**Emberi erőforrás biztosítás: toborzás és kiválasztás**

**Munkaerőáramlás**

A vállalatok számára szükséges emberi erőforrás biztosításának folyamatát a **munkaerőáramlás**on keresztül érthetjük meg. A munkaerőáramlás biztosítja, hogy egy adott pillanatban a vállalat rendelkezzen megfelelő számú felkészült munkatárssal, foglalkozik azzal, hogy hogyan kerülnek be a munkatársak a szervezetbe, hogyan váltanak pozíciót, illetve a vállalat hogyan válik meg tőlük. A munkaerőáramlás tehát több, mint a megüresedett pozíciók betöltése, magába foglalja a munkavállalók toborzásának, kiválasztásának, szervezeten belüli mozgásának (áthelyezés, előrelépés) illetve a vállalat elhagyásának folyamatát.

A munkaerőáramlást több tényező is befolyásolja, a munkaerőtervezés, a vállalat vonzereje, a vállalat megtartó ereje, a képzés-fejlesztés és a karriermenedzsment. Munkaerőtervezés arra szolgál, hogy a vállalat képes legyen a szükséges felkészültséggel rendelkező munkavállalók iránti igényt pontosan előrejelezni. A vállalat a vonzereje révén tudja felkelteni az érdeklődést a számára szükséges felkészültségű munkavállalók körében. (lásd. employer branding). Egy vállalat megtartóereje olyan jellemzőkre vonatkozik, amelyek által a fontos tudással rendelkező munkatársakat ott tudja tartani. Ilyen jellemző a vezetési stílus, a munkakörök kialakítása, a karrierlehetőségek, vagy az ösztönzési rendszert. A képzés-fejlesztés és a karriermenedzsment a munkatársak fejlesztésében játszik szerepet, amellyel a szükséges tudás és munkavállalói kompetenciák hosszú távon biztosíthatók a vállalt számára

**Vállalati stratégia és munkaerőtervezés**

A munkakörtervezés által jelezhető előre a vállalat emberi erőforrás igénye, ezért a toborzást és a kiválasztás megelőző tevékenységként tartjuk számon. A munkaerőtervezés akkor sikeres, ha a vállalat stratégiai terveihez illeszkedik, figyelembe veszi, hogy mi szerepel a vállalat jövőre vonatkozó terveiben - például új piacra való belépés vagy költségcsökkentés esetleg technológiai váltás – mert ez hatással lehet a betöltendő pozíciókkal kapcsolatos elvárásokara.

A munkaerőtervezés három fő lépésből áll:

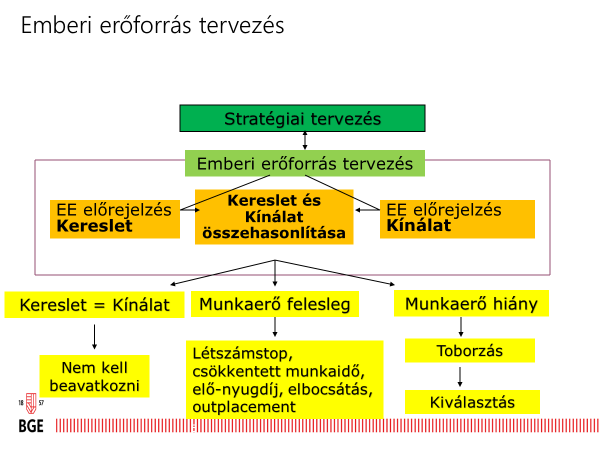
1. a munkáltatói igények és ezek biztosításának előrejelzés: kereslet és kínálat felmérése

2. az elvárások és a kínálat közötti eltérés azonosításából: mukaerőhiány és munkaerőfelesleg azonosítása

3. ennek az eltérésnek a kezelésére kidolgozott akciótervek

A munkaerőtervezés lépéseit mutatja be az alábbi ábra.

Ábra. Munkaerőtervezés



A munkaerőtervezés folyamatában az aktuálisan felmerülő igények kezelésére többféleképpen reagálhat a vállalat. A munkaerőhiány kezelésének nem egyetlen módja az új munkaerő felvétele, és a munkaerőtöbblet kezelése esetén sem a munkavállalók elküldése lehet az egyetlen megoldás. Számos további lehetőség kínálkozik:

A munkaerőhiány kezelésének lehetőségei:

* új emberek felvétele
* visszahívás
* átképzés
* munkaerő kölcsönzés, alvállalkozók bevonása
* termelékenységfokozás
* túlóra igénybevétele
* részmunkaidő növelése
* fluktuáció, betegség idő csökkentése

A munkaerőtöbblet kezelésének lehetőségei:

* létszámstop, felvétel befagyasztása
* előnyugdíj ösztönzése
* munkaidő csökkentés
* önkéntes fizetés nélküli szabadság
* szerződéses munkák csökkentése
* képzés
* elbocsátás
* létszámleépítés

A munkaerőtervezés számára biztonságot nyújt a vállalat munkáltatói márkájának tudatos építése, az **employer branding**. Ennek a marketingszemléletű megközelítésnek az a célja, hogy olyan munkáltatói márkát alakítson ki a vállalat magáról a munkaerőpiacon és a jelenlegi munkavállalók körében is, amely vonzó, más munkáltatóktól jól megkülönböztethető, olyan értékeket (pl. humánum, közösség, innováció) közvetít, illetve olyan lehetőséget nyújt (előrelépés, kompenzáció, megbecsülés), a munkavállalók számára, amelyek miatt szívesen választják, mint munkahelyet. Mivel a vállalat hírneve szájról szájra terjed, ezért a legjobb márkaépítés házon belül kezdődik, olyan környezet megteremtésével, amelyben az alkalmazottak szeretnek dolgozni. A munkáltatói márka a munkavállalók felé tett ígéretek összessége, valamint a mindenkori potenciális munkavállalók fejében a vállalatról élő vélemények összessége, ezért a vállalat arculata csak akkor lesz hiteles, ha a kettő minél nagyobb átfedésben van egymással.

