


MGR. IVAN TOMKO
AMROP HEVER Slovakia – Global Executive Search

Výkonnosť a motivácia čerstvých absolventov vo vašej firme

 **Ako prilákať šikovných absolventov do mojej firmy a udržať si ich?**

 **Čo motivuje čerstvých absolventov a ako mám riadiť ich výkonnosť?**

 **Oplatí sa mi zamestnať absolventa v mojej firme?**

Obsah	Strana
1. Špecifiká absolventa	2
1.1 Súčasná situácia absolventa	3
2. Očakávania zamestnávateľa a absolventov	4
2.1 Absolvent.....	4
2.2 Zamestnávateľ.....	5
3. Uvedenie čerstvého absolventa do firmy ako predpoklad jeho budúcich výkonov	7
4. Riadenie výkonu čerstvého absolventa	8
5. Oplatí sa mi zamestnať absolventa?	12

Na úvod...

Pri hľadaní nových zamestnancov do vašej spoločnosti určite zvažujete viaceré možné zdroje a spôsoby, ako ich získať. Každoročne sa koncom leta na pracovnom trhu objaví množstvo čerstvých absolventov, ktorí bažia po zaujímavej práci. Ak aj vaša firma patrí medzi spoločnosti, ktoré zvažujú prijímanie čerstvých absolventov, v tomto článku poukážeme na špecifiká v riadení výkonnosti a motivácie práve čerstvých absolventov.

1. Špecifiká absolventa

Musíme pochopiť, že zamestnanie absolventa prináša množstvo špecifik, ako aj nástrah, ktoré sa však pri správnom prístupe dajú využiť pri riadení výkonnosti zamestnanca a jeho motivácie. **Absolventa môžeme chápať ako mladého učiaceho sa človeka, ktorý pri správnom zaobchádzaní bude rýchlo rásť, učiť sa, a tým zlepšovať a zefektívňovať fungovanie firmy.**

Čerstvý absolvent je špecifický hlavne tým, že:

- Pozitíva**
- je nezaujatý a nezaťažený bežným stereotypom spoločnosti,
 - je mladý a schopný rýchlo sa učiť nové veci,
 - je plný vízií perspektívy s chuťou rásť,
 - je schopný rýchlo sa adaptovať na nové prostredie,
 - disponuje čerstvými teoretickým znalosťami, ktoré sa bude snažiť aplikovať v praxi,
 - je prevažne dobre jazykovo vybavený;

- nemá žiadnu prax a nedisponuje pracovnými návykmi,
- nepozná firemnú kultúru,
- hľadá sa na pracovnom trhu a je možné, že práve vaša práca ho nebude baviť a po čase odíde,
- má nízku lojalitu k novej spoločnosti.

Negatíva

1.1 Súčasná situácia absolventa

Jedným z dôsledkov hospodárskej krízy je oveľa väčší počet nezamestnaných ľudí vrátane čerstvých absolventov. Práve rok 2009 je pre absolventov jedným z najťažších v súvislosti s uplatnením sa na pracovnom trhu. **Štatistiky hovoria o 40 až 60 % poklese pracovných ponúk pre absolventov na Slovensku.** Je samozrejmé, že tieto údaje sú rozdielne pre jednotlivé regióny Slovenska, pričom stále najvyšší počet pracovných ponúk pre absolventov je v Bratislave. Len pre informáciu, v lete roku 2009 skončilo štúdium okolo 15 000 študentov vysokých škôl.

Odborníci a ľudia z praxe sa zhodujú na tom, že v súčasnosti spoločnosti predovšetkým riešia finančné problémy a snažia sa redukovať náklady. Keďže **absolvent bez praxe je v úvodnom období zamestnania prevažne nákladovou položkou a jeho prínos pre firmu je len minimálny, záujem o absolventov sa tým znižuje.** Prijatie absolventa je dnes skôr chápané ako nákladová záťaž, nie ako mladá, dynamická a hlavne perspektívna pracovná sila.

