

OTDK-dolgozat

2023

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

**A TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁS NEHÉZSÉGEI A
KORONAVÍRUS IDEJÉN**

**THE DIFFICULTIES OF RECRUITMENT AND SELECTION
DURING THE CORONA VIRUS**

Kiss Dorottya

Konzulens: Dr. Gyurián Nagy Nikolett

Kézirat lezárásának dátuma: 2022.06.18.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. A SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁSA.....	3
1.1. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT	3
1.1.1. Fogalma és céljai	3
1.1.2. Kialakulása	4
1.1.3. Fejlődésének korszakai	6
1.1.4. Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek.....	7
1.2. A MUNKAERŐ TOBORZÁS	8
1.2.1 A toborzás folyamata	8
1.2.2 A munkaerő beszerzés forrásai	9
1.2.2.1. Belső forrás	9
1.2.2.2. Külső forrás.....	11
1.3. A MUNKAERŐ KIVÁLASZTÁS.....	12
1.3.1. A kiválasztási folyamat eszközei	13
1.3.1.1. Önéletrajz, jelentkezési lap, motivációs levél.....	13
1.3.1.2. Referenciák	14
1.3.1.3. Munkaalkalmasságot mérő tesztek	15
1.3.1.4. Munkamintapróba	15
1.3.1.5. Az állásinterjú	16
1.3.1.6. Értékelő központ (Assessment Center)	17
1.3.1.7. Grafológus.....	18
1.3.2. A kiválasztási döntés és a folyamat lezárása	18
1.4. KITEKINTÉS MAGYARORSZÁG MUNKAERŐPIACI HELYZETÉRE.....	19
2. A KUTATÁS ISMERTETÉSE	21
2.1. A HR ÁTALAKULÁSA A VILÁGJÁRVÁNY IDEJÉN.....	21
2.1.1. A pandémia első hullámának hatása a szervezetekre	21
2.1.2. A pandémia második hullámának hatása a szervezetekre	22
2.1.3. A pandémia harmadik hullámának hatása a szervezetekre	23
2.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA	23
2.3. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA	25
3. KÖVETKEZTETÉSEK	37
4. ÖSSZEGZÉS.....	40
IRODALOMJEGYZÉK	41
MELLÉKLETEK	I
1. SZÁMÚ MELLÉKLET – A KUTATÁS KÉRDÉSEI	I

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment fejlődésének korszakai	6
2. ábra: A munkaerő toborzás folyamata.....	9
3. ábra: A munkaerő kiválasztás folyamata.....	13
4. ábra: Munkaerőpiaci mutatószámok.....	20
5. ábra: A válaszadók életkormegoszlása	26
6. ábra: A válaszadók jelenlegi pozíciója az életkor függvényében.....	27
7. ábra: Milyen mértékben hatott a vírus megjelenése a toborzási-kiválasztási folyamatra?..	29
8. ábra: A válaszadók visszajelzése a toborzás-kiválasztást nehezítő tényezőkkel kapcsolatban.	31
9. ábra: A toborzás-kiválasztást nehezítő tényezők megoszlása válasz típusonként.....	32
10. ábra: A koronavírus hatása a toborzás-kiválasztáshoz kapcsolódó folyamatokra.....	34
11. ábra: Két vállalat válasza a toborzás-kiválasztás folyamataira vonatkozóan.....	35
12. ábra: Vállalati szabályok és a toborzás-kiválasztási folyamat összefüggése	36

BEVEZETÉS

*„A krízis kétesélyes: vagy rombol, vagy épít,
de benne rejlik a változás esélye és ígérete.”*

Bagdy Emőke

A COVID–19-járvány egy globális, társadalmi méretű humán, fizikai és gazdasági válság kialakulását hozta magával, ami korábban nem tapasztalt méretű negatív hatással van az egyes nemzetgazdaságokra, ezen belül a munkaerőpiacokra. A vírus terjedése zavart, bizonytalanságot okoz minden szervezetben, emellett jelentős kihívást jelent számukra. A koronavírus járvány hatására, illetve a gazdasági és a munkaerőpiaci helyzet átalakulása miatt a Humán Erőforrás Menedzsmentnek is reagálnia kellett a változásokra, amely bizonyos tevékenységek megváltozásához, vagy teljes átalakulásához vezetett. A folyamatok átalakulása mellett számos új kihívást jelentett a szervezetek, valamint a humán erőforrással foglalkozó szakembereknek.

Dolgozatom témája a toborzás-kiválasztás nehézségeinek vizsgálatára irányul a koronavírus idején. Témaválasztásomat a jelenlegi munkaerőpiaci helyzet és a munkám során jelentkezett kivások ihlették. Mindennapjaim során folyamatosan szembesülök azzal, hogy a koronavírus megjelenését követően átalakult a munkaerőpiac, továbbá a toborzás-kiválasztás során is folyamatosan akadályokkal kell szembenézni. A vírus hatására a munkavállalók munkahelyváltási hajlandósága lecsökkent, a szakképzett jelöltek felkutatása számottevően több erőforrást igényel és a folyamatos bizonytalanságok miatt egy-egy megüresedett pozíció betöltése több időt vesz igénybe.

Dolgozatom megírásával azt a célt tűztem ki magam elé, hogy feltérképezzem, a Győr-Moson-Sopron megyében tevékenykedő multinacionális vállalatok humán erőforrás szakemberei miként reagáltak a jelenlegi helyzetre, milyen nehézségekkel kellett megküzdeniük a toborzás-kiválasztás kapcsán, illetve, átalakultak-e a toborzás-kiválasztási folyamataik.

Ahhoz, hogy a témáról pontosabb képet kaphassak szekunder kutatás keretében áttanulmányoztam megannyi rendelkezésemre álló szakirodalmat és kutatási jelentést, amelyeket a dolgozatom első részében ismertetek. A szakirodalmi részben átfogóan írok az emberi erőforrás menedzsmentről, kialakulásáról és fejlődésének korszakairól. A témaválasztáshoz hűen dolgozatom elméleti részében nagy szerepet kap a toborzási-kiválasztási tevékenység teljes körű szemléltetése. A toborzás során kitérek a toborzás folyamatára, valamint a munkaerőbeszerzés külső és belső forrásaira és ezek eszközeire. A kiválasztás kapcsán részletekbe menően

bemutatom a kiválasztási folyamatot, eszközeit és a folyamat lezárását. Fontosnak tartom Magyarország munkaerőpiaci helyzetének megismertetését is, ezért a szakirodalmi részben kitérek erre is.

Dolgozatom elkészítéséhez primer kutatást is végeztem, melynek keretében a humán erőforrás menedzsment területén dolgozó szakemberek véleményére és tapasztalataira voltam kíváncsi, hogy a világjárvány ideje alatt vállalatuknál, hogy alakultak a toborzási-kiválasztási folyamatok, illetve, hogy tudtak reagálni a vírus megjelenésével járó nehézségekre. A felmérésem alanyai olyan, emberi erőforrás menedzsment területen dolgozó szakemberek, akik Győr-Moson-Sopron megyében, multinacionális vállalat alkalmazásában állnak. A szakembereket célirányosan kerestem fel, vagyis hólabda-mintavételt alkalmaztam. A kutatás eszközeként a strukturált megkérdezést választottam, mert úgy gondolom, hogy ezzel a módszerrel relatív több vállalathoz tudok eljutni, ezzel egy átfogóbb képet kapva az általam vizsgált témáról.

Dolgozatom második részében a kutatásom eredményeit ismertetem, amelyet a dolgozatom zárásként egy reflektáló rész követ.

1. A SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁSA

1.1. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

Az emberek, tudásuk, magatartásuk végtelen kombinációjának lehetőségével és sokszínűségével meghatározó fontosságú építőkövei a társadalomnak és minden szervezetnek. Az emberek tudása és képessége egyre nagyobb szerepet játszik egy szervezet eredményességében és sikerében, az emberi erőforrás menedzsment (EEM) pedig a szervezet versenyképességének egy alapeleme. (Fejes, s.a.)

Széchenyi István Hitel című művében megfogalmazta az emberi erőforrás jelentőségét. Széchenyi úgy fogalmazott, hogy „*Minden kifejlődés, előmenetel, erő, érték és szerencsének legmélyebb sarkalata a kiművelt emberfő*”. (Széchenyi, 1830) Az emberi erőforrás fontosságát tükröztetik Alfred Solan szavaiból is, a General Motors híres menedzsere úgy fogalmazott, hogy „*Vegyék el az eszközeimet, hagyják meg az embereimet és öt év múlva mindent visszaszerzek!*”

Az emberi erőforrás menedzsment alapvetően két alappilléren nyugszik, melyet Bokor Attila szerzőtársaival fogalmazott meg az Emberi erőforrás menedzsment című művében. E két alapállítás is mutatja az emberek jelentőségét, hiszen az ember a siker kulcsa és a szervezet mozgatórugója.

- Az emberek jelentik az üzleti siker és a szervezet változóképesség sarokkövét.
- Az emberek személyes sikerének, boldogulásának is meghatározó eleme, hogy mennyire értelmes, személyes fejlődésüket és anyagi igényeiket kielégítő munkát végeznek.

Jelen fejezet következő részei betekintést nyújtanak az emberi erőforrás menedzsment történeti áttekintésébe, bemutatásra kerül az EEM fogalma, több gondolkozó megközelítésében, a céljai és fejlődési korszakai.

1.1.1. Fogalma és céljai

Manapság a vállalkozások már nagyobb figyelmet fordítanak az emberi erőforrásokra vonatkozó politikákra a fenntartható versenyelőnyre a magas üzleti tevékenység érdekében. Az emberi erőforrás menedzsment koncepciója a humántőke ésszerű és hatékony felhasználásának gondolatából jött létre. (Pelin, 2016) A szervezet személyzete, emberi erőforrásai és menedzselésük a szervezeti versenyképesség kritikus elemei. (Karoliny-Poór, 2019)

„Leggyakrabban úgy szokták definiálni, hogy az emberi erőforrás menedzsment a szervezeti és a szervezetben dolgozó egyének céljainak maximalizálását, az emberi erőforrások hatékony felhasználását célzó programok, funkciók, tevékenységek összessége.”