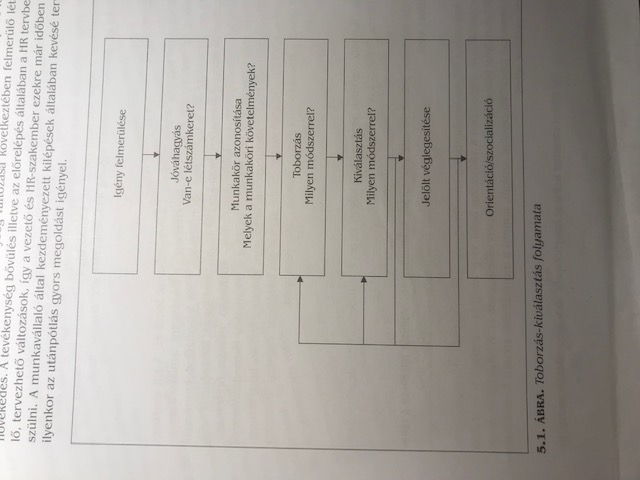
**Toborzás és kiválasztás**

**Munkaerőtoborzás** alatt azokat a tevékenységeket értjük, amelyek a megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányulnak.

**Kiválasztás** az a folyamat, amelyek során a szervezetek eldöntik, hogy kit alkalmazzanak a jelentkezők közül.

A toborzás és kiválasztás folyamata több tevékenység sorozatából áll:

Ábra. A toborzás és kiválasztás folyamata (forrás: Bokor és mtsai, 2009, XXo.)



***Igény felmerülése***

A toborzás és kiválasztás folyamatának első lépése a munkaerőigény felmerülése, amely egyaránt származhat megüresedésből a munkatárs kilépése, előrelépés vagy áthelyezése révén, de létszámigény bővülése is okozhatja pl. a szervezeti egység növekedése vagy a munka tartalmának változása. A munkaerőigény megjelenése tervezhető abban az esetben, ha bővülésről vagy előrelépésről van szó, de váratlanul is megjelenhet, leggyakrabban a munkatársak által kezdeményezett kilépések okozzák.

***Jóváhagyás***

Az új munkatársak toborzásának feltétele, hogy a vállalat létszámterve illetve a szervezeti egység létszámkerete lehetővé tegye az új munkatárs foglalkoztatását egy adott pozícióban.

***Munkakör azonosítása***

A toborzási folyamat a munkakör azonosításával veszi kezdetét, amely során a **munkakörelemzés segítségével határozzák meg** a munkakörhöz kapcsolódó feladatokat és a munkakör betöltőjével szemben támasztott elvárásokat. A munkakörelemzés egyik közvetlen kimenete a munkaköri leírás, amely a legfontosabb munkaköri jellemzőket tartalmazza, a másik munkakörspecifikáció, amelyben pontosan leírják, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a munkakör sikeres betöltőjének. Ha ezekről előzetesen rendelkezésre állnak a dokumentumok, akkor kezdetét veheti a toborzás-kiválasztási folyamat.

***Toborzás***

A toborzás célja minél több lehetséges jelölt elérése és érdeklődésének felkeltése a vállalat által kínált álláslehetősége iránt. A toborzás előtt mérlegelni kell, hogy a vállalaton belül, vagy azon kívül keresztül keresünk jelölteket, hogy milyen toborzási csatornákat és milyen módszereket használunk.

***Kiválasztás***

A kiválasztás a toborzással elért potenciális jelöltek körének szűkítésén keresztül a munkakörhöz legjobban illeszkedő jelölt megtalálását célozza. A kiválasztást a jelölt munkahelyi viselkedésének előrejelzésére tett erőfeszítéssel is szokták azonosítani. A jelölt munkával kapcsolatos felkészültségének feltárására sokféle módszert használhatunk: interjú, tesztek, értékelő központ, munkapróba stb.

***Jelölt véglegesítése/szerződéskötés***

A vállalat számára legideálisabb jelölt kiválasztását követi az ajánlattétel és a megállapodás, ez utóbbi a foglalkoztatás részleteit, szerződéses kereteit foglalja magába. Ez lényegében a formális szerződéskötés alapja.

***Orientáció/szocializáció***

A szerződéskötést a munkavállaló belépése követi, ezzel megkezdődik az új munkavállaló pozícióba és a szervezetbe történő beilleszkedése. Az úgynevezett szocializációs folyamat során az újonc a munkafeladatok elsajátítása mellett, a munkavégzés közvetlen környezetével, feltételeivel is megismerkedik, de elsajátítja a vállalat íratlan szabályait, a vállalati kultúrát és a különböző szokásokat is.

**Toborzási módszerek**

A toborzási módszerek kiválasztása során több szempontot kell mérlegelni: (1) milyen szintű pozícióról van szó, (2) mennyi idő alatt lehet pályázókat találni, (3) milyen költsége van az adott módszernek, (4) van-e garancia a sikerre.

***Jelöltek felkutatás a vállalat belső munkaerőpiacán***

*Belső hirdetés*

A meghirdetett pozíciót a vállalat különböző kommunikációs felületein - faliújságon, hirdetőtáblán, intraneten – keresztül teszik elérhetővé. A belső hirdetés előnye, hogy a munkatársak így közvetlenül és átlátható módon értesülnek a megnyíló lehetőségekről. Az új pozíció egyben lehetőség a vállalaton belüli mobilitás elősegítésére, előrelépésre vagy oldalirányú, más jellegű, de hasonló felelősségi körű munkakörbe történő elmozdulására is. Sok vállalat alkalmazza, olcsó módszer és viszonylag rövid idő alatt motivált jelölteket lehet elérni vele. További előnye, hogy a jelöltekre vonatkozóan vállalatnak van közvetlen tapasztalata is.

*Saját adatbank*

A vállalat adatbázist építhet a hozzá beküldött pályázók adatainak rögzítésével. Ezt előszeretettel alkalmazzák azok a vállalatok, amelyek sok hasonló pozíciót hirdetnek meg, és sok hasonló jelölttel van kapcsolatuk. A vállalatok ma már karrieroldal működtetésével automatizálják az adatok rögzítését, és ha üresedés van, akkor viszonylag gyorsan tudnak jelölteket felkutatni. A módszer hátránya, hogy a korábbi jelölt aktuális álláskeresési szándékáról nincs közvetlen információ.

Ilyen adatbankon keresztül könnyen elérhetők a vállalat egykori, jelenleg nyugdíjas dolgozói, akiket többnyire időleges-, kiegészítő-, illetve szezonális munkavégzésre vonatkozó ajánlattal keresnek meg.