**Absolvent =
vysoké náklady**

Ako perspektívnu, dynamickú, relatívne lacnú a učiacu sa pracovnú silu by sme absolventov mali vnímať aj dnes, v čase hospodárskej krízy, lebo **sú to práve absolventi, ktorí s novými myšlienkami a nápadmi môžu a budú posúvať ďalej aj vašu firmu.**



2. Očakávania zamestnávateľa a absolventov

2.1 Absolvent

Absolvent ukončením vysokoškolského štúdia a nástupom do práce zásadne mení spôsob svojho života a jeho prvý zamestnávateľ si musí byť plne vedomý toho, že takýto človek **potrebuje v úvodnej fáze podporu**. Absolvent prichádza do pre neho nového, zatiaľ nepoznaného pracovného prostredia, učí sa pracovným návykom, pracovnej disciplíne a zvyká si na bežný pracovný rytmus.

Finančná odmena Čerstvý absolvent prichádza do zamestnania plný očakávaní a chute učiť sa novým veciam a ďalej sa vzdelávať. Avšak pravdepodobne najdôležitejším motivačným faktorom pre takéhoto zamestnanca je finančná odmena. Tvrdia to aj viacerí riaditelia ľudských zdrojov popredných slovenských spoločností. **Mladý človek je plný snov, nápadov a vízií, ktoré sa snaží zrealizovať. Zväčša mu v ceste k dosiahnutiu cieľov stojí nedostatok peňazí, a aj preto sa zamestná v spoločnosti, ktorá ponúka motivujúce finančné ohodnotenie**, ako aj perspektívu nárastu tejto odmeny. Medzi absolventmi nájdeme však aj ľudí, ktorých primárnym motivačným faktorom nie je výška platu, ale práve možnosť učiť sa novým veciam, získavať praktické a cenné skúsenosti a možnosť osobnostného, ako aj profesionálneho rozvoja.

Podpora osobných záujmov Na začiatku svojej kariéry má čerstvý absolvent zväčša plno koníčkov a záľub, ktorých sa len nerád bude vzdávať. Preto je dôležité, aby zamestnávateľ o týchto potrebách a motívatoroch vedel a pracoval s nimi. **Akonáhle absolvent cíti, že je o jeho osobu záujem so všetkým, s čím do zamestnania prichádza** (teda vrátane koníčkov), **aj on sa snaží odovzdať firme čo najviac.**

Čerstvý absolvent od prvého zamestnania očakáva:



- motivujúcu finančnú odmenu,
- možnosť učiť sa, vzdelávať sa a nadobúdať praktické skúsenosti,
- perspektívu osobne a profesionálne rásť,
- možnosť realizovať sa,
- príležitosť pre splnenie svojich túžob a snov.

2.2 Zamestnávateľ

Zamestnávatelia sú si v dnešnej dobe vedomí, že absolvent prináša do firmy špecifické pozitíva, ako aj negatíva, a na základe toho formujú aj svoje očakávania na prínos absolventa pre firmu. Očakávania zo strany zamestnávateľa nesmú byť prehnané, ale na druhej strane ani podcenené.

Možno konštatovať, že firmy od absolventov očakávajú:

- čerstvé a dobré teoretické znalosti,
- veľmi dobré znalosti informačnej technológie a cudzích jazykov,
- flexibilitu a ochotu pracovať,
- schopnosť rýchlo sa učiť a dravosť po vedomostiach a schopnostiach,
- že prijatie absolventa je dlhodobejšia investícia s dlhšou návratnosťou,
- počiatočne relatívne nízku finančnú odmenu.

Očakávania absolventa a zamestnávateľa sa často zhodujú vo väčšine faktorov a odborníci tvrdia, že jediným častým „kameňom úrazu“ je práve finančná odmena.



Ako riešiť nadhodnotené finančné požiadavky absolventa, o ktorého máme záujem?