Karoliny Mártonné–Poór József szerzőpáros Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv című kiadványukban az emberi erőforrás menedzsmentet úgy definiálták, hogy egy olyan *alapvető szervezeti folyamat és a szervezetek fennmaradása és fejlődése szempontjából kritikus, többszereplős menedzsment funkció, melynek többszörös céljai sok érintett elvárásait jeleníthetik meg.*

Dr. Gyökér Irén – Dr. Finna Henrietta – Daruka Eszter megfogalmazásában az emberi erőforrás menedzsment *a menedzsment azon területe, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető (stratégia) erőforrásával foglalkozik. Célja az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében.* (Gyökér at al., 2017) A szervezet dolgozóit a szervezet stratégiai jelentőségű erőforrásának tekinti és nem úgy, mint termelési tényező, amely korlátlanul pótolható.

Az EEM elsősorban gyakorlati orientáltságú tevékenység, amelyet az alábbi megfogalmazás is megfelelően szemléltet. Az emberek hatékony vezetésére vonatkozó tudás lefordítása a vezetési elvekre és működési gyakorlatokra. (Michael at al., 1984)

Az emberi erőforrás menedzsment célja a szervezeti célok elérésének, a munkaerő szaktudásának és képességének hatékony alkalmazása, jól képzett, motivált alkalmazottak biztosítása a szervezet számára, az alkalmazottak elégedettségének és önmegvalósításának, a személyzeti elvek és a politikai közvetítése az alkalmazottak irányába. Hozzájárul az etikus elvek és gyakorlatok fenntartásához, változások előidézéséhez az egyének-csoportok-vállalat tágabb közösség számára egyaránt előnyös változások létrehozása, a munkaélet minőségének fenntartása és fejlesztése. (Bakacsi at al., 2000) Emellett fontos eleme az optimális személyi létszám telepítése és felhasználása megfelelő beosztásokban és időkben annak érdekében, hogy a vállalat elérje az üzleti céljait. (Pelin, 2016)

1.1.2. Kialakulása

Az emberi erőforrás jelentőségéről, az emberi tőke értékéről és arról, hogy mi a társadalmi jólét, a gazdaság forrása már az ókori filozófusok is elmélkedtek. A korai közgazdasági gondolkodásban és a gazdasági életben felismerték az emberi tudás értékét. Először Sir William Petty, a kései merkantilizmus egyik jeles gondolkodója használta az emberi tőke kifejezést. Meg kell említeni a XVIII. századi fiziokratákat és az angol klasszikus politikai gazdaságtan gondolkodóit, Adam Smith-t és David Ricardo-t is. A XIX. és a XX. század gondolkodói, a

német Karl Marx és az amerikai Joseph Schumpeter is hangsúlyozták az emberi tudás szerepét (Juhász-Matiscsákné, 2013)

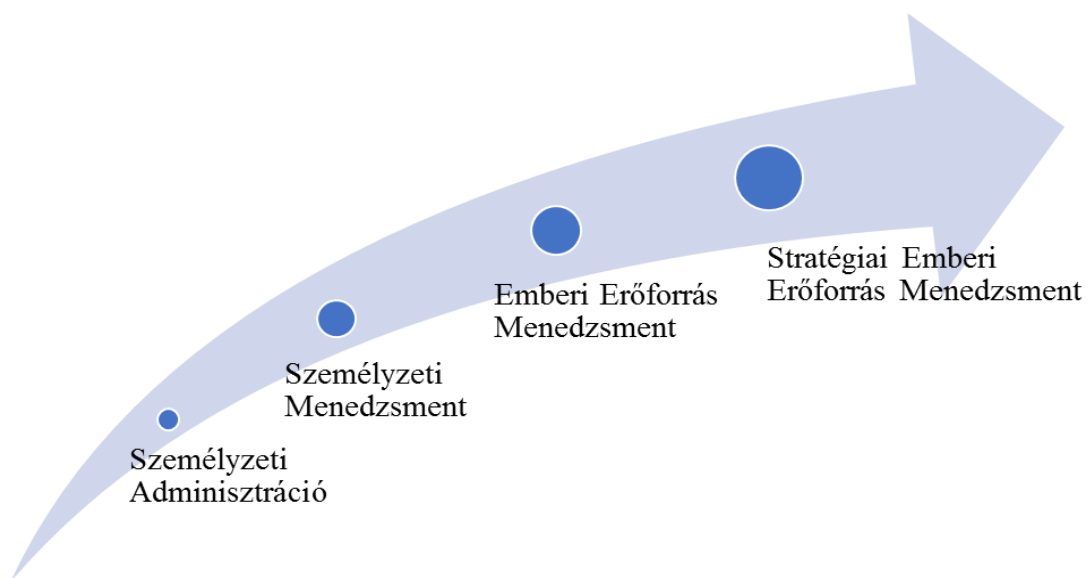
Az 1920-as években bontakozott ki az egyik legfontosabb, legnagyobb hatású nézetrendszer, mely a szociológiát és a pszichológiát intézményesítette a szervezatkutatásban, amely a Human Relations, vagyis az emberi viszonyok tana. A Human Relations egy ideológia, amely hangsúlyozza a szervezetek belső világának és társadalmi környezetnek a kölcsönhatását. (Czakó, 2011) Alapvetően két irányzata fejlődött tovább, az egyik a fizikai tőkét a másik pedig a szellemi tőkét tartotta jelentősebbnek a növekedés meghatározó tényezőjeként. Az emberi tőkével kapcsolatos elméletek fejlődésében meghatározó jelentősége volt az Amerikai Egyesült Államokban 1961-ben megrendezett Capital Investment in Human Being elnevezésű tudományos konferencia. A konferencia egyik előadója az emberi tőke kutatás atyja, Becker, a másik pedig a beckeri paradigma továbbfejlesztője és népszerűsítője, Schultz. (Mihalik, 1993) Becker az emberbe történő beruházást és annak megtérülését vizsgálta kutatásaiban. Elméleti tevékenységeiben fontos szerepet kap az emberi tőke kapcsolata a családdal és a gyermekneveléssel. Vizsgálta az oktatás, a betanítás és a bérnövekedés kapcsolatát, illetve az oktatási költségek és a hozadéki ráta közötti összefüggéseket. Schultz makroökonómiai megközelítésben foglalkozott az emberi tőkével, megállapította, hogy a munkaerő gazdasági szerepében meghatározó jelentősége van az emberi tudásnak. Véleménye szerint a fogyasztás egy jelentős részét is az emberi tőkeberuházások teszik ki. (Tóth, 2011) Szerinte az emberi tőke egyfelől egyéni (családi) beruházás, másfelől társadalmi beruházás eredménye és a tőke egyik megjelenési formája. (Tóthné, 2012) *„Emberi, mivel az ember részévé válik, és tőke, mert jövőbeli szükségletkielégítés vagy kereset - vagy mindkettő forrása”* (Schultz, 1983) Samuelson megfogalmazásában az emberi tőke a *„tanulmányokba való idő- és pénzbefektetés, az a hasznos és értékes tudásállomány, amelyet az oktatás vagy képzés során halmoznak fel.”* (Samuelson.-Nordhaus, 1987) Kővári György az emberi tőkét úgy definiálja, hogy a *„tudás, a tapasztalat, a szakismeret a tőke egyik formája, a szervezeti vagyoni része. Működtetése, fejlesztése költséges, jelentős befektetéseket igényel mind az egyén, mind a szervezet részéről”*. (Kővári, 1991)

A XX. században bekövetkezett világgazdasági változások hatására előtérbe kerültek az emberi tőke orientációs elméletek, a személyügyi szférában pedig az emberi erőforrás menedzsment. Összességében kijelenthető, hogy a vállalatok egyik „legértékesebb”, ha nem a „legértékesebb” tőkéjével foglalkozik ez a tudomány.

1.1.3. Fejlődésének korszakai

A XIX. századtól napjainkig jelentősen átalakult a gazdaság, folyamatosan új kihívásokkal kell szembenézni az üzleti élet minden területén. Szükségessé vált egy önálló funkcionális munkakör létrehozása, melynek feleadata az alkalmazottakkal való foglalkozás. (Matiscsákné, 2016) Így alakult ki a személyügyi tevékenység, amely a „munkaerővel, a különféle szociális, gazdasági, kulturális jellemzőkkel és személyiségjegyekkel rendelkező emberekkel foglalkozó tevékenységek összessége.” (Koncz, 1992)

A személyügyi tevékenység kialakulásával több szerző is foglalkozott, többek között Armstrong és Peretti. Az európai HR szakirodalomban Peretti periodizálása vált a legelfogadottabbá, aki öt fejlődési szakaszt különböztetett meg. (Peretti, 1990)



1. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment fejlődésének korszakai

Forrás: Saját szerkesztés

- **Személyzeti adminisztráció (Personnel Administration)**

A II. világháború előtti időszakra jellemző, majd azt követően az 1950-es évek végéig beszélhetünk a személyzeti adminisztráció szakaszáról. Főképp a fizetések és alkalmazási szerződések kézben tartását jelentette, illetve a munkaidőhöz kapcsolódó jogi és adminisztratív feladatok ellátása. Lényegében ez a mai munkaügyi területe, amely önálló egységként, vagy a gazdasági vezetéshez kapcsolódott. (Bokor et al., 2009)

- **Személyzeti menedzsment (Personnel Management)**

Az 1960-as években a személyügyi tevékenységet egy önálló szakmai területként ismerték el és beillesztették a vállalat többi funkcionális területe közé. Ebben a szakaszban a hangsúly a munkaerő menedzsmenten van, a felvételtől egészen az elbocsátásig. A béreken van a legfontosabb hangsúly, mert a bérkezelés jelentős megtakarításokhoz

vezethet. Jelen periódusban a munkaügyi és személyzeti funkciók elkülönülnek egymástól. (Matiscsákné, 2015)

- **Emberi Erőforrás Menedzsment (Human Resources Management)**

Az emberi erőforrás menedzsment következő lépcsőfokát az jellemi, hogy a munkarőt nem egy költségtenyezőnek tekintik, hanem egy fontos vállalati erőforrásnak. Olyan rendszerek kiépítése köthető ehhez a szakaszhoz, amelyek értékalkotó részét képezik a vállalat üzleti tevékenységének. Ebben a fázisban alakulnak ki az EEM fontos alap-elemei, mint a toborzás, kiválasztás, munkakörök kialakítása, teljesítményértékelés és a kompenzáció menedzsment. (Kópházi, 2015)

- **Stratégiai Emberi Erőforrás menedzsment**

Az 1980-as években merült fel a HR elméleti megalapozása iránti igény. Az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá válik, az emberi erőforrás gazdálkodás pedig a vállalat egy szerves részét alkotja, amely részt vesz a vállalati célok megvalósításában. HR vezetők az üzleti vezetők partnereiként vesznek részt az üzleti stratégia kidolgozásában és megvalósításában, nagy szerepet játszanak a vállalat hosszú távú versenyképességében. A HR a versenyelőny megteremtésének egyik kulcstényezője lett. (Sparrow-Hiltrop, 1994)

1.1.4. Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek

Fontosnak tartom, hogy dolgozatomban olvasója egy átfogóbb képet kapjon az emberi erőforrás menedzsmentről, ezért szeretnék említést tenni az EEM részterületeiről is.