***Jelöltek felkutatása a vállalaton kívülről***

*Álláshirdetés*

Az álláshirdetés **nyomtatott** formában (hirdetési újság, napilap, szaklap, hirdetőtábla, óriásplakát) vagy egyre gyakrabban interneten keresztül jelenik meg. A hirdetéssel szemben elvárás, hogy a munkakörre vonatkozó legfontosabb információkat és a jelölttel kapcsolatos elvárásokat egyaránt tartalmazza. A megjelenés helyét a toborzás szempontjából megcélzott jelöltekhez kell igazítani. A toborzás sikerét befolyásolja, hogy sikerül-e azokat megszólítani, akiket a vállalat el szeretne a vállalat csábítani.

Az **internetes** hirdetés gyorsan megjentethető, és viszonylag olcsó, akár néhány óra leforgása alatt pályázatok érkezhetnek a meghirdetett pozícióra. A hirdetések elhelyezhetők álláskereső portálokon, akár a vállalat saját álláskereső portálján, különböző weblapok hirdetési felületein, és a közösségi média felületein is.

*Munkaügyi hivatalok***.** Az állam által fenntartott szervezetként munkaerőközvető szolgáltatást nyújt a nála regisztráló álláskeresők és a munkáltatók számára. A beérkező munkáltatói igényekre álláskeresőket közvetítenek, az álláskeresők számára a munkavállalással kapcsolatos tájékoztatást adnak, tanácsadást, átképzést szerveznek. A szolgáltatás a felek számára díjmentes.

*Kapcsolat oktatási intézményekkel*

Az oktatási intézményekkel való kapcsolatokon keresztül a vállalatok elsősorban a friss diplomás pályakezdőket célozzák meg. Számos formája ismert ennek az együttműködésnek:

* Oktatásba, tudásátadásba való bekapcsolódás: szakmai előadás tartása, kurzusokba való bekapcsolódás vendégelőadóként, teljes kurzus megtartásának vállalása, a gyakorlatias szemlélet érvényesítése, a vállalathoz kihelyezett intenzív kurzusok tartása
* Szponzoráció: korszerű előadótermek kialakítása, oktatást támogató felszerelések biztosítása, versenyek támogatása
* Az egyetem karrierirodájával való kapcsolattartás. A legtöbb oktatási intézményben rendszeres időközönként állásbörzéket tartanak, összekapcsolva szakmai bemutatókkal és kiállításokkal, amelyek legnagyobb előnye, hogy mindkét fél számára közvetlen kapcsolatfelvételt tesz lehetővé.
* Szakmai gyakorlati hely biztosítása, szakdolgozatírás támogatása
* Ösztöndíjas rendszer/Gyakornoki program: a szakmai gyakorlatszerzésen túlmutató, hosszú távú elkötelezettséget megalapozó program, amivel a vállalat a stabil utánpótlást tud biztosítani. Különösen azokban a pozíciókban hasznos, ahol hosszú a betanulási idő.
* Duális képzés során az oktatási intézmény és a vállalat megosztva biztosítja az ismeretszerzés feltételeit: a hallgatók már az egyetemi éveik alatt a hagyományos egyetemi oktatás mellett „hallgató-munkavállalóként” rendszeres szakmai gyakorlatot is teljesítenek egy vállalatnál, így közvetlenül megismerhetik és részesévé válhatnak a munkafolyamatoknak, jóval több időt tölthetnek a szakmai kompetenciák fejlesztésével, és a képzés végére jelentős munkatapasztalatot szereznek.

*Alkalmazotti ajánlás.*

A vállalat jelenlegi dolgozóitól azt kéri, hogy ajánlják ismerősüket a nyitott pozíció betöltésére. Sikeres ajánlás esetén a dolgozók segítségükért ellenszolgáltatást is kapnak. Ez a toborzási forma feltételezi, hogy a munkatársak csak olyan jelöltet ajánlanak, aki szerintük beleillik a vállalat működésébe, hiszen az alkalmatlan jelölt ajánlása rájuk is rossz fényt vetne. Viszont csak azoknál a vállalatoknál működik, ahol elégedett munkatársak dolgoznak. Jóval olcsóbb megoldás, mint tanácsadó céget igénybe venni.

*Személyzeti tanácsadó cégek/fejvadászok.*

Megalapozott munkaerőpiaci ismeretekkel és széles kapcsolatrendszerrel rendelkeznek. Munkaköri leírások alapján hirdetést illetve adatbankbóltörténő keresést alkalmaznak. A jelölteket többnyire interjúkkal, esetenként pszichometriai eljárásokkal előszűrik. Általában egy-két hónapos átfutási idővel dolgoznak, jórészt sikerdíjjal, azaz honoráriumukat csak akkor kapják meg, ha sikerül megfelelő jelölteket találniuk. Garanciát általában fél évre vállalnak. Alsó- és középvezetői állások betöltéséhez célszerű igénybe venni ezt a szolgáltatást.

A fejvadászok a nehezen betölthető, különleges szaktudással rendelkező vagy közép- és felsőszintű vezetői pozíciók jelöltjeinek felkutatására specializálódtak. Egyáltalán nem hirdetnek, kiterjedt szakmai kapcsolatrendszerükön keresztül kutatják fel az adott területen sikeres, tapasztalt szakembereket, akiket többszörös interjúk, valamint referenciáik ellenőrzésével választanak ki. A jelöltekre általában fél-egy éves garanciát vállalnak, de előre fizetéses alapon, kettő-négy hónapos átfutási idővel dolgoznak.

*Munkaerő kölcsönzés.*

A munkaerőkölcsönzés az erőforrásbiztosítás speciális formája.A vállalat egy erre szakosodott munkaerőkölcsönző céggel áll kapcsolatban, amely állandó alkalmazásba veszi a dolgozókat és a vállalat igényeinek megfelelően, szolgáltatásként kölcsönbe adja őket. A munkaerő kölcsönzők általában havi díjért dolgoznak, de ha a munkáltatónak megtetszik egy kölcsönzött munkaerő, lehetőség van az átvételre, és a közvetlen alkalmazásra is.