Ak sa aj vám stane, že máte záujem o podľa vás šikovného čerstvého absolventa, ktorý si však pýta podľa vás nadhodnotenú odmenu, riešenia môžu byť viaceré. Spomenieme aspoň niektoré:

- **Zdôrazniť všetky odmeny, ktoré firma ponúka.** Absolvent si často ako jedinú odmenu od zamestnávateľa predstavuje práve peniaze. Áno, peniaze sú silnou a hmatateľnou odmenou za jeho prácu, slúžia mu na splnenie svojich snov a túžob. Dôležité však je, aby absolvent pochopil aj ďalšie pridané hodnoty, resp. druhy odmien, ktoré mu zamestnávateľ poskytuje. Už pri vstupných pohovoroch je dôležité zdôrazňovať, akú perspektívu osobnostného a profesionálneho rastu je možné v spoločnosti dosiahnuť. Možnosti ďalšieho vzdelávania, cestovania a iné faktory musia byť čerstvému absolventovi vhodným spôsobom objasnené.
- **Rast finančnej odmeny po skúšobnej dobe a v ďalších intervaloch.** Čerstvý absolvent takto vidí, že je skúšaný, a ak bude podávať očakávaný výkon, zvýši sa mu aj plat. Výsledkom bude vyššia výkonnosť absolventa pri snahe ukázať, čo dokáže.
- **Splniť jeho požiadavky a klásť vysoké nároky.** Ak ste presvedčený, že daný človek je šikovný a bude schopný rýchlo podávať výkon, môžete mu vyhovieť v jeho platových očakávaniach. Bude lepšie, ak takýto absolvent bude pracovať u vás ako u vašej konkurencie.
- **Nastaviť variabilnú časť odmeny naviazanú na výkon.** Takýto spôsob môže fungovať podobne ako u seniorských zamestnancov.

Pri rozhodovaní o výške platu absolventa, ale aj všeobecne je zaujímavé vedieť, že nedostatok peňazí môže vyvolať nespokojnosť, ich obstaranie nemá za následok trvalý pocit spokojnosti. Výskumy neukázali žiadnu výrazne pozitívnu väzbu medzi spokojnosťou a výkonom. Spokojný pracovník nie je nutne veľkým pracantom a veľký pracant nie je nutne spokojný pracovník.

Zaujímavé

3. Uvedenie čerstvého absolventa do firmy ako predpoklad jeho budúcich výkonov

Tak ako u každého nového zamestnanca, aj u absolventov je dôležité venovať zvýšenú pozornosť prvým dňom v spoločnosti, kedy sa formujú postoje a vnímanie spoločnosti. Formuje sa tzv. psychologická zmluva, teda **implícitné nepísané presvedčenie a predpoklady týkajúce sa správania, ktoré absolvent očakáva.**

Psychologická zmluva

U čerstvého absolventa je ešte dôležitejšie venovať sa mu pri uvádzaní do práce ako pri seniorských zamestnancoch, a to preto, že ešte nikdy predtým nebol v pracovnom pomere a nevie, čo od neho očakávať. Hlavnými cieľmi pri uvádzaní absolventa do firmy by mali byť:

Uvedenie absolventa do firmy

- prekonať úvodnú fázu, kedy sa čerstvému absolventovi zdá všetko neobvyklé, cudzie a neznáme,
- rýchlo vytvoriť v mysli absolventa pozitívny a priaznivý postoj k firme a zvyšovať pravdepodobnosť jeho stabilizácie,
- dosiahnuť, aby absolvent v čo najkratšom čase podával požadovaný pracovný výkon,
- zamedziť alebo znížiť pravdepodobnosť skorého odchodu pracovníka z firmy.

NAPÍŠ!

Odhady hovoria, že náklady na náhradu absolventa po jeho skorom odchode môžu tvoriť až 50 % jeho ročného platu. Predstavme si stočlennú firmu, kde je 85 seniorských zamestnancov a 15 absolventov. Priemerný ročný plat absolventa bude 10 000 € a seniorského zamestnanca 18 000 €. Ak by z tejto firmy odišlo predčasne 12 absolventov z celkového počtu 100 ľudí, náklady by predstavovali 60 000 €, čo je 3,5 % mzdových nákladov celej firmy. Sú to zbytočné náklady, a preto stojí za to venovať pozornosť uvedeniu absolventov do firmy.

4. Riadenie výkonu čerstvého absolventa

Pri riadení výkonu absolventa, ako aj pri bežnom zamestnancovi je dôležité **klásť dôraz na rozvoj a používanie plánov samostatného učenia sa a vzdelávania** a na prepojenie individuálnych a podnikových cieľov.