- Emberi erőforrások tervezése
- Munkakör elemzése, kialakítása és értékelése
- Toborzás és kiválasztás
- Teljesítményértékelés
- Munkaerő fejlesztés, karriertervezés
- Bérezés jutalmazás
- Fegyelem, kiléptetés

A főbb területek közül dolgozatomban a toborzás, kiválasztásra fektetem a hangsúlyt, amely a következő fejezetekben kerül bővebben kifejtésre.

1.2. A MUNKAERŐ TOBORZÁS

„Nincs két ember, aki születésénél fogva azonos lenne, hanem mindegyik különbözik a többitől a képességei szerint, és az egyik erre, a másik arra a foglalkozásra alkalmas” Platón (Rózsa at al., 2006)

A munkaerő toborzás és kiválasztás folyamatát a gyakorlatban nehezen lehet egymás nélkül használni, hiszen a toborzás folyamatához szorosan kötődik a kiválasztás folyamata. A toborzási és kiválasztási folyamat a szervezet számára egy kritikus pont, hiszen csak a megfelelő mennyiségű-és összetételű munkaerőállománnyal képes a vállalat a szervezeti célok megvalósításra. A toborzás-kiválasztás folyamata könnyen az egyik legkritikusabb funkciónak tekinthető egy szervezetben. Ahogy az üzleti környezet egyre versenyképesebbé válik a vállalatnak megfelelő készségekkel rendelkező emberekre van szüksége, a feladatok hatékony és eredményes teljesítéséhez. Ez akár a versenyelőny forrása is lehet. (Raghavendral at al, 2017)

A toborzás tulajdonképpen a jelöltek álláskeresői folyamata, valamint ösztönzése arra, hogy a pályázzanak a szervezet által meghirdetett pozíciókra. (Edwin, 1984) A toborzás az a tevékenység, amely összeköti a munkáltatókat és az álláskeresőket. Célja, hogy az üres, megüresedő vagy új munkakörökbe megfelelően képzett szakembereket kutasson fel. (Avinash at al., 2012)

A munkaerő-toborzás fogalma alatt mindazon tevékenységeket értjük, amelyek megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányulnak, tehát potenciális munkavállalók vonzása egy adott álláshelyre, pozícióra. (Dobák, 2006)

Az, hogy a toborzás mennyire nehéz folyamat, több tényezőtől is függ. Az egyik legfontosabb tényező a munkaerőpiac helyzete, az adott térségben. Ha a munkaerőpiacot túlkínálat jellemzi, akkor a pozíció betöltése egyszerűbben és gyorsabban megvalósítható, azonban a túlkereslet esetén egy időigényes és megfelelő toborzási tervet igénylő folyamat lehet. (Károly-Poór, 2017)

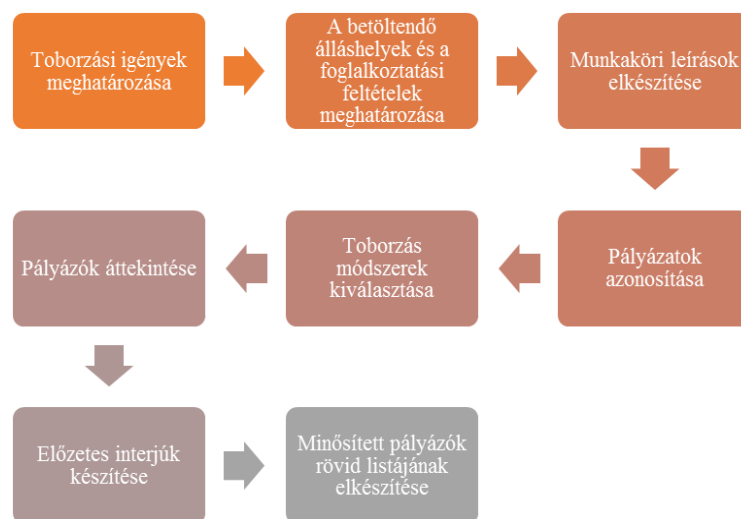
A toborzás kiválasztás egyre nagyobb nehézségeket okoz a humán erőforrás szakemberek számára az átalakuló társadalmi, gazdasági és járványügyi helyzet miatt, valamint megnehezítik a toborzási folyamatot a piacon lévő versenytársak, illetve az adott szektorokban és régiókban fellelhető munkabérekülönbségek.

1.2.1 A toborzás folyamata

A toborzási folyamatnál fontos megemlíteni, azt ezt megelőző lépéseket is, hiszen a toborzás megelőzi az új munkatárs iránti igény felmerülése, majd a pozíció jóváhagyása és a munkakör azonosítása. Az új munkatárs felvétele iránti igény több okból is bekövetkezhet, egyrészt, ha

egy pozíció megüresedik egy munkavállaló kilépésével vagy előléptetésével, másrészt, ha a szervezetben egy új munkakör jelenik meg, illetve szervezeti változások, bővítések és egy esetleges tevékenység változás miatt. A folyamat következő lépése a pozíció jóváhagyása, hiszen meg kell vizsgálni az ehhez szükséges forrás rendelkezésre állását. A tényleges toborzási folyamat a munkakör azonosításával kezdődik el. Ebben a fázisban fontos a munkaköri leírás elkészítése, valamint a munkakör-és személyzetspecifikáció, hiszen meg kell állapítani a szervezet számára elvárt alkalmazotti jellemzőket. Ennek alapja a munkakörelemzés. Itt meghatározásra kerülhetnek olyan kritériumok, mint az iskolai végzettség, a szakmai tapasztalat, speciális bizonyítványok, engedélyek, különleges készségek, illetve az érdeklődési kör és motivációk. Ezen információk rendelkezésre állása mellett a HR-es szakemberek el tudják készíteni a toborzási stratégiát és megkezdeni a tényleges toborzási folyamatot.

A toborzás feladata, elegendő számú képzett jelölt felkutatása és megszerzése, majd a továbbiakban a legalkalmasabbak kiválasztása. (Kópházi, 2017) A toborzás megkezdése előtt fel kell mérni, hogy milyen forrásból kívánják megvalósítani a pozíció betöltését. Minden szervezetnek megvan a lehetősége arra, hogy a jelölteket külső, vagy belső forrásból szerezze meg. A következő részekben a toborzás belső és külső forrásait fogom részletesen bemutatni.



2. ábra: A munkaerő toborzás folyamata

Forrás: Kővári György (1991): Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, Országos Munkaügyi Központ, Budapest. p.9.

1.2.2 A munkaerő beszerzés forrásai

1.2.2.1. Belső forrás

Belső források azok az alkalmazottak, akik a toborzás időszakában a vállalatnál munkaviszonyban állnak és a szervezeten belül áthelyezhetők, vagy előléptethetők. A belső jelentke-

zők jobban minősíthetők, mert a szervezet végig követte eddigi munkájukat, ismerik a szervezeti felépítést és a szervezeti kultúrát. A belső források előnyben részesíthetők a külső forrásoknál, hiszen betanításukkal több időt-és költséget takaríthat meg a vállalat, valamint beilleszkedésük gyorsabb. A belső pályázati kiírások és az előléptetés lehetősége az alkalmazotkat motiválhatja az előre lépésben, illetve egyfajta láncreakciót indíthat el, hiszen a megüresedett pozíciók kedvezők lehetnek más munkavállalók számára is.

A belső toborzásnak az előnyök mellett hátrányai is lehetnek, hiszen elképzelhető, hogy vezetői pozícióba léptetnek olyanokat, akik az új pozícióban már nem a várakozásoknak megfelelően teljesítenek. Úgy gondolom, hogy az emberi erőforrás menedzsment egyik jelentős kihívása, hogy a megfelelő személyiségű jelöltet találja meg, akinek a profilja illik a szervezetbe, illetve attitűdje illeszkedik az adott területen dolgozó valamennyi munkavállalóéval. A belső toborzás egy kiemelt előnye, hogy a jelölt már ismeri a szervezeti kultúrát, tisztában van az elvárásokkal és beillesztése gyorsabban megvalósulhat és jóval egyszerűbb. Az előnyök felsorolása után, azonban nem mehetünk el a negatívumokat mellett sem, hiszen a belső toborzás hatására a szervezetben konfliktus alakulhat ki, hiszen a jelentkezők többsége önmagát tekinti a legalkalmasabb személynek a pozíció betöltéséhez, valamint az esetleges pályázók között belső feszültség alakul ki, amely csökkentheti az együttműködést és a csapatmunkára való hajlandóságot. Ha a pozíció külsőleg nem kerül meghirdetésre, akkor a potenciális jelöltek száma is jelentősen korlátozott, ennek hatására szervezetben kialakulhat egyfajta szervezeti vakság, hiszen nincsenek új alkalmazottak, akik más szervezetekből hozott tapasztalatokkal gyarapítanák a céget. (Deák, s.a)

Laurence J. Peter megfogalmazta a „*Peter-elv, avagy miért fordulnak mindig rosszra a dolgok*” című könyvében, hogy mivel találhatják szembe magukat azok a szervezetek, amelyek csak belső forrásból pótolják a munkaerőszükségletet. A Peter-elv azt mondja ki, hogy „*a hierarchiákban előbb-utóbb mindenki felemelkedik a saját inkompetencia szintjére*”, ami azt jelenti, hogy „*idővel minden olyan posztot olyan alkalmazott tölt be, aki feladatának elvégzésére inkompetens*”. Tehát előfordulhat az, hogy a munkát helyettük azok az emberek végzik el, akik még nem értek el az inkompetencia szintjükre. (Laurence-Hull, 1989)

A belső toborzás eszközei:

- Áthelyezés
- Előléptetés, kinevezés:
- Rotáció
- Újra alkalmazás vagy visszahívás
- Szervezeti átalakítás, vagy munkakör áttervezés

1.2.2.2. Külső forrás

Vannak olyan helyzetek, amikor nem lehetséges, illetve nem is célszerű a munkaerőt belső forrásból pótolni, hiszen előfordulhat, hogy a munkavállalók nem rendelkeznek megfelelő tudással az adott pozíció betöltéséhez, vagy új aspektusra van szüksége a vállalatnak. Ezekben esetekben van szükség a külső források bevonására. (HrPortal, s.a) A külső toborzás új ötleteket, új megközelítést és új perspektívákat jelent. A külső tehetségek toborzásakor a toborzó funkció nagyon hasonlít a marketing funkcióhoz, mivel a szervezet önmagát és a munkalehetőségeket is népszerűsíti a potenciális jelöltek számára. (Shrm, s.a.)