Táblázat. A toborzási módszerek összehasonlítása (Forrás: Bokor és mtsai, 2009, 148. o.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Módszer** | **Pozíció** | **Időtartam** | **Költség** | **Garancia a sikerre** | **További szempontok** |
| **Belső hirdetés** | Bármilyen pozíció, felsővezetőin kívül | Megjelenés: rövid  Jelentkezés: közepes | Ingyenes | Nincs | Nyílt kommunikáció Belső fejlesztés fontos |
| **Saját adatbank** | Bármilyen pozíció, felsővezetőin kívül | Rövid | Költséges karbantartás | Nincs | Hasonló pozíciók esetén |
| **Újsághirdetés** | Bármilyen pozíció – presztízs értékű lapok | Megjelenés: közepes, hosszú Jelentkezés: közepes | Közepesen költséges - költséges | Általában nagy merítés, választási lehetőség | Visszaszorulóban |
| **Internet-hirdetés** | Szakértői pozíciók, fizikai kevésbé | Megjelenés: rövid Jelentkezés: közepes | Közepesen költséges | Általában nagy merítés, választási lehetőség | Egyre elterjettebb  egyre népszerűbb |
| **Munkaügyi hivatalok** | Minden munkanélküli egy adatbázisban | Rövid - közepes | Ingyenes | Nincs | Költségérzékeny vállalatok, non-profit szféra |
| **Oktatási intézményi kapcsolatok** | Alsó szintű pozíciók, vezetőképzésbe | Hosszú távú, stratégiai kapcsolat | Költséges | Általában nagy merítés, választási lehetőség | Fiatal tehetségek Hosszú távú foglalkoztatás |
| **Belső ajánlás** | Bármilyen pozíció, felsővezetőin kívül | Közepes | Közepesen költséges | Nincs | Motiváló a belső ajánlások rendszere |
| **Fejvadászok, tanácsadók** | Fejvadászok: magasabb, tanácsadók: alacsonyabb szintű pozíciók | Hosszú | Költséges | Általában igen | Fokozódik a jelentősége munkaerőhiányos munkaerőpiacon |

**Kiválasztási módszerek**

A kiválasztási folyamatokban a munkakörhöz való illeszkedés mellett a szervezethez történő illeszkedés vizsgálata is egyre hangsúlyosabb szerepet kap, mert ezzel alapozható meg a pályázók hosszú távú alkalmazhatósága. A kiválasztás a vezető és a HR szakember együttműködésére épül. A HR szakember a toborzással- kiválasztással kapcsolatos szakmai-módszertani ismeretekkel a vezető az üzleti illetve szakterületére jellemző tudással kapcsolódik a folyamatba, de a jelölttel kapcsolatos végső döntést a vezető hozza meg.

A kiválasztás során megszerzett információkat (motivációs levél, önéletrajz, interjú feljegyzések, teszteredmények stb.) többnyire elektronikus formában dokumentálják, az adatokat bizalmasan kezeléséről gondoskodnak.

A kiválasztási folyamat kényes része a jelölttel való kapcsolattartás, a folyamat lépéseivel kapcsolatos tájékoztatás, illetve az egyes lépésekről történő visszacsatolás. A jelöltnek a kiválasztás során szerzett tapasztalatai közvetlenül hatnak a vállalatról kialakuló képre, és így a váltassál kapcsolatos döntésére is. Ezért érdemes körültekintően bánni a jelöltekkel és pozitív jelöltélményt kialakítására törekedni.

*Tanári magyarázat: A pozitív jelöltélmény jelenetősége*

*A jelöltélmény fogalma arra, utal, hogy hogyan érzik magukat a kiválasztás folyamatában az abban részt vevők jelöltek. Legyen ez az élmény akár pozitív, akár negatív, befolyásolja a jelölteket abban a döntésükben, hogy jelentkeznek-e az adott céghez vagy elfogadják-e az állásajánlatot. Ezért ma már a vállalati márkaépítés kulcsának tartják. A szűkülő munkaerő-piaci kínálat mellett elengedhetetlen, hogy figyelmet szenteljünk neki már a munkaerőigény megfogalmazásakor és szem előtt tartsuk mindvégig a kiválasztási folyamat, sőt az új munkatárs felvétele után. A pályázókkal való bánásmódban a szervezet egész működése tükröződik a külvilág számára.*

A munkaerőáramlás minden elemében biztosítani kell az esélyegyenlőség elveit. A kiválasztási szempontrendszer meghatározásában kizárólag a munkakör betöltéséhez szükséges tulajdonságok szerepelhetnek, a kiválasztás során alkalmazott módszerekben pedig az objektivitást növelő, megbízható és érvényes eszközöket alkalmazására kell törekedni. Egy módszer megbízhatósága arra utal, hogy az általa időben egymás után végzett mérések konzisztensek, azaz ugyanarra az eredményre vezetnek. Egy módszer érvényessége azt mutatja meg, hogy a módszer valóban azt méri-e, amit mérni szeretnénk, azaz összefüggésbe hozható a mérés a munkakör elvárásaival.

A kiválasztási módszerek elősegítik, hogy a jelöltről pontosabb képet kapjunk, és így előre tudjuk jelezni a várható viselkedését, megítélhessük alkalmasságát.

A vállalatok változatos kiválasztási módszereket alkalmazhatnak:

**Motivációs levél, önéletrajz, jelentkezési űrlapok**

Szinte minden álláspályázat kötelező eleme a motivációs levél és a szakmai önéletrajz, amelyhez esetenként a vállalatok további, többnyire elektronikus űrlap kitöltését kérik a pályázótól.

**Referenciák**

A jelölttől referenciaszemélyeket kérnek, akiket további információk megszerzése érdekében megkereshetnek. A referenciákból származó információk megbízhatósága megkérdőjelezhető, hiszen a jelöltek régi munkatársakat, vezetőket, vagy szakmabelieket jelölnek meg, akikről úgy vélik, hogy pozitívan nyilatkoznak róluk. A valóság így torzulhat.