Tak ako aj seniorský zamestnanec, i čerstvý absolvent potrebuje vedieť, čo sa od neho očakáva, aký výkon má podávať, na základe čoho bude hodnotený, na akých zručnostiach má pracovať, v ktorej oblasti sa má ďalej vzdelávať a pod. Absolvent prichádzajúci do organizácie môže mať iné, často naivné alebo skreslené predstavy o tom, ako má jeho výkon vyzeráť. Aby absolvent chápal svoju úlohu a rolu v spoločnosti, je nevyhnutná častá a hlavne jasná komunikácia s ním.

Kľúčové činnosti pri riadení pracovného výkonu absolventa

- **Definícia rolí** – s čerstvým absolventom sa uzatvára dohoda o hlavných oblastiach jeho výsledkov a požadovaných schopnostiach.
- **Dohoda alebo zmluva o pracovnom výkone** – definuje očakávania, ktoré má absolvent dosiahnuť vo forme cieľov. Takisto by mala vymedzovať, ako bude výkon meraný a aké schopnosti sú potrebné na dosiahnutie adekvátneho výsledku. Ide vlastne o plánovanie výkonu absolventa. Treba si uvedomiť, že absolvent v úvodných mesiacoch bude skôr na záťaž a bude mu treba venovať viac času pri zaškoľovaní a vzdelávaní, preto by plán výkonu a jeho ohodnotenie mali byť prispôsobené tak, aby sa od absolventa nečakal okamžitý výkon, na základe ktorého bude hodnotený. Ak by sa od absolventa čakal okamžitý výkon, od ktorého by záviseli jeho odmeny, môže to viesť k zvýšenému stresu (na ktorý takýto človek nie je zvyknutý), a tým pádom k neuspokojivým výsledkom. **Preto absolventovi treba dopriať čas na zorientovanie sa a prípravu na podávanie výkonu.**
- **Plán osobného rozvoja** – práve táto aktivita je pre čerstvého absolventa veľmi dôležitá. Stanovujú sa v ňom kroky a konkrétne postupy, vďaka ktorým absolvent bude rozvíjať svoje schopnosti a zručnosti. Tu je dôležité prepojenie medzi záujmami jednotlivca a organizácie, t. j. vzdelávať a osobne rozvíjať absolventa v oblastiach, o ktoré má záujem a vďaka ktorým bude môcť podávať lepšie výkony.





- **Priebežné riadenie pracovného výkonu** – ide predovšetkým o pravidelnú spätnú väzbu o plnení očakávaní zo strany zamestnávateľa i zo strany absolventa. Práve pri absolventoch je dôležitá časť a jasná spätná väzba, vďaka ktorej sa dozvie, či je jeho výkon uspokojivý, čo by mal zmeniť, zlepšiť alebo čo robí vynikajúco. Pri priebežnom riadení pracovného výkonu sa môžeme opierať o formálne sledovanie výkonu cez merateľné ukazovatele, ako aj o neformálne individuálne hodnotenie.
- **Skúmanie výkonu** – v nadväznosti na spätnú väzbu a formálne posudzovanie výkonu môžeme s absolventom pristúpiť k prehodnoteniu dohody a plánu výkonu, ako aj plánu osobného rozvoja. Nezabúdajme na vhodné motivačné techniky ako napr. pochvalu.

Hodnotenie absolventa

Pri hodnotení zamestnancov by sa ukazovatele, na základe ktorých je posudzovaný, mali týkať hlavne výsledkov, nie vynaloženého úsilia. **Pri hodnotení absolventa je potrebné aspoň čiastočne hodnotiť aj úsilie**, keďže ukazuje na jeho snahu aj do budúcnosti zlepšovať sa, učiť sa nové veci a schopnosti húževnato ísť za cieľom. Výsledok sa aj napriek veľkému úsiliu nemusí dostaviť kvôli nedostatočným skúsenostiam a zručnostiam potrebným na výkon práce. Akonáhle absolvent získa tieto skúsenosti a zručnosti, pri zachovanom úsilí dosiahne ešte lepšie výsledky, ako očakávame.

