelentésben: a munkahelyek 46%-át fenyegeti az automatizálás vagy a jelentős változások nagy kockázata → ez folyamatosan növekszik!

A tudomány mellett nő a HUMÁN készségek iránti igény is:

- kreativitás
- tárgyalási készség; érvelés
- problémamegoldás
- logikus gondolkodás
- alkalmazkodókészség
- érzelmi intelligencia



Ezek, gépekkel nem helyettesíthető készségek!

Power skillek, amelyek az erőt adják a munkában!



Skills-based hiring

Képesítés és pozíciók helyett:
releváns GYAKORLATI KÉSZSÉGEK ÉS TUDÁS

Előnyei:

- Pályázók számának és minőségének növelése
- Sokszínűség
- LinkedIn: munkaerőhiány, fluktuáció (25-75%-os javulás), a felvételi költségek (70%-os javulás), és a felvételi eljáráshoz szükséges idő (50-70%-os javulás), a munkavállalók betanítására fordított idő csökken (50%-os javulás)
- Jobb megtartás: A főiskolai végzettséggel nem rendelkező munkavállalók 34%-kal tovább maradnak a pozíciójukban, mint a diplomával rendelkezők. (McKinsey)
- Lightcast: A vállalatok 98%-a nagyobb valószínűséggel tartja meg a kiemelkedő teljesítményt nyújtókat, ha készségalapú megközelítést alkalmaz.



Skills-based hiring- JÓ GYAKORLATOK

Walmart:

- Pozícióleírások átdolgozása → cél: szükséges készségeket ismerjék el, nem csak a formális diplomákat
- Eredmény: előrelépés a megszerzett készségek alapján történik, nem pedig az eltöltött évek száma alapján

Maryland állam:

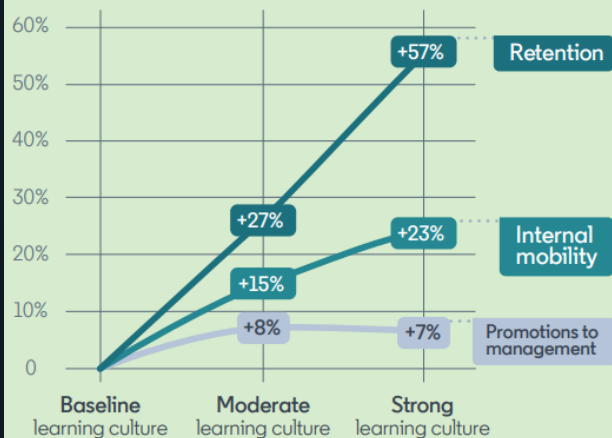
- Állások majdnem 50 százalékához nem követel többé diplomát, pl.: egészségügy, büntetés-végrehajtás, rendőrség, mérnöki terület
- Eredmény: több ezer álláshely nyílt meg a jelentkezők szélesebb köre előtt

Egyéb cégek pl.: Boeing, IBM, Bosch

Munkahelyi képzések, mint megtartó erő és előrelépési lehetőség

Business outcomes and learning culture

Analysis scores companies on a learning culture index, then assesses rate of retention, internal mobility, and promotions to management.



A szervezetek 90%-a aggodalommal tekint az alkalmazottak megtartására, de a tanulási lehetőségek biztosítása az első számú megtartási stratégia.

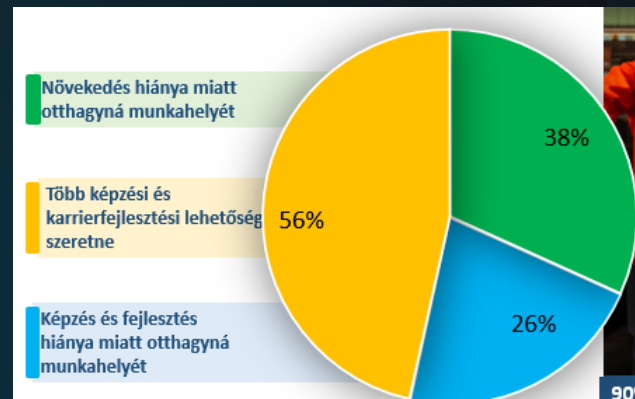
- 10-ből 7 ember mondja, hogy a tanulás javítja a szervezetükhöz való kötődésüket.
- 10-ből 8 ember szerint a tanulás célt ad a munkájukhoz
- A készségfejlesztéshez történő legjobb megközelítés, ha az dinamikus, hatékony és az egyéni karriermotivációkhoz igazított.