**Interjú**

A kiválasztás leggyakrabban alkalmazott módszere. A *spontán vagy strukturálatlan* interjú lényegében a szabad beszélgetésnek felel meg, attól csak annyiban tér el, hogy az interjút az egyik fél vezeti. A kötetlen interjú nagy hátránya, hogy nehéz a feldolgozása, a válaszok kategóriákba sorolása. A *strukturált* interjú nagyban hasonlít egy kérdőíves adatfelvételhez. Ilyenkor a kérdések sorrendje kötött, egyáltalán nem vagy csak minimális mértékben van mód eltérni az interjúvázlattól, az abban szereplő kérdéseket (lehetőleg szó szerint) kell feltenni. Ez teszi lehetővé a különböző interjúalanyok válaszainak az összehasonlíthatóságát.

*Tanári magyarázat*

*A viselkedéses kompetenciainterjú a jelöltek tapasztalatainak feltárására alkalmazott módszer, amely a STAR technikára épül. Az interjú központi kérdése ilyenkor, hogy hogyan oldott meg a jelölt egy szituációt a múltban. Jellemzően olyan kérdéseket tesznek fel a jelöltnek, mint „Meséljen egy olyan helyzetről, amikor...”, „Mit tenne, ha…”, vagy „Mondjon egy példát egy olyan esetre, amikor...”.*

*Az interjút készítő személy a meghatározott szempontok szerint kérdezi a jelöltet:*

*S- Situation = Milyen helyzetben volt? Mutassa be részletesen a szituációt.*

*T - Task = Milyen feladatokkal vagy problémákkal kellett szembenéznie?*

*A - Action = Milyen lépéseket tett a megoldás érdekében?*

*R- Result = Milyen eredményeket ért el?*

**Megállító kérdés**

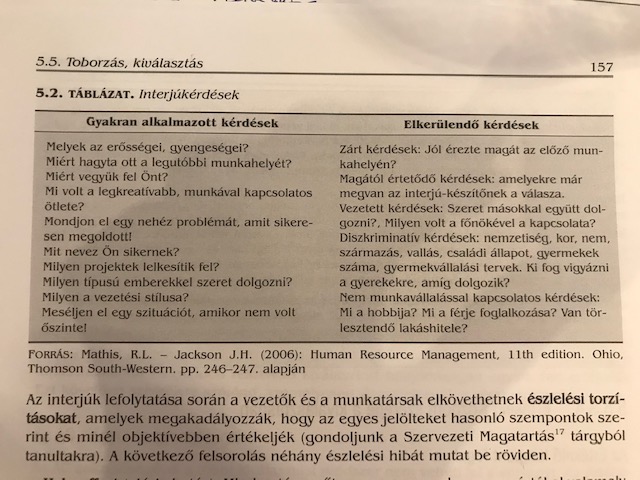
*Írjon le egy esetet, amikor egy Ön számára fontos célkitűzés nem valósult meg!*

*Használja a STAR módszer szempontjait!*

Az interjúkészítés folyamata két fő részből áll, az előkészítésből és magából az interjúból. Az előkészítés szakaszai az időpontegyeztetésből, az interjúterv készítéséből, és a nyugodt helyszín biztosításából állnak. Az állásinterjú szakaszai pedig az indítás, a jelölt alkalmasságának vizsgálata, a vállalat és a pozíció bemutatása, majd az interjú lezárása.

Tanári magyarázat. Interjú kérdések

Az interjúhelyzetben alkalmazott leggyakoribb kérdésekre hozunk az alábbiakban példát. Ne feledje, hogy néhány kérdésfajtát kifejezetten kerülni kell az interjú során.



**Megállító kérdés**

Fogalmazzon meg két olyan interjúkérdést, amely nem sérti a munkavállaló személyiségi jogait, de feltárja az alkalmazás szempontjából szükséges információt!

**Pszichológiai tesztek.** A tesztek az egyén képességeinek, tudásának vagy személyiségének vizsgálatára alkalmas mérőeszközök. Abban támogatja a kiválasztást, hogy viszonylagosan rövid idő alatt, sok információ megszerzésére ad lehetőséget a jelöltről, és ezek az információk összehasonlíthatók.

A munkahelyi tesztelések során használt legfontosabb tesztek a következő területek mérését célozzák:

1. Tudás: az egyéni ismeretek körét vizsgálják, speciális szakmai tudást ellenőrzik.

2. Intelligencia: Az intelligencia szintjét sok részképesség együtteséből határozzák meg. Ennek megfelelően a tesztek olyan feladatokat tartalmaznak, melyek a problémamegoldási-, logikai, következtetési képességet, nyelvi- és matematikai képességeket mérnek.

3. Speciális képességek: olyan speciális részképességeket térképeznek fel, amelyek egy-egy munkakör ellátásában kulcsfontosságúak, a térbeli tájékozódás, a kézügyesség, a gépelési sebesség és pontosság, bizonyos szenzomotoros, percepciós készségek, a figyelemkapacitás stb.

4. Viselkedési stílus: Az egyén külsőleg megfigyelhető magatartási hajlamáról (természetes viselkedési stílusáról), illetve az aktuális környezeti elvárásrendszer szerint megnyilvánuló viselkedéséről ad információt (felvett viselkedési stílus). Ezek a tesztek azt mutatják meg, hogy hogyan viselkedik az egyén, anélkül, hogy a mögöttes okok elemzésébe belemennének. Az önismeret, és a társismeret növelését célozzák, így pl. a kommunikációs problémák kezelésében használhatók.

5. Értékek, motivációk, attitűdök: Az egyén személyes érdeklődéséről, értékrendjéről, illetve motivációs hátteréről nyújt információt. Megmutatja, hogy mi mozgatja az egyén viselkedését. Az attitűdök, motivátorok egy adott időszak alatt viszonylag stabilak, nehezen megváltoztathatók, ugyanakkor hosszú távon akár teljesen átalakulhatnak az ember élete során.

6. Személyiségvonások: a személyiség működésének alapegységeit, az egyes vonásokat térképezik fel. A kialakult személyiséget mérik, ami akkor lehet fontos, ha a személyiség működésének hátteréről akarunk információkat kapni.

7. Kompetenciák: A kompetencia gyűjtőfogalom, amely azon képességek, ismeretek, személyiségjegyek és viselkedési módok halmazaként határozható meg, amelyek ahhoz szükségesek, hogy valaki egy adott szervezetben egy meghatározott szerepet eredményesen el tudjon látni, és amelyek révén a szervezet a stratégiai célkitűzéseit képes megvalósítani. A kompetenciák különféle területekre vonatkozhatnak, léteznek külön a munkavégzéssel, a társas kapcsolatokkal vagy akár a gondolkodással összefüggő kompetenciák is.