Definovanie cieľov u absolventa

Definovanie cieľov u čerstvého absolventa má tiež svoje špecifiká. So seniorským zamestnancom je možné viesť rozhovor na tému budúcich cieľov v takomto duchu: *„Čo sú podľa vás najdôležitejšie veci a úlohy, ktoré robíte? Čo si myslíte, že sa od vás v každej z týchto oblastí očakáva? Ako sa dozvieme, že plníte ciele?“* Takýmito otázkami je možné sa dopracovať k spoločnému definovaniu cieľov u seniorských zamestnancov, **väčšina absolventov by**

Výkonnosť a motivácia čerstvých absolventov vo vašej firme

na takéto otázky len ťažko hľadala odpovede. Rozdiel je teda v tom, že odpovede na tieto otázky musí mať firma dopredu rozmyslené a musia byť pre absolventa jasné a hlavne splniteľné.

Definovaným cieľom môže byť teda napríklad: „Najdôležitejšiu úlohou pre vás bude sa v priebehu mesiaca zorientovať v našom produktovom portfóliu, spoznať našich kľúčových zákazníkov a absolvovať tieto školenia... Očakávame od vás, že budete vedieť aj o polnoci povedať, na čo slúži tento náš produkt. Po mesiaci s vami spravíme aj test, ktorý ukáže, aké výsledky ste v týchto oblastiach dosiahli.“

napr.

Obrazne môžeme chápať čerstvého absolventa ako dieťa, ktoré vychováваме – ako ho naučíme správať sa, tak sa neskôr aj správať bude. A tak, ako je to u dieťaťa, tak aj u čerstvého absolventa je najdôležitejšia úvodná fáza. Stretávajú sa s absolventom a dávajte mu spätnú väzbu týkajúcu sa jeho vykonanej práce čo najčastejšie.

Pravidelne sa s čerstvým absolventom stretávajúte

Zanietenosť absolventa, **chuť pracovať** a podávať dobrý pracovný výkon **môžete spoznať napríklad aj na tom, že si spätnú väzbu bude žiadať sám.** Napríklad otázkami: „*Ste spokojný s analýzou, ktorú som spravil? Aké nedostatky tam boli? Čo by som mal zlepšiť na stretnutí s klientom?*“



Vhodným spôsobom môže byť aj štruktúrovaná spätná väzba vo forme krátkeho pohovoru, kde by sme sa mali zamerať na nasledovné:

Krátke pohovory

- čo sa absolvent chcel naučiť, čo sa naučil a čo sa ešte potrebuje naučiť,
- čo si myslí, že už dokáže a pozná, a čo by chcel poznať,
- kam sa dostal, kam smeruje a ako sa tam dostane (od koho potrebuje pomoc).

Pozitívne prostredie

Čerstvý absolvent sa rýchlo učí, keďže je obklopený množstvom nových vecí a poznatkov a snaží sa ich všetky absorbovať. Aby sme zabezpečili atmosféru, v ktorej sa môže čerstvý absolvent efektívne učiť, je dôležité vytvoriť mu prostredie, **kde bude povzbudzovaný, aby podstupoval riziká a experimentoval**. Ako zamestnávateľ musíme byť pripravení aj na omyly a tolerovať ich, aby absolvent na vlastnej koži zistil, čo je to omyl, niesol zaň zodpovednosť a riešil vzniknutú situáciu. Takémuto človeku je vhodné podať pomocnú ruku, resp. ukázať mu správnu cestu k riešeniu, ale samotné riešenie prenechať na absolventa.

Nezanedbávajte ostatných zamestnancov

V čase, keď sa venujeme čerstvému absolventovi, venujeme mu veľa času a úsilia, je dôležité, aby sme nezanedbávali ostatných zamestnancov. **Najmä v čase hospodárskej krízy môže mať zanedbávanie iných zamestnancov na úkor čerstvého absolventa zlý vplyv na ich motiváciu a pracovný výkon**. Znižovanie nákladov sa často priamo alebo nepriamo dotkne predovšetkým zamestnancov, ktorí stratia časť komfortu alebo benefitov. Navyiac, ak ich ešte výrazne ochudobníme o pozornosť svojho nadriadeného, môže ich výkon rapídne klesať. V takomto prípade je vhodné ich zainteresovať do vzdelávania a školenia absolventa, ak o to majú záujem.