Munkahelyi képzések, mint megtartó erő és előrelépési lehetőség

90%: új állás keresésekor nagyon fontos, hogy egy vállalat erős képzési és továbbképzési programot kínáljon.

A munkavállalók egyre tudatosabbak – különösen a 35 év alattiak: a bérigény mellett erősen megjelenik a fejlődési igény is!

Randstad, 2021



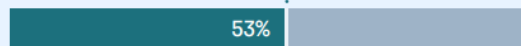
Gen Z values learning for career progress.

Percentage of Gen Z who agreed that "Through learning, I can explore potential career paths at my company" compared to other generations

Millennials, Gen X, Baby Boomers (born before 1996)



Gen Z (born after 1996)



+16 percentage points
for Gen Z

LinkedIn, 2024

Munkahelyi képzések, mint megtartó erő és előrelépési lehetőség- JÓ GYAKORLATOK

Walmart- Global Walmart Academy:

- 1+ milliárd dollár befektetés → alkalmazottak karrierfejlődésének elősegítése
- Tanulmányi juttatások által lefedett tanúsítványok (skills certificates) számának megduplázása (50+ lehetőség, pl.: GenAI és az adatvezérelt döntéshozatal)
- Cél: a következő három év során 100 000 állást töltsön be belsőleg a tanulási juttatási programjának újragondolásával

Google- Google Career Certificates

- Belső képzési rendszer
- Új készségek elsajátítása, pl.: projektmenedzsment, az adatfeldolgozás és a UX design



MUNKAVÁLLALÓI ÉS MUNKÁLTATÓI WIN-WIN!

Transzferálható skillek és önképzés

Digitalizáció hatásai

- Minden 16. embernek nem csak munkahelyet, hanem iparágat is kell majd váltania (McKinsey, 2021)
- A vezetők úgy vélik, hogy a mai munkaerőben meglévő készségek közel fele (49%) a mesterséges intelligenciának köszönhetően két év múlva már nem lesz releváns. (edX, 2023)



Megoldás: RESKILLING, UPSKILLING

- Képzési és gyakornoki programok, nemzeti platformalapú átképzési kezdeményezések, pl. digitális tanulási igazolványok
- Fontos lesz majd annak feltérképezése, hogy egy adott munkakörben szerzett skilleket milyen egyéb munkakörben/ iparágban tudnak felhasználni → TRANSZFERÁLHATÓ SKILLEK

Life long learning
Az oktatáspolitikai
rendszer részeként az
iskolai oktatásra
korlátozódik

COVID-19,
munkaerőpiaci
trendek, változások,
digitalizáció



Life long skilling
Ma már: minden
tanulási, fejlesztési
tevékenység, formális és
informális,
tudásszerzés,
kompetenciafejlesztés

LLL
VS.
LLS

ROI



A szakképzettséggel kapcsolatos erőfeszítések többsége kudarcot vall, mert úgy vannak beállítva, hogy a tanulási és fejlesztési (L&D) költségeket optimalizálják, ahelyett, hogy befektetés eszközeként tekintenének rájuk.

Egy munkavállaló elvesztése a bruttó fizetésük 33-200%-a is lehet → száz fős cégnél évi 50.000 dollár átlagfizetés esetében ez 495.000-3.000.000 dollár is lehet.

KÖSZÖNÖM
A
FIGYELMET!

Zsuffa Ákos
azsuffa@learn.hu
<https://www.linkedin.com/in/akos-zsuffa/>

Felnőttképzők Szövetsége
<https://www.fvsz.hu/>
fvsz@fvsz.hu