**Munkapróbák és szimuláció**

A munkapróbák alkalmazása során a munkafolyamat központi elemét kiemeljük, és a jelöltet arra kérjük, hogy hajtsa végre a munkafolyamatot, ezzel a tudásáról, szakmai rátermettségéről szerezhetünk információt.

A szimulációs helyzetben a munkavégzéshez nagyon hasonló körülményeket, „mintha” helyzetet teremtünk, és ebben figyeljük meg a jelölt viselkedését illetve a feladatmegoldás színvonalát.

Ezek a módszerek a tesztekhez hasonlóan, számszerűsíthető módon értékelhetők.

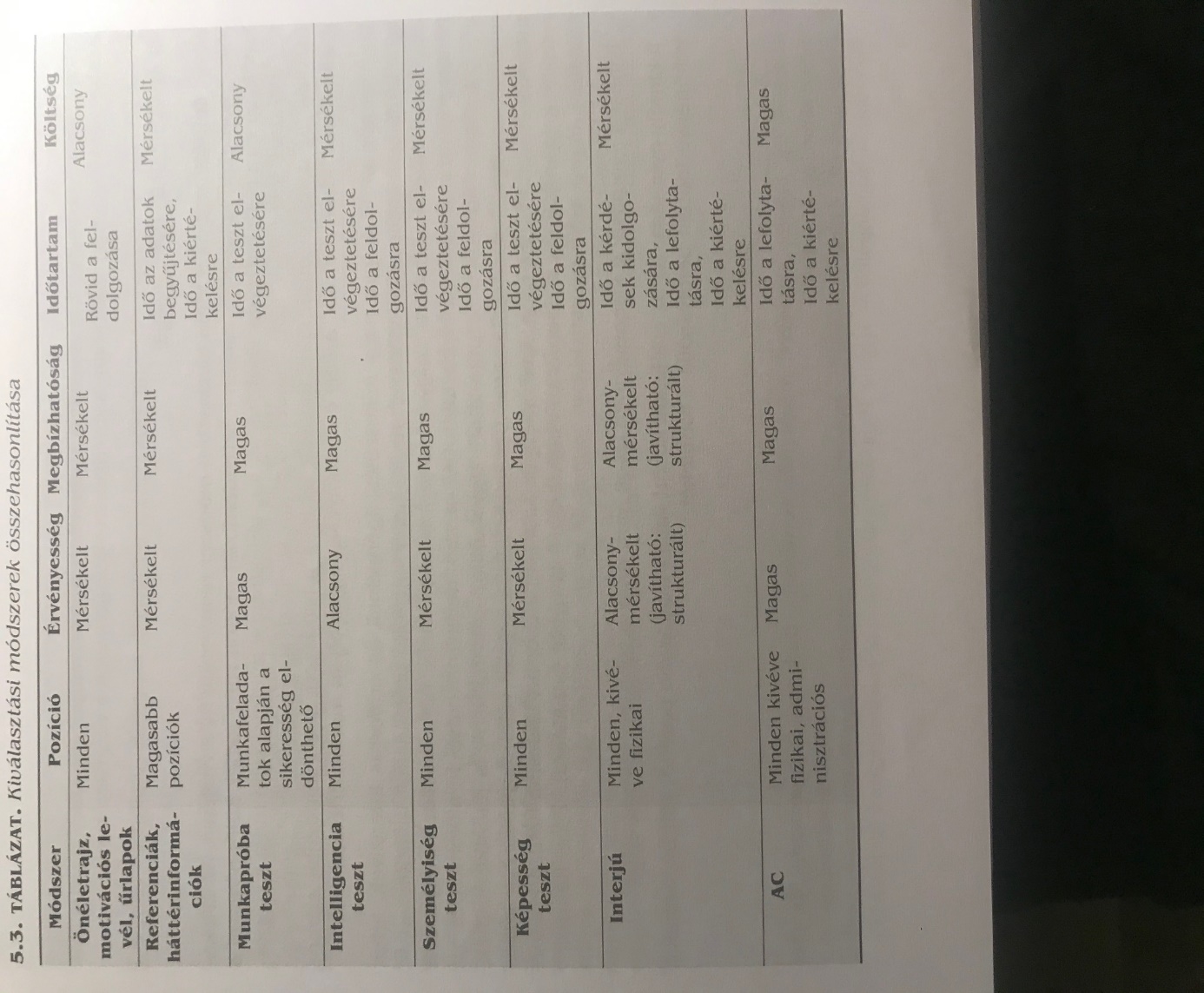
**Értékelő központ**

**Az értékelő központ (Assessment Centre, AC)** összetett, az alkalmasság vizsgálatra használt eljárás.

Az alkalmazott gyakorlatokat úgy választják meg, hogy minden kompetenciát legalább két gyakorlattal lehessen vizsgálni, és a gyakorlatok jól jellemezzék a munkakörben előforduló szituációkat. A gyakorlatok megvalósítása során kiképzett megfigyelők, előre kialakított szempontrendszer szerint megfigyelik és rögzítik a résztvevők viselkedését, amelyet később kiértékelés követ. Az AC során leggyakrabban alkalmazott gyakorlatok a szerepjátékok, az esettanulmány, az elemző-előadó gyakorlatok, a csoportos problémamegoldás.

Az AC, mint kiválasztási módszeregyüttes más módszerekkel összehasonlítva a legmegbízhatóbb előrejelzést tudja adni a jelölt későbbi viselkedéséről. Ugyanakkor költséges, ezért elsősorban vezetők kiválasztására alkalmazzák.

Táblázat. A kiválasztási módszerek összehasonlítása (Forrás: Bokor és mtsai, 2009, 160. o.)



**Szocializáció**

A szerződéskötéssel az új munkatárs hivatalosan a szervezet tagjává válik, de tényleges szervezeti integrációja a szocializációval jön létre. A szocializáció a munkakörhöz való adaptációt, a munkacsoportba való beilleszkedést és a szervezeti kultúra elsajátítását egyaránt magába foglalja. Ha a szocializációs folyamatot tágabban értelmezzük, abba beletartozik a munkába állást megelőző időszak, az ún. előzetes szocializáció is, amely a fiatal munkavállalóknak a munka világába történő belépését készíti elő.