5. Oplatí sa mi zamestnať absolventa?

Nie je možné dať všeobecnú odpoveď na túto otázku. **Odpoveď závisí predovšetkým od oblasti podnikania a využiteľnosti mladej, dravej a učiacej sa pracovnej sily**. Je množstvo spoločností (pravdepodobne predovšetkým v oblasti služieb), ktoré považujú absolventov za lukratívnu pracovnú silu. Je relatívne lacná, dobre teoreticky vybavená a schopná rýchlo sa učiť a formovať na požiadavky zamestnávateľa.

Výkonnosť a motivácia čerstvých absolventov vo vašej firme

Odborníci a manažéri sa zhodujú na tom, že **ak sa spoločnosti podarí identifikovať talent, investícia do takéhoto čerstvého absolventa sa oplatí aj v prípade vyššej nástupnej mzdy a nákladov spojených s jeho zaškoľovaním.** Zhodujú sa tiež na tom, že ide predovšetkým o osobnosť a individualitu čerstvého absolventa, ktorá v konečnom dôsledku zaväži pri neskorších výkonoch a dosahovaní stanovených cieľov. U čerstvých absolventov je ťažké hodnotiť predošlé pracovné skúsenosti alebo prax, keďže prevažne žiadnu nemajú.

Mnoho firiem pristupuje už dlhšie k osvedčenej metóde, ktorá je prospešná aj pre absolventov, aj pre firmy, a to zamestnanie už počas štúdia. **V poslednom alebo predposlednom ročníku vysokej školy zamestnajú na skrátenej pracovnej úvazok alebo vo forme brigády študenta, ktorého postupne a pomalšími krokmi zaškoľujú** a učia štandardom, normám a etike spoločnosti. Týmto spôsobom organizácia dosiahne, že v čase, **keď študent ukončí vysokú školu a stáva sa z neho čerstvý absolvent, je už zaškolený a môže ihneď začať podávať efektívny výkon.**

napr.

Z uvedeného príkladu je zrejmé, že ide ešte o dlhodobejšiu investíciu, ktorá však nemusí byť nevyhnutne drahšia. Navyše, ešte počas štúdia dochádza k formovaniu už spomínanej psychologickkej zmluvy a vytváraniu predpokladu na budúcu úspešnú spoluprácu. Takisto môže toto **úvodné obdobie slúžiť na to, aby absolvent alebo firma usúdili, že ďalšiu spoluprácu si nežiadajú.**

Pre absolventa je tento typ spolupráce takisto zaujímavý, a to z viacerých dôvodov:

- privyrobí si počas štúdia,
- získava praktické skúsenosti už počas štúdia a vie sa následne lepšie uplatniť na pracovnom trhu,
- spája si teoreticky nadobúdané skúsenosti s praktickými,
- postupne sa pripravuje na pracovné návyky a rytmus.



Firmy, ktoré z rôznych dôvodov nezamestnávajú študentov posledných ročníkov vysokých škôl alebo majú záujem len o čerstvých absolventov, často pristupujú k náročným náborovým a výberovým metódam, ktoré čerstvých absolventov dostatočne preveria ako po osobnostnej, tak aj po odbornej stránke. Ide väčšinou o viackolové **odborné testovanie formou dotazníkov a testov, ako aj o osobnostné testovanie pomocou školených konzultantov alebo špecializovaných osobnostných testov.**

Na záver...

- Uvedomme si, že zamestnanie čerstvého absolventa je investícia peňazí a času, ktorej návratnosť je dlhodobejšia.
- Čerstvý absolvent má špecifické očakávania, ktorých si musíme byť vedomí a s ktorými musíme ako zamestnávateľ rátať.
- Uvedenie čerstvého absolventa do práce a úvodné mesiace sú pre jeho pracovnú budúcnosť a výkon kľúčové.
- Aby sme čo najskôr dosiahli požadovaný pracovný výkon od absolventa, musíme mu venovať väčšiu pozornosť a viac času.
- Hodnotenie pracovného výkonu čerstvého absolventa musí byť zamerané predovšetkým na výsledky, ale nesmieme zabúdať ani na jeho vynaložené úsilie.