A külső toborzási folyamat során a vállalat egy álláshirdetést tesz közzé és különböző, cégen kívüli pályázókat hív meg. A vállalaton kívüli jelölt felvételével a munkáltató vállalja a felelősséget, hogy olyan jelöltet vesz fel, aki képes lesz a rábízott feladatokat kellő szakértelemmel elvégezni. Forrásai a munkaerőpiacon lévő aktív álláskereső és az oktatási intézmények tanulói, illetve azok a munkavállalók, akik munkahelyváltáson gondolkoznak.

A belső forrásból történő toborzáshoz hasonlóan a külső forrásnak is vannak előnyei és hátrányai. A vállalat sokféle jelöltet fogad, akik különböző készségekkel és kompetenciával rendelkeznek, tehát megnövekedik az esély arra, hogy jobb és képzettebb munkavállaló kerüljön kiválasztásra. A külső alkalmazottakat általában azért választják, mert rendelkeznek olyan készségekkel és tapasztalatokkal, amelyekkel a meglévő alkalmazottak nem rendelkeznek. A szélesebb pályázói kör lehetővé teszi egy hatékonyabb és eredményesebb kiválasztási folyamat létrehozását, lehetőség adódik arra is, hogy egy olyan jelöltet találjunk, aki új készségeket és inputokat tud nyújtani a vállalat számára. Egy másik tényező, amely megfigyelhető a külső toborzás esetén, hogy a jelöltek új módszereket kínálnak, tapasztalataikat áthozzák korábbi munkahelyükről, így a vállalat betekintést nyerhet más iparágak, vagy versenytársak tevékenységébe. (Wisestep, s.a.) A külső alkalmazottak képzési programokat végezhetnek, illetve rendelkezhetnek olyan tanúsítványokkal, amelyekkel a szervezetben lévő tagok nem, tehát így a vállalat a képzési költségein spórolhat. (LinkedIn,2020) A munkaerő külső forrásból történő pótlása egy egészséges versenyt válthat ki az új, illetve a már meglévő kollégák között, valamint a belső alkalmazottak kimaradnak az előléptetési harcokból.

Az előnyök mellett a hátrányokkal is szembe kell nézni, például, magasabb a kockázata, hiszen olyan jelölteket vonzhat, akik nem relevánsak a nyílt pozícióra. A jelentkezők teljesen ismertelenek a toborzók számára, így nem zárható ki annak a veszélye, hogy a szakmai tudása megfelelő. A külső toborzási folyamat sokkal költségigényesebb, mint a belső toborzás, hiszen ebben az esetben a vállalat álláshirdetéseket tesz közzé különböző platformokon, ami jelentős költség terhet ró a vállalatra, nem beszélve arról, hogy a hirdetés megtervezése és a de-

sign elkészítése plusz költség a szervezet számára. A külső toborzás egyik legnagyobb hátránya a nyitott pozíciók betöltéséhez szükséges idő. Az önéletrajzok átnézése, a jelöltek behívása és a személyes interjúk lebonyolítása mind időigényes folyamatok a toborzók számára. Lehetséges, hogy az új alkalmazottak nem tudnak alkalmazkodni az új munkakörnyezethez és személyiségileg nem illenek bele a csapatba. Ilyen esetekben bekövetkezhet az, hogy a felvett nyert munkavállaló elhagyja az állást, vagy le kell cserélni őket, ezzel újrakezdve a toborzási folyamatot. (Jobsoid,2019)

A toborzás külső forrásai:

- Saját adatbank, weblap, karrierportál
- Álláshirdetések
- Álláshirdetés oktatási intézményekben, szakmai gyakorlat, duális képzés
- Állásbörzék, fórumok
- Nyílt napok, rendezvények
- Munkaügyi központok
- Fejvadász cégek
- Munkaerő kölcsönzők
- Munkaerő közvetítők
- Informális ajánlás
- „Betévedők”, „besétálók”

1.3. A MUNKAERŐ KIVÁLASZTÁS

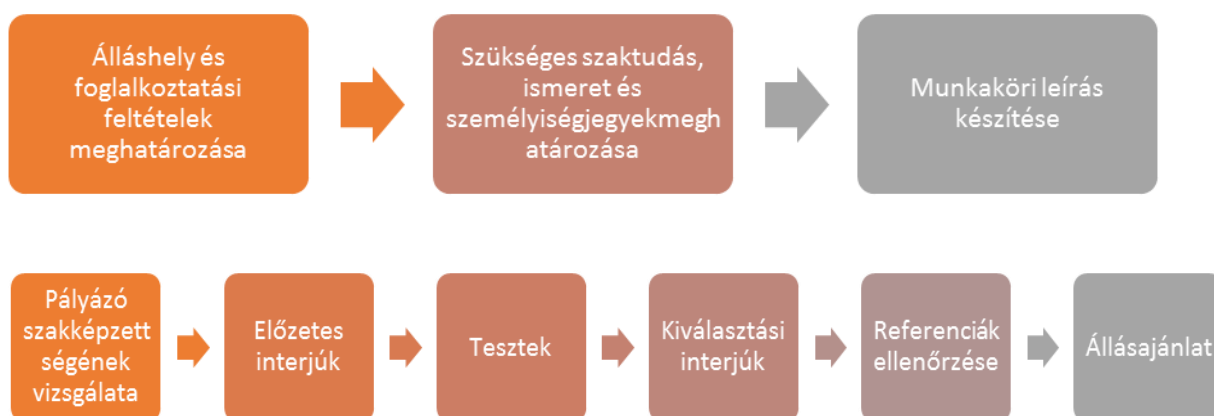
A kiválasztással kapcsolatban gyakran olvashatjuk azt a kifejezést, hogy „*A megfelelő embert a megfelelő helyre!*” Ezt a mondást az 1800-as években Lyard angol alsóházi képviselő szájából hangzott el először. (Juhász, 2007) Ebben a szemléletben még nincsenek benne azok a tényezők, amelyek a tényleges beválás feltételei, mint a munkavállaló motivációja, munkához való hozzáállása és a tanulóképessége. (Hegyi, 2012)

Harold Koontz szerint: „*A kiválasztás az a folyamat, amely során a jelöltek közül, a szervezeten belülről vagy kívülről választják ki a legmegfelelőbb személyt a jelenlegi pozícióra vagy a jövőbeli pozíciókra.*” (Linta-Malkar, 2017)

Kövári György szerint „*A kiválasztás az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak, illetve elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket.*” (Kövári, 1991)

Ahhoz, hogy a munkavállalók egy adott szervezet stratégiai erőforrásai legyenek nem elegendő megtalálni a lehetséges jelentkezőket és kiválasztani közülük a legmegfelelebbeket. Szükség van arra, hogy a szervezet érdekében akarják kibontakoztatni azt a tudást és képességet, amivel rendelkeznek. (Bakacsi at al., 2000)

A kiválasztás célja feltárni az individuális különbségeket és kiválasztani azokat, akik a leginkább rendelkeznek az adott pozícióhoz szükséges kompetenciákkal. Ha az adott pozíciót betöltő személy olyan pozíciót lát el, amely más személyek biztonságával kapcsolatban van, vagy munkakörétől más ember pozíciója is függ a kiválasztási folyamat jelentősége felértékelődik. (Hegedűs, 2014)



3. ábra: A munkaerő kiválasztás folyamata

Forrás: Kővári György (1991): Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, Országos Munkaügyi Központ, Budapest p.9.

1.3.1. A kiválasztási folyamat eszközei

A kiválasztás előfeltétele, hogy legyen megüresedett pozíciók, betöltendő álláshelyek a szervezetben, illetve legyenek jelentkezők az állásra, akik a vállalat szempontjából fontos tulajdonságokban különböznek egymástól. Ha jelen tényezők közül valamelyik hiányzik, már nem beszélhetünk kiválasztásról. (Juhász-Matiscsákné, 2013)

A kiválasztás során célszerű olyan eszközöket használni, amelyek segítenek a jelentkező minél pontosabb megítélésében. Ezek a technikák és elősegítik, hogy az igényekhez legjobban alkalmazkodó jelölt kiválasztását. Minél több eszközt alkalmazunk annál jobban megismerhető a pályázó.

1.3.1.1. Önéletrajz, jelentkezési lap, motivációs levél

A kiválasztási folyamat első lépéseként a jelentkezőktől általában önéletrajzot kérnek, ami gyakran kiegészül a motivációs levéllel, jelentkezési lappal, erkölcsi bizonyítvánnyal vagy végzettséget igazoló dokumentumokkal. Az önéletrajzokból leszűrhető információk az elő-

szűréshez használhatók és következtetéseket lehet levonni a jelöltre vonatkozóan, sok mindent elárulhat a jelölt személyiségéről ezért fontos odafigyelni a struktúrára, a külalakra és a helyesírási hibákra. Az önéletrajznak többféle típusa is van, például amerikai-francia típusú, Europass, hagyományos, szakmai, funkcionális, kevert típusú és kreatív önéletrajz.

1.3.1.2. Referenciák

Referenciákat általában magasabb beosztású pozíciók esetén szokták alkalmazni, az alkalmazó cég kérheti a jelöltet referencia személyek megjelölésére. A referencia személyek kötetlen formában, szóban, írásban vagy akár telefonon keresztül fogalmazzák meg a jelölről formált véleményüket. (Gyökér et al., 2017) A referencia kérés célja egy átfogó képet kapni a jelölt foglalkoztatási előzményeiről, készségeiről és tapasztalatairól, valamint meggyőződés arról, hogy a jelölt alkalmas lenne a pozíció betöltésére. (Otago, s.a.)

1.3.1.3. Munkaalkalmasságot mérő tesztek

A szelektálás során a cégek gyakran teszteket használnak, alkalmazásának előnye, hogy a teszt teljesen objektív, lehetőséget biztosít a válaszadó képességeinek, ismereteinek vagy személyiségének vizsgálatára. Nagyobb a megbízhatósága a jövőbeli teljesítményre vonatkozóan. A tesztek hátránya, hogy a jelöltnek lehetnek olyan tulajdonságai, amire a teszt nem tér ki és a későbbi alkalmazkodás vagy munkavégzés során derülnek ki olyan információk, amelyek nagyobb jelentőséggel bírnak. A felvételi eljárásban a teszt a pályázati anyagból nyert információt egészíti ki, célszerű az interjú előtt alkalmazni, mert a kérdések összeállításánál alapozhatunk rá. (Gyökér at al., 2017)

A leggyakrabban alkalmazott teszt típusok:

- *Alkalmassági tesztek:* Az egyén képességeit mérik fel egy adott területre specializálódva. Az alkalmassági teszteknek két fő csoportja van, a mentális képességek és a speciális képességek tesztjei.
- *Intelligencia tesztek:* Az egyén általános mentális képességeinek feltárását szolgálják. Vizsgálják a logikai képességet, elvonatkoztatás képességét vagy a probléma megoldó készséget. Emellett egyre inkább elterjedőben vannak az érzelmi intelligenciát mérő tesztek is.
- *Kreativitástesztek:* Az ötletességet, kreativitást és a rugalmas gondolkodásra való hajlamot mérik.
- *On the job tesztek:* Az on the job teszt megmutatja az adott munkaterületen való alkalmasságot. A tesztek során mérhetik, hogy képes-e a jelölt az információk feldolgozására és a fontossági sorrend felállítására.
- *Személyiség tesztek:* A személyiség azon részeit mérik, amelyek elengedhetetlenek egy pozíció betöltéséhez, hiszen a személyiség nagyban befolyásolja a munkahelyen elért teljesítményt. A szervezetekben a kiválasztás során gyakran alkalmazzák, hogy jobban megismerjék a pályázók személyiségét.
- *Érdeklődés és motivációs tesztek:* A tesztek során vizsgálják az egyén viselkedését a kritikus munkaszituációk során, a cselekvésreakciókra igyekeznek fókuszálni.

1.3.1.4. Munkamintapróba

A próbamunka egy kiválasztást segítő módszer, ami viszonylag könnyen elvégezhető az interjú kiegészítéseként és alkalmas a jelöltek szűrésére. A munkamintapróbát többnyire a kékgalléros munkaerő toborzása esetén szokás alkalmazni, de előfordul a szellemi dolgozók toborzása esetén is. A feladat a leendő munkakör egy kritikus részét képezi, ez a fizikai munkavállalóknál lehet egy összeszerelési feladat elvégzése, az irodai munkavállalóknál pedig egy

prezentáció, vagy egy riport összeállítása. A próbamunka a munkáltató és a munkavállaló számára egyaránt előnyös, hiszen a munkáltató következtetéseket tud levonni a pályázóra vonatkozóan, a jelentkező pedig betekintést nyerhet az adott részleg feladataiba, eldöntheti, hogy szeretne-e az adott munkahelyen dolgozni és az adott munkakört betölteni.

1.3.1.5. Az állásinterjú

A munkaerő kiválasztásának legelterjedtebb és legjellemzőbb módja az interjú. Barry Cus-haway megfogalmazása szerint az interjú *„Egy irányított beszélgetés a jelölt és a munkaadó, illetve a munkaadó képviselője között abból a célból megtervezve, hogy kiderítse a jelölt alkalmasságát az adott állásra”* (Barry, 1994) Az interjú során az interjút végző személy célja, hogy minél átfogóbb képet kapjon a jelöltről, motivációjáról, viselkedéséről és az egész személyiségéről. (Gulyás, 1999) Emellett a leendő munkáltató ellenőrzi azokat az információkat, amiket a jelölt az önéletrajzában feltüntetett. A jelölt az interjú során megismerkedhet részletesebben a pozícióról, valamint egy lehetőséget kap arra, hogy bebizonyítsa, ő a legalkalmasabb az állás betöltésére Az interjú során olyan egyéni jellemzők is mérhetők, amelyek más módszerekkel nem, pl. tárgyalási szint és stílus a való életben, verbális és nonverbális jelek alkalmazása, érdeklődés, kíváncsiság érzékeltetése (Róka, 2002) Az interjú során a verbális kommunikáció mellett jelentős szerepe van a nonverbális kommunikációnak is, hiszen ezekből is fontos következtetéseket lehet leszűrni.

Az interjúk típusai: (Kópházi, 2017)

- Bizottság előtti (panel) interjú: Az ilyen típusú interjú leginkább a közszférában terjedt el, de a magánszektorban is egyre többet használnak. Az interjú során a jelöltet egy legalább 3-6 fős bizottság faggatja a képességeiről és munkatapasztalatairól. Csak korlátozott idő áll rendelkezésre, a bizottság tagjai előzetesen megegyeznek a kérdések mélységéről és az általuk tanúsított magatartásról. Előnye, hogy a magas létszámnak köszönhetően elkerülhető a szimpátia és az ellenszenv okozta torzító hatás.
- Borad interjú: A döntéshozásban érdekelt felek egyszerre találkoznak a pályázóval és közösen puhatolják ki, hogy mennyire felel meg a követelményeknek.
- Kiscsoportos interjú: Gyakran olyan munkatársakat is bevonnak a folyamatba, akiknek közvetlenül nincs hatásuk a döntésre, de tapasztalatukkal hozzájárulnak a sikeres kiválasztáshoz. Általában akkor alkalmazzák, ha a jelöltnek több belső munkatárssal, felettessel, partnerrel kell tartania a kapcsolatot a munkaköréből adódóan. A módszer előnye, hogy egy átfogó képet kaphatnak a jelöltről és szakmai felkészültségéről.

- Interjúsorozat: Az interjúsorozat esetén egymás után történik a pályázó különböző vállalati szakemberekkel történő megismertetése. Minden interjút egy személy vezet, akinek egy-egy kritériumra kell összpontosítania. Akkor sikeres az interjúsorozat, ha minden egyes mini interjú során a jelöltnek egyújbabb képességeit térképeznek fel.
- Csoportos interjú: A versenyhelyzetre elvére épít, a pályázókból egy munkacsoportot hoznak létre, hogy megvizsgálják, miként reagálnak az új helyzetekre. Így fényt derítve arra, hogy ki áll a csoport élére, ki az, aki inkább támogató funkciót tölt be és ki az, aki a háttérbe szorul.
- Szituációs interjú: Az adott munkakör leggyakrabban előforduló szituációit modellezi. A lényeg, hogy a jelöltet a leendő kihívások elé állítsa. Többnyire a problémamegoldó képesség, a reakcióidő és a helyes cselekedet értékelésére ad lehetőséget.
- Szakmai interjú: A jelölt szakmai előéle kerül előtérbe a személyes jellemzőkkel szemben, a hangsúly az azonnal felhasználható tudás megismerésén van. Az interjú lebonyolítása komoly szakmai tudást és felkészültséget igényel.
- Kritérium szerinti interjú: A munka elvégzéséhez elengedhetetlen képességek kutatása történik, arra keressük a választ, hogy a jelölt eltudja-e végezni a rá szabott feladatokat és képes-e megbirkózni a munkakör adta kihívásokkal.
- Viselkedés alapú interjú: Az interjú azon a tényen alapul, hogy a múltbéli viselkedés meghatározza a jövőbeli cselekedeteket. Az interjú során a jelöltnek egy megtörtént eseményt kell felidéznie, hogy fellehessen térképezni a viselkedési mintáit és ezek alapján lehessen következtetni a munkastílusára. A beszélgetést úgy kell irányítani, hogy minél több részletre fény derüljön.
- Stressz interjú: A jelölt stressztűrő képességét tesztelik váratlan szituációk kialakításával. Az interjú során nem a kérdésekre adott válaszok a mérvadóak, hanem a helyzetkezelés és a problémamegoldás értékelésén van.

1.3.1.6. Értékelő központ (Assessment Center)

„Értékelő központ, ahol a jelölteket olyan hipotetikus szituációba helyezik, amelyek rendkívül hasonlítanak a valódi munkahelyzetekhez. A különböző gyakorlatok a jelöltek valódi feladatokat teljesítenek, amelyben nyújtott teljesítményt és a viselkedés egyéb jeleit a szakértők folyamatosan megfigyelik és értékelik.” (AssesmentSystems, s.a) Az AC a legmegbízhatóbb módszer a legmagasabb potenciállal rendelkező munkavállalók kiválasztására. Általában egy-napos programként tervezik, amely során több értékelő, több jelöltet, több fordulóban vizsgál.

A jelöltek teljesítményét az értékelők egymástól függetlenül, véletlenszerű hozzárendelésben értékelik. A módszer javítja a megítélés objektivitását, de rendkívül költség-, idő- és eszköz-igés. (Gyökér at al., 2017) Olyan feladatokat tartalmazhat, mint szerepjátékok, csoportos feladatok, vagy esettanulmányok megoldása.

Philip Plumbly Recruitment and Selection (Plumbly, 1985) című művében három csoportot azonosított:

- Vezető nélküli csoport: Ebben a csoportban 6-8 jelöltet kérnek fel egy általános téma megvitatására. A vitát rendszerint rögzítik és a megfigyelők értékelik.
- Vezetői, vagy végrehajtó gyakorlatok: A csapat egy esettanulmányt kap és minden egyénnek egy szerepet kell ellátnia. Minden egyén kifejti a véleményét és hogy szerinte hogyan oldható meg az adott probléma
- Csoportos probléma megoldás: Ebben az esetben a csoportnak egy feladatot kell megoldania úgy, hogy a csoportnak nincs vezetője és a saját tevékenységét kell megszerveznie annak érdekében, hogy egy hatékony megoldást találjanak ki a problémára.

1.3.1.7. Grafológus

A grafológia (kézírás elemzés) segíthet a leendő alkalmazott rendkívül átfogó személyiségprofiljának bemutatásában, amelyre más eszközök, például az interjúk nem képesek. Bizonyos potenciálisan negatív tulajdonságok is kideríthetők, amelyek hosszú távon károsnak bizonyulhatnak, és amelyek kezdetben még a többi technika segítségével sem ismertek. (CiteHr,2006) A kézírás-elemzés minden pozíció esetén alkalmazható, legyen szó akár a kékgalléros munkaerőről, akár a fehér gallérosról. Grafológiai elemzést csak az írás tulajdonosának engedélyével lehet végezni. Ha a pályázó cég grafológus segítségét kéri a munkaerő kiválasztásához, akkor biztosítania kell, hogy a pályázó beleegyezését adja, hogy kézírását vizsgálat alá vessék. Ha a munkáltató kézzel írt önéletrajzt kér, akkor számíthatunk a grafológiai vizsgálatra. (Matiscsákné, 2016)

1.3.2. A kiválasztási döntés és a folyamat lezárása

A kiválasztási folyamat a jelölt személyéről történő döntéssel és a jelölt által a kínált ajánlat elfogadásával zárul. A kiválasztási döntés kockázatokkal járhat, hiszen, ha nincs alkalmas jelölt, vagy az alkalmasnak tartott és kiválasztott jelölt visszalép, akkor a kiválasztási folyamat újra kezdődik. Ez jelentős időbefektetés és költség a vállalat számára. A kiválasztott jelölt értesítése után fontos, hogy visszajelzést adjunk a sikertelenül pályázó jelöltek számára is.

Miután a kiválasztott jelölt elfogadta az ajánlatot meghatározásra kerül a munkába lépés napja, illetve kitöltésre kerülnek a bejelentéshez szükséges formanyomtatványok. A belépést megelőzően értesíteni kell a helyi IT-t, hogy a belépés napjára rendelkezzen a kiválasztott munkavállaló a munkája ellátásához szükséges informatikai eszközökkel. A belépés napja előtt a jelöltnek orvosi alkalmassági vizsgálaton kell részt vennie, mert anélkül a munkába állása nem valósulhat meg.

Az alkalmazottak megszerzésének napjával nem ér véget a kiválasztási folyamat, hanem kifejezetten fontos a munkaerő megtartás is. Ehhez szükség van egy betanulási program kidolgozására, a munkavállaló teljesítményének értékelésére, illetve a betanulási időszak alatt célkitűzések és fejlesztési tervek meghatározására.

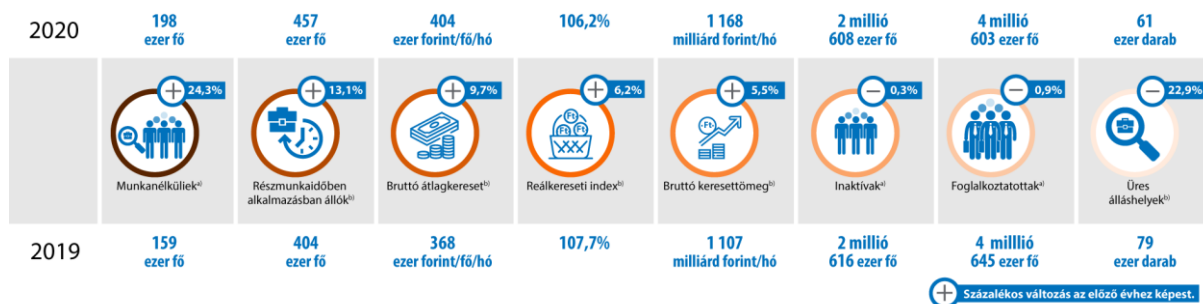
1.4. KITEKINTÉS MAGYARORSZÁG MUNKAERŐPIACI HELYZETÉRE

A Covid-19-járvány egy globális, társadalmi méretű humán, fizikai és gazdasági válság kialakulását hozta magával, ami korábban nem tapasztalt méretű negatív hatással van az egyes nemzetgazdaságokra, ezen belül a munkaerőpiacokra. (Infojegyzet,2021) Az egész világot megrázó járványügyi kihívások elsősorban az egészséget, az emberi élet védelmét, másrészt a gazdaság működését érintik.

A vírus 2020.I. negyedévének végén jelent meg Magyarországon és gazdasági következményei nagy hatással voltak a munkaerőpiaci folyamatokra is. Az első negyedévhez képest a másodikban körülbelül 50 ezer fővel csökkent a foglalkoztatottak száma, viszont az ország újra nyitásával -július és szeptember között-71 ezerrel emelkedett. A novemberben bevezetett korlátozások érdemi változást nem eredményeztek a foglalkoztatottak számának változásában.

A járvány következtében a 2020-as évben a munkaerőpiacon jelentős változások következtek be:

- nőtt a munkanélküliek száma,
- a foglalkoztatás korábbi növekvő trendje megtört,
- szűkült az elsődleges munkaerőpiac,
- módosult a foglalkoztatottak ágazati szerkezete,
- megváltoztak a foglalkoztatás és munkavégzés körülményei,
- növekedett a részmunkaidőben dolgozók száma és aránya



4. ábra: Munkaerőpiaci mutatószámok

Forrás: KSH

A koronavírus járvány hatására emelkedett a munkanélküliség Magyarországon. 2020-ban a munkanélküliek száma átlagosan 198 ezer fő volt, a munkanélküliségi ráta pedig 4,1%. A korlátozások hatására az első negyedévhez képest a másodikban 41,2 ezer fővel emelkedett a munkanélküliek száma az előző év azonos időszakához képest pedig 59 ezer fővel. A munkanélküliség ekkor érte el csúcspontját. (KSH, 2020)

A COVID-19 terjedése zavart, bizonytalanságot, összetettséget és kétértelműséget okoz minden szervezetben emellett jelentős kihívás a szervezetek számára, hiszen befolyásolják az üzletmenet folytonosságát, az alacsony munkavállalói motivációt, a távmunkát és a munkanélküliséget. Az emberi erőforrás menedzserek, akik felelősek az emberek felvételéért, az alkalmazottak teljesítményének, fizetésének és juttatásainak kezeléséért, innovatív, kreatív és hatékony módszereket kell kitalálniuk az alkalmazottak problémáinak megoldására, egészségük megőrzésére. (Azizi et al., 2021) A koronavírus járvány hatására, illetve a gazdasági és a munkaerőpiaci helyzet átalakulása miatt a HR-nek is reagálnia kellett a változásokra, amely bizonyos tevékenységek megváltozásához, vagy teljes átalakulásához vezetett. A folyamatok átalakulása mellett pedig számos új kihívás jelent meg a szervezetek, valamint a humán erőforrással foglalkozó szakemberek számára.

2. A KUTATÁS ISMERTETÉSE

Dolgozatom elkészítéséhez primer és szekunder kutatást egyaránt végeztem annak érdekében, hogy átfogó képet kaphassak az általam választott témáról. Kutatásomat az alábbi fejezetben fogom ismertetni. Szekunder kutatásom során a szakirodalmak áttanulmányozása után áttanulmányoztam Dr. Poór József, MTA doktor kutatásait, amelyben összefüggésbe hozza a Humán Erőforrás Menedzsmentet a koronavírus járvány megjelenésével. Mielőtt a primer kutatásomat ismertetném, fontosnak tartottam, hogy dolgozatom olvasója egy átfogó képet kapjon a jelenlegi HR kihívásokról és a COVID-19 szervezetekre gyakorolt hatásáról.

Primer kutatásom keretében a strukturált megkérdezést választottam, amellyel a Győr-Moson-Sopron megyei multinacionális vállalatok Emberi Erőforrás Menedzsment területén dolgozó szakemberekhez szerettem volna eljutni. A kutatásom módszertana és az elért eredmények ebben a fejezetben olvashatók.

2.1. A HR ÁTALAKULÁSA A VILÁGJÁRVÁNY IDEJÉN

Dolgozatom ezen fejezetének elkészítéséhez elsősorban Dr. Poór József kutatásait vettem alapul, amelyek a koronavírus és az emberi erőforrás menedzsment átalakulását vizsgálják. A koronavírus-válság kihívások és HR válaszok című kutatássorozat három fázisból áll, melyből az első két rész lefedi a 2020. június 12. – 2020. november 15-ig terjedő időszakot, a harmadik rész pedig a 2021. március 1 és április 20. közötti időintervallumot vizsgálja. A három fázisból álló kutatássorozatban országon szinten vizsgálja a koronavírus hatását a szervezetekre vonatkozóan, melyek túlnyomórészt a versenyszférában működő, magántulajdonban álló vállalatok.

2.1.1. A pandémia első hullámának hatása a szervezetekre

A pandémia első hullámában a szervezetek nem számítottak nagymértékű gazdasági visszaesésre és a vírus hosszútávú jelenlétére. A szervezetek jelenős részében ekkor még nem következett be létszámcsökkenés, ahol igen, ott főképp a kék galléros munkaerőállományban jelentkezett. Munkörök szűntek meg, vagy alakultak át, bizonyos esetekben létszámnövekedés, vagy új munkakör létrehozása valósult meg, de sokkal kisebb arányban, melyek leginkább az online munkavégzéshez kapcsolódtak.

A vírus megjelenése nagyméretű hatást leginkább a kijárási korlátozásokra és a védelmi intézkedések bevezetésére gyakorolt. A HR területén érzékelhető volt, hogy a vírushelyzet miatt

a szervezeteknek reagálni kell a folyamatosan felmerülő kihívásokra, mely kezdetben a hatékony belső kommunikációra, tájékoztatásra és a kapcsolattartásra irányult. Ezt követték a munkaerő megtartásának nehézségei, a home office, távmunka bevezetése és működtetése, illetve az egészségvédelem és higiéniai előírások betartása. A HR feladatok mennyisége és a hatékonysági elvárások fokozódnak, a tradicionális tevékenységeken kívül új feladatok jelennek meg. A hagyományos tevékenységek élén, a személyzetbiztosítást (toborzás, kiválasztás, fejvadászat, létszámtervezés és munkaerő-felvétel) találjuk, illetve fontos elemként jelenik meg a belső kommunikáció, illetve a megtartás, motiváció, ösztönzés szerepének növekedésére. A pandémia a HR terület fejlődését és erősödését igényli, belső kommunikáció, az atipikus home office elterjedése, valamint a munkavédelem és egészségmegőrzés területein. (Poór et al., 2020)

2.1.2. A pandémia második hullámának hatása a szervezetekre

A vírus második hullámában a munkavállalókat sújtó hatások közül a második fázisban a legtöbbet a családi terhek növekedése, a jövedelem csökkenése, az egészségügyi veszélyeztettség és a munka-magánélet egyensúlyának felborulása jelentette. A HR számos tevékenysége, különösen az egészségvédelmi funkciója tovább erősödött, már nem csak a járvány terjedését mérséklő higiéniai intézkedésre kell fókuszálni, hanem a mentális egészség figyelembevételére is.

Felértékelődött a stratégiák átdolgozása és a szervezeti hatékonyság növelése, illetve az általános költségcsökkentések, a beszerzések és a kiadások elhalasztása is fennáll a szervezetek életében. A létszámcsökkenés az első hullámhoz hasonlóan ebben az időszakban is legfőképp a fizikai betanított, fizikai, adminisztrátori, munkaköröket érintette.

A koronavírus válság második hullámában nemcsak a HR munka mennyisége, és az emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos elvárások összetettsége nőtt, hanem a HR részleg hatékonyságával kapcsolatos elvárások is, hiszen az első fázishoz képest nőtt azok aránya, akik HR feladatnak érezték a járvány okozta problémák kezelését. A második hullámban a munkaerő biztosítása jelenti az egyik legnagyobb kihívást. A munkaerő szervezési problémák azonnali és rugalmas kezelése mellett sokhelyen erősíteni kellett a HR egészségvédelmi feladatrendszerét is. A változtatások kulcsa a rugalmasság mellett a digitalizáció, online oktatás, online toborzás, online kommunikáció, online találkozók, és a távmunka kialakítása.

A HR hatékonyságával szembeni elvárások változásával párhuzamosan a feladatok mennyisége is tovább növekedett a második hullám alatt, fontos a gyors reagálás a folyamatosan változó környezet miatt. A toborzás-kiválasztásra a második hullám idején is nagy hangsúlyt kell fektetni, emellett pedig a HR digitalizációja, az E-recruitment a változások egyik fő

mozgatórugója, fokozódik az újmunkaszervezési módszerek térnyerése, mint például az távmunka, részben, vagy teljes egészében otthonról végezhető munka.

A HR a koronavírus válság begyűrzése óta számos kihívással küzd, mint például időgazdálkodás, munkaerő-megtartás, ösztönzés, karriertervezés, a Home Office, egészségügyi intézkedések összefogása, emberi erőforrás fejlesztés, néhol a belső kommunikáció irányítása. A második hullám sem hozott könnyítést a cégek számára, hiszen új megoldandó feladatok jelentkeztek, amelyekre azonnal reagálni kell, mint például a kontaktkutatói folyamatok figyelemmel kísérése és az alkalmazottak félelmeinek kezelése a munkahely elvesztésétől. A koronavírus járvány pozitívitásaként említhetjük azt, hogy megmutatja a vizsgált szervezetek számára azokat a kritikus HR pontokat, amelyek erősítést igényelnek. (Poór at al., 2020)

2.1.3. A pandémia harmadik hullámának hatása a szervezetekre

A pandémia harmadik hullámában továbbra is fontos feladata van a HR-nek a járvány okozta problémák kezelésében, HR területen nem csökkent sem a munka mennyisége, sem az emberi erőforrások menedzselésével kapcsolatos elvárások összetettsége. A harmadik hullám során szintén a munkaerő biztosítása a legnagyobb kihívás, azonban a munkahelyi elkötelezettség növelése is fontos szerepet kap. Azonban nem csupán a munkaerőszervezési problémákkal kell felvenni a versenyt, hanem egyre több figyelmet kell fordítani a mentális egészség védelmére is.

Az általános válságkezelő intézkedések között rivaldafénybe került a szervezeti hatékonyság növelése és a meglévő stratégiák átalakítása. A harmadik hullámban a változások kulcsa továbbra is a rugalmasság és a digitalizáció. A COVID 19 válság következtében a kompetenciák jelentősége is ártértékelődött és olyan képességek kerültek előtérbe, mint a rugalmasság, a digitális kompetenciák, illetve a stressztűrés. Összességében az e-HR funkció lesz a változások alapeleme, amely szinte mindegyik hullámon végig kíséri a szervezeteket. A kulcs kompetenciák átalakulása mellett a szervezeti kommunikáció is felértékelődött, mind a vezetőség, mind az alkalmazottak tekintetében. (Poór at al., 2021)

2.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A dolgozatom elkészítéséget kutatást végeztem, melynek célja, feltárni, hogy az emberi erőforrás területen dolgozó szakembereknek milyen nehézségekkel kellett megküzdeniük a toborzás-kiválasztás kapcsán a koronavírus járvány megjelenésével. Dolgozatom elkészítéséhez mindenekelőtt a témához kapcsolódó forrásokat tekintetem át.

Kutatásom első lépésekként megállapítottam a célcsoportot, illetve a területi lehatárolást. Ennek eredményeképpen a kutatás alanyai olyan, emberi erőforrás menedzsment területen dolgozó szakemberek, akik Győr-Moson-Sopron megyében egy multinacionális vállalat alkalmazásában állnak. Fontosnak tartottam, hogy a válaszadó szervezetektől egy HR-es szakember válaszoljon a kérdésekre, hogy az eredmények ne torzuljanak. Ezt a kockázatot úgy próbáltam kiküszöbölni, hogy a szakembereket célirányosan kerestem fel, vagyis hólabda-mintavételt alkalmaztam. A hólabda, vagy görgetett mintavétel lényege, hogy az első válaszadótól gördül tovább a minta és az általuk javasolt egyének is megkérdezésre kerülnek. (ÁK-FI, 2018) A kutatásom eszközeként a strukturált megkérdezést választottam, mert úgy gondoltam, hogy ezzel a módszerrel több vállalat esetében tudom felmérni, hogy milyen nehézségekkel kellett felvenniük a versenyt a toborzás-kiválasztás tekintetében, melynek köszönhetően egy átfogóbb képet kaphatok az általam vizsgált témáról.

Terveim között szerepelt, hogy egy 30 fős mintanagyságot szeretnék elérni, amelyből 17 HR szakember elérése sikerült. Az egyik multinacionális vállalat esetében 3, különböző egység HR vezetője válaszolt a kérdéseimre. A további 14 válaszadó különböző vállalatoktól származott. A minta nem nevezhető nagy mintának és a kutatás szempontjából reprezentatívnak, viszont a beérkezett válaszok alapján következtetések vonhatók le belőle. Kutatásom alapjának a következő kérdéseket tekintem:

- A koronavírus hatására a vállalat humánerőforrás-kezelési problémákba ütközött?
- Milyen mértékben hatott a vírus megjelenése a toborzás-kiválasztási folyamatra?
- A koronavírus megjelenésével a toborzás kiválasztás során mely tényezők okoztak nehézséget?
- A toborzási folyamat mely lépéseit befolyásolta negatívan a koronavírus megjelenése?
- Milyen vállalati szabályok nehezítették a toborzási-kiválasztási folyamatot?
- A koronavírus járvány következtében átalakult a vállalatoknál a toborzás kiválasztás folyamat?

Felmérésem azonban nem csak ezen kérdések megválaszolását tartalmazta, néhány a toborzás-kiválasztásra irányuló egyéb kérdéseket is feltettem.

- A koronavírus megjelenésével változott, a munkaerő külső, vagy belső forrásból történő pótlása?
- A vállalatoknál a személyes, vagy az online történő interjú preferálják jobban?
- A pandémia időszaka alatt főképp milyen pozíciókra végeztek toborzási tevékenységet?

- Hogy változott a nyitott pozíciók aránya a vírus megjelenésével?

A kutatási kérdések mellett feltételezéseket is fogalmaztam meg korábbi kutatások, illetve személyes tapasztalatok alapján:

- Az online állásinterjúk okozták a legnagyobb nehézséget a kiválasztás folyamatában.
- A koronavírus járvány hatására kialakult gazdasági helyzet a munkavállalók bérigényének emelkedéséhez vezetett, amely negatívan hatott a toborzási-kiválasztási folyamatokra.
- A koronavírus járvány megjelenésének hatására bevezetett vállalati szabályok nehezítették a toborzási-kiválasztási folyamatot.

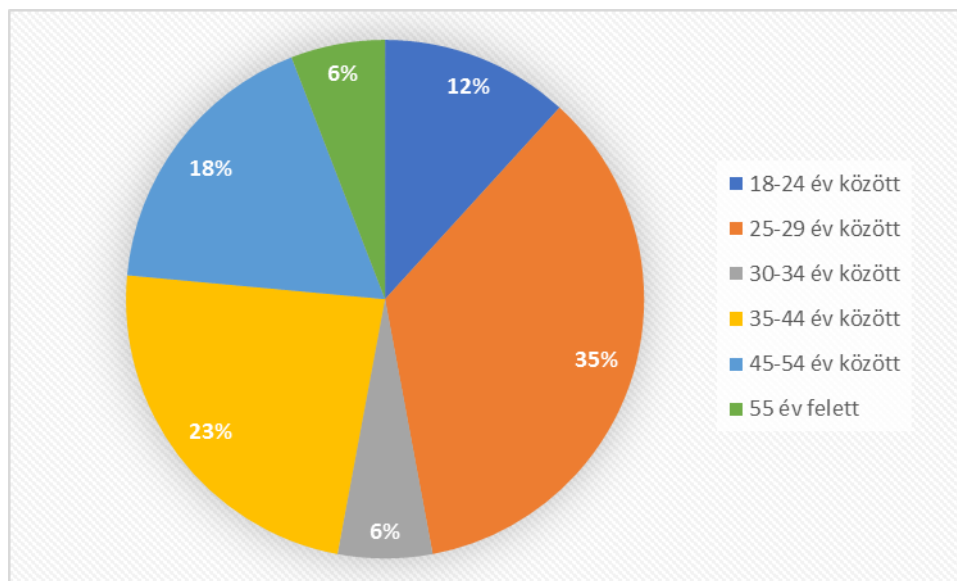
A kérdéssor elkészítésekor törekedtem a kérdések egyértelmű megfogalmazására, hiszen az ilyen típusú megkérdezés esetében fennáll annak a kockázata, hogy a hosszú, kifejtendő kérdésekre a válaszadók nem tudnak elegendő időt fordítani, ami a válaszadás elmulasztását vonhatja maga után. Ezen kockázat prevenciója érdekében főképp eldöntendő és feleletválasztós kérdéseket tettem fel, valamint nagyrészt 1-4-ig terjedő Likert skálát alkalmaztam. A páros skála mellett a pontosság érdekében döntöttem, hiszen ebben az esetben a válaszadó nem tud tartózkodni, hanem minden esetben el kell határolnia magát az egyik irányba, ezzel kifejezve egyetértését, vagy egyet nem értését. A skálán a következő válaszlehetőségek voltak: Egyetértek; Inkább egyetértek; Inkább nem értek egyet; Nem értek egyet. A kérdéssor 25 kérdésből állt. A kérdések szakmai jellegűek, megválaszoláshoz szakmai tapasztalatra és a toborzás-kiválasztás során szerzett ismeretekre van szükség. A kérdéseket három szakaszra osztottam fel, melyben az első rész tartalmazta a témára irányuló kérdéseket, a második szakaszban levő kérdések a szervezetre irányultak, a harmadik szegmens kérdései pedig demográfiai kérdések voltak. A kérdéssort online válaszolhatták meg a válaszadók, a kutatási időszak 2021.10.28-2021.11.07-ig tartott.

2.3. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A kutatás összeállításánál igyekeztem a témát a lehető legjobban körbejárni és megismerni, valamint törekedtem a megfelelő kutatási módszer kiválasztására. A strukturált megkérdezésre azért esett a választásom, mert úgy gondoltam, hogy így több releváns információt tudok gyűjteni a kutatási témámról.

Összesen 17 multinacionális vállalatnál dolgozó humán erőforrás szakember válaszolta meg a kérdéssort. A kérdések előre meghatározásra kerültek, minden válaszadónak azonos kérdéseket tettem fel, illetve a kérdések sorrendjében változás nem történt. A kérdéssor kitöl-

tése online zajlott, a Microsoft Forms szoftver alkalmazásával. A válaszadók nemenkénti megoszlása szerint 15 fő nő és 2 fő férfi válaszolt a kérdéseimre.

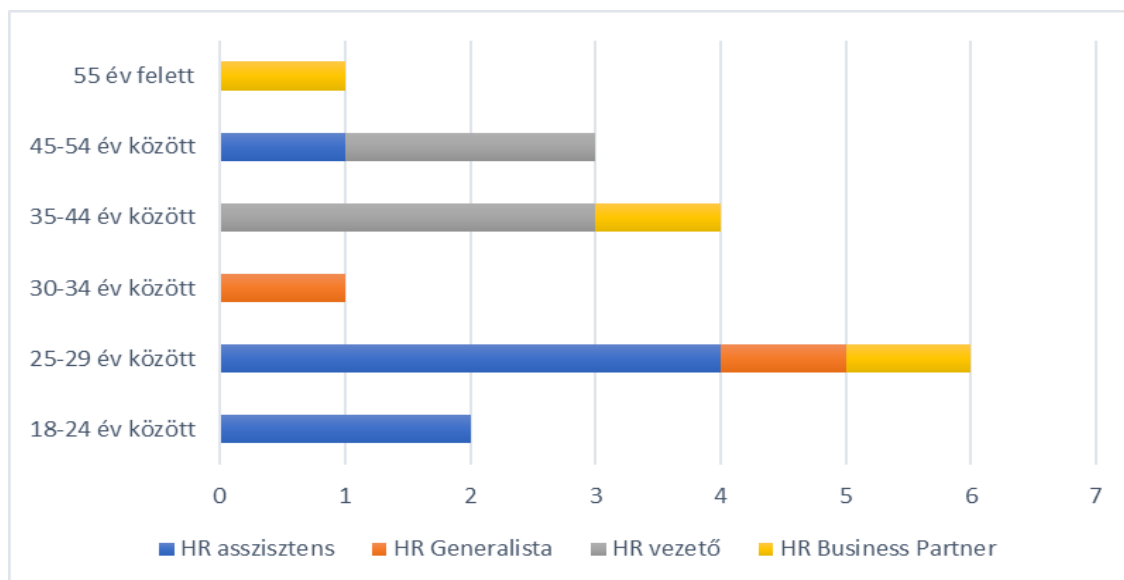


5. ábra: A válaszadók életkormegoszlása

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadókról elmondható, hogy túlnyomó többségük 25 és 29 év közötti, 23%-uk életkora 35 és 44 év között van, őket pedig a 45-54 évesek követik 18%-kal. A 18-24 év közötti és az 55 év feletti korosztályból került ki a legkevesebb válaszadó, ők mindössze 6%-ot tesznek ki az összes válaszadó közül.

Összefüggés mutatható ki a válaszadók életkora és a szervezetben betöltött pozíciójuk között. A 4. ábra jól szemlélteti, hogy a 18-29 éves korosztályban a legtöbben HR Asszisztens pozíciót töltenek be, tehát feltételezhető, hogy jelen személyek egyetemi végzettséggel rendelkeznek és a karrierpályájuk elején állnak. HR vezetői pozícióban a már 35. életévüket betöltött válaszadók vannak, ők magasabb szaktudással és átfogóbb ismeretekkel rendelkeznek a HR rendszereket és folyamatokat illetően. A HR Business Partneri pozíció és az életkor között összefüggést nem lehet megállapítani, hiszen a válaszadók között vannak a 25-29 év közötti, a 35-44 év közötti és az 55 év feletti korosztályból is. Ennek egy lehetséges indoka, hogy jelen pozíciót a szervezetek más értelmezésben is használhatják, hiszen előfordulhat, hogy valamely szervezetben főképp Szenior HR Generalista feladatokat látnak el, míg más, nemzetközi szervezeteknél a HR vezető mellett részt vesznek a hosszútávú üzleti stratégia kialakításában, továbbá a vállalatot nemzetközi szinteken is képviselik.



6. ábra: A válaszadók jelenlegi pozíciója az életkor függvényében

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás eredménye alapján, a megkérdezett multinacionális vállalatok közel fele autóipari tevékenységet folytat. A járműipari cégeken kívül, a megkérdezettek között szerepeltek olyan vállalatok is, amelyek elektromos termékek gyártásával foglalkoznak, illetve az IT, kereskedelem, építőipar, vagy a fémfeldolgozó iparban helyezkednek el.

A válaszadók megoszlása a foglalkoztatottak számát tekintve szinte egyenlő részben oszlik meg. A válaszadók főképp a 2000 főnél több munkavállalót alkalmazó szervezetek HR szakemberei voltak, ami 29%-ot jelent. Ezt követik 24-24%-kal az 501-2000 főt, illetve az 251-500 főt foglalkoztató szervezetek. Az 50-250 fős szervezetek a válaszadók 23%-át tették ki. A kérdéssort egy, a témára ráhangoló kérdéssel nyitottam meg, amely a következő volt: „A vírus következtében átalakult Önöknél a toborzási-kiválasztási folyamat?” A kérdésre adott válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a szervezetek életében a pandémia változást hozott a toborzás-kiválasztás tekintetében. Emellett a válaszadó cégek több mint felénél a toborzás kiválasztás stratégiája is megváltozott a vírus megjelenésének következtében. Feltettem azt a kérdést is, hogy a vállalatoknál miben következett be a legnagyobb változás és határozott eredményeket kaptam a kérdést illetően. Azok a válaszadók, akik az első kérdésekre igennel feleltek, egyöntetűen az online interjúk térnyerését említették, illetve vállalatuknál változás lépett fel az egészségvédelmi előírások betartása és a kötelező távolság miatt.

Az interjúkkal kapcsolatosan igyekeztem több információt szerezni, hiszen az állásinterjú a kiválasztás egyik, ha nem a legközkedveltebb eszköze. Az eredményekből kiderült, hogy a vállalatoknál a személyes interjút sokkal jobban preferálják, mint az online változatát. A 17 válaszadóból 15 a személyes interjút sokkal inkább előnyben részesíti, amely szerintem egy-

részt annak tudható be, hogy a személyes elbeszélgetés során sokkal jobban megismerhető a jelölt személyisége, másrészt az interjú alatt alkalmazott gesztusokból, a testbeszédből és a metakommunikációból megannyi következtetés levonható. Mindezen tényezőket figyelembe véve a koronavírus megjelenésével a vállalatok 88 százalékánál nőtt az online interjúk száma és a legtöbb válaszadó vállalatnál a növekedés mértéke magasabb volt, mint 50%. Két szervezet teljesen átállt az online interjúztatásra és az első körös interjúk csak ilyen formában kerültek lebonyolításra.

A koronavírus idején a nyitott pozíciók számának alakulása megosztó volt a szervezetek között, 10 szervezet esetében csökkent, 7 szervezetnél pedig nőtt a nyitott pozíciók száma. A vállalatok közül, ahol csökkenés mutatkozott a pozíciók esetében, az esés mértéke elérte a 75%-ot, ezzel szemben, a legnagyobb nyitott pozíció növekedés mértéke mindössze 30% volt egy másik szervezet életében. A válaszokból kiderült, hogy a pandémia idején szellemi és fizikai pozíciókra egyaránt végeztek toborzási tevékenységet. A válaszadók mindössze 24 százalékánál csak fizikai pozíciókra toboroztak, 35 százalékánál pedig csak szellemi pozíciókra. A vállalatok nagyobb részénél, pedig mindkét pozícióra végezték a tevékenységet. A válaszok alapján megállapítható, hogy a koronavírus megjelenése és a pozíciók külső, vagy belső forrásból való betöltése nincs összefüggésben, illetve a vírus időszaka alatt arányuk nem változott.