A munkahelyi szocializáció folyamata három fő szakaszra bontható: az elsőt a reális helyzetkép kialakulása jellemzi, a másodikat az új szerepkörrel való szembesülés és azonosulás, míg a harmadikat a szűkebb és tágabb szervezeti környezetbe történő integrálódás.

**Elbocsátás**

A vállalatok erőforrásbiztosítási intézkedéseinek egy sajátos formája az erőforrásfelesleg kezelése létszámleépítéssel, amely hátterében egyaránt állhatnak kedvezőtlen környezeti feltételek vagy éppen a technológiai fejlődés, de a modern szervezetek életének természetes velejárójaként tekinthetünk rá.

A szervezetből a dolgozók önként vagy kényszer hatására is távozhatnak a dolgozók. A spontán létszámcsökkenésre, ami többnyire a munkavállalók által kezdeményezett kilépések hatására következik be, a vállalat nem tud felkészülni. A hiány belső vagy külső forrásokon keresztül, de általában többletköltségekkel pótolható.

Az létszámcsökkenés hátterében álló másik ok az elbocsátás, amely során munkáltató kezdeményezi a munkaviszony megszüntetést a munkavállaló teljesítményével, viselkedésével kapcsolatos okok miatt.

A létszámleépítést szintén a munkáltató kezdeményezi, de ilyenkor az erőforráscsökkentés hátterében gazdasági indokok állnak.

Gondoskodó típusú létszámleépítés (outplacement) során a vállalat szolgáltatásokkal, programokkal segíti a létszámleépítésben érintett munkavállalóit annak érdekében, hogy azok minél előbb el tudjanak helyezkedni a munkaerőpiacon. a negatív érzelmi hatás feldolgozásában és az újra-elhelyezkedésben. A leggyakoribb outplacement szolgáltatások az álláskeresési tréning, a tanácsadói- pszichológusi segítség, a munkajogi tanácsadás, és az átképzés támogatása.

**Fogalomtár (10db)**

1. **munkaerőáramlás:** a megfelelően felkészült és adott pillanatban rendelkezésre álló munkavállalók biztosítása érdekében működtetett folyamatok - toborzás, kiválasztás, szervezeten belüli mozgás, a vállalat elhagyása – összessége.
2. **toborzás:** minden olyan tevékenység, amely a megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányul.
3. **kiválasztás:** az a folyamat, amelyek során a szervezetek eldöntik, hogy kit alkalmazzanak a jelentkezők közül.
4. **értékelő központ:** összetett, alkalmasság vizsgálatra használt eljárás, amelynek keretében különböző gyakorlatok során, többen, előre meghatározott szempontok szerint, megfigyelik egy személy teljesítőképességét.
5. **outplacement:** gondoskodó típusú létszámleépítés, amely során a vállalat szolgáltatásokkal, programokkal segíti a létszámleépítésben érintett munkavállalóit a negatív érzelmi hatás feldolgozásában és az újra-elhelyezkedésben.
6. **szocializáció:** az új munkatárs beilleszkedési folyamata, amely a munkakörhöz való adaptációt, a munkacsoportba való beilleszkedést és a szervezeti kultúra elsajátítását foglalja magába.
7. **fejvadász cégek:** a nehezen betölthető, különleges tudással rendelkező vagy közép- és felsőszintű vezetői pozíciók jelöltjeinek felkutatására specializálódott személyzeti tanácsadó cégek.
8. **elbocsátás:** a munkaviszony megszüntetése munkáltatói kezdeményezésre, a munkavállaló teljesítményével, viselkedésével kapcsolatos okokra hivatkozva.
9. **kilépés:** a munkaviszony megszüntetésének kezdeményezése a munkavállaló részéről.
10. **strukturált interjú:** a kérdezés szóbeli formája, amikor az interjút készítő személy(ek) egységesített kérdéseket tesz(nek) fel a jelöltnek, így konzisztensebb a válaszadás és összehasonlíthatóvá válnak a különböző jelöltektől megszerzett információk.

**Ellenőrző kérdések (25 db)**

**Esszé kérdések**

1. Mi a munkaerőáramlás lényege, célja a vállalatok életében?
2. Milyen lépésekből áll a toborzási -kiválasztási folyamat?
3. Milyen toborzási módszereket ismer?
4. Mi az Értékelő Központ lényege?
5. Milyen előnyeit és hátrányait tudja felsorolni a kiválasztási módszereknek?
6. Melyek az outplacement szolgáltatások főbb ismérvei?

**Válassza ki a helyes választ!**

7. A vezetői pozíciók esetén a toborzás legfőbb módszere:

**A) fejvadász cégek**

B) munkaügyi hivatalok

C) munkavállalói ajánlások

D) újsághirdetések.

E) online toborzás.

8. Online toborzás:

**A) növeli a felvételi folyamat sebességét, és ezért csökkenti a megüresedett állás költségeit.**

B) csökkenti a felvételi folyamat sebességet, de csökkenti a megüresedett állás költségeit.

C) csökkenti az intranet és az internetes technológia használatát.

D) növeli a felvételi folyamat sebességét, és ezért megnöveli a megüresedett álláshelyek költségeit.

E) csökkenti a felvételi folyamat sebességet a technológiai bonyolultság miatt.

9. A fejvadászok alkalmazásának az alábbiak mind előnyei, KIVÉTEL:

A) jól ismerik a piacot

**B) erősségük, hogy minden szintre toboroznak munkatársat**

C) az alkalmazásban álló személyeket is elérik

D) szerteágazó üzleti kapcsolataik vannak

E) képesek olyan személyek elérésére is, akik nem akarnak jelenleg munkahelyet váltani

10. Az interjúk akkor jelzik jól előre a munkahelyi beválást, ha \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

A. a magánszférát is érintik

B. a kérdések strukturálatlanok

**C. a kérdések strukturáltak**

D. rövidek

11. A(z) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ során megismeri a munkavállaló a szervezeti egységének a céljait, tisztázódik számára, hogy munkája hogyan járul hozzá az egység céljaihoz, és bemutatkozik az új munkatársaknak.

A. szervezeti szocializáció

**B. munkacsoportba való beilleszkedés**

C. eljárások elsajátítása

D. értékelő központ

12. Az orientáció \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

a. során az új munkatárs kényelmetlenül érzi magát az új csoportban.

**b. segít az új tagnak megfelelően alkalmazkodni az elvárásokhoz.**

c. csökkenti az eredményes munkavégzés valószínűségét.

d. növeli a nem várt viselkedések valószínűségét.

13. A munkavállaló által a munka elvégzéséhez szükséges minimális képesítések vagy követelmények listáját \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ hívjuk.

a. munkakörelemzésnek

b. munkaköri leírásnak

c. felelősségi köröknek

**d. munkakör specifikációnak**

14. A toborzás \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

a. alkalmazottak elcsábítását jelenti a versenytársaktól.

**b. a potenciális alkalmazottak azonosítása, vonzása, felkutatása.**

c. a helyi munkaerőpiac nyomásának mérése

d. új munkatársak felvétele a szervezeten kívülről.

15. Ha az emberi erőforrás-tervezés során munkaerőtöbblet mutatkozik, akkor a vezetés \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ révén tudja ezt csökkenteni.

a. toborzás

**b. létszámstop**

c. terjeszkedés

d. részmunkaidő növelése

16. Míg \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ keresztül óriási számú ember érhető el, ez számos a munkakör szempontjából nem megfelelő képzettséggel bíró jelöltet is eredményezhet.

a. a vállalat webhelyén

**b. az interneten**

c. alkalmazotti ajánlásokon

d. egyetemi állásbörzéseken

17. A kiválasztási folyamat \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**a. annak meghatározása, hogy ki a legalkalmasabb az adott pozícióra.**

b. nem kapcsolódik a munkában nyújtott teljesítményhez.

c. mindig foglalkozik a jelölt referenciáival.

d. lényege annak meghatározása, hogy a munkavállalók fejlesztése milyen területen szükséges.

18. A(z) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ során a jelöltnek a valós munkafolyamat egy szeletét mutatják be, és arra kérik, hogy oldjon meg egy feladatot, amely központi szerepet játszik a leendő munkában.

a. értékelő központ

b. írásbeli teszt

c. strukturált interjú

**d. munkapróba**

19. Az értékelési központok legalkalmasabbak a \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ kiválasztására.

**a. vezetők**

b. szakképzett munkavállalók

c. rutin feladatokat végző munkatársak

d. betanított munkavállalók

20. Egy jó interjúkészítő azt kérdezné a jelölttől, hogy \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

a. „Van saját lakása?”

b. "Van-e olyan fizikai fogyatékossága, amely akadályozhatja ennek a munkának a sikeres elvégzését?”

**c. "Milyen jellegű munkát végzett korábban?"**

d. „Nyújtott-e be valaha kártérítési igényt a munkáltatójával szemben?”

**Igaz/ hamis**

21. A toborzás a jelöltek felkutatásának és felvételének folyamata. **H**

22. Utódlástervezéssel rögtön az új munkatárs felvételét követően kezdenek el foglalkozni. **H**

23. A munkahelyi szocializáció során sajátítja el a munkavállaló a szervezeti kultúrát. **I**

24. Az interjúk során előforduló észlelési torzítások csökkentik a módszer megbízhatóságát. **I**

25. A kiválasztási módszerek objektivitásának növelésével csökkenthető kiválasztási folyamatban megjelenő diszkrimináció valószínűsége. **I**

**Korszerű szakirodalmi ajánlások (szakkönyv, szakcikk)**

Csillag, Sára (2018) Vétkesek közt cinkos, aki néma? Magyar HR-szakemberek tipikus etikai dilemmái. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 49 (9). pp. 20-33.

Héder-Rima, M. és Dajnoki, K. (2020) „Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata”, *Marketing & Menedzsment*, 54(2), pp. 5-15. doi: 10.15170/MM.2020.54.02.01.

 Hidegh Anna Laura, Szászvári Karina, Csillag Sára, Csizmadia Péter (2019): Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata: egy kvalitatív kutatás eredményei. Munkaügyi Szemle, 62 (4). pp. 32-40.

Kajos Attila, Bálint Brigitta (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása. A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. Vezetéstudomány -- Budapest Management Review, 45 (6). pp. 69-79.

**Linkgyűjtemény (videók, elektronikus anyagok)**

**Munkáltatói márkaépítés** - Dreher Inside - a DreherFeszten. <https://www.youtube.com/watch?v=F8_7oZ23PwE>

**Gondoskodás, mint munkáltatói márkaépítés** -Csikós-Nagy Katalin (HR Fórum előadás, 2019.04.17. )

<https://www.youtube.com/watch?v=6O_cFFOGsTQ>

**Értékelő/Fejlesztő Központok**. - Kiss Julianna, Dr. Klein Sándor és Dr. Klein Balázs (SHL Hungary Kft., 2016.04.07.)

<https://www.youtube.com/watch?v=CgMd7DGoctY&t=579s>

**Gondoskodó létszámleépítés**

<https://www.youtube.com/watch?v=U87D3B8KBjc>

**Toborzás a toborzási szakember szemszögéből** - KamarAAkadémia Extra -Toborzás - új kihívások, jó gyakorlatok – Horváth-Bükkösdi Fanni (2020. 08.26.)

<https://www.youtube.com/watch?v=3ZadqrgEPRM>

**Felhasznált források**

Antalovits Miklós (2000): Munkaköri- és munkahelyi szocializáció. Kézirat, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Armstrong, M. (2006): Handbook of human resource management practice, 10th Edition, Kogan Page, London

Bokor Attila, Szőts-Kovács Klaudia, Csillag Sára, Bácsi Katalin, Szilas Roland (2009): Emberi erőforrás menedzsment. Aula, Budapest

Dessler, Gary (2016): Fundamentals of Human Resource Management, 4th Edition. Pearson

Rózsa Sándor, Nagybányai Nagy Olivér, Oláh Attila szerk. (2006): A pszichológiai mérés alapjai. Elmélet, módszer és gyakorlati alkalmazás. Bölcsész Konzorcium

Torrington D., Hall L., Taylor, S., Atkinson, C. (2009): Fundamentals of Human Resource Management: Managing People at Work. Perason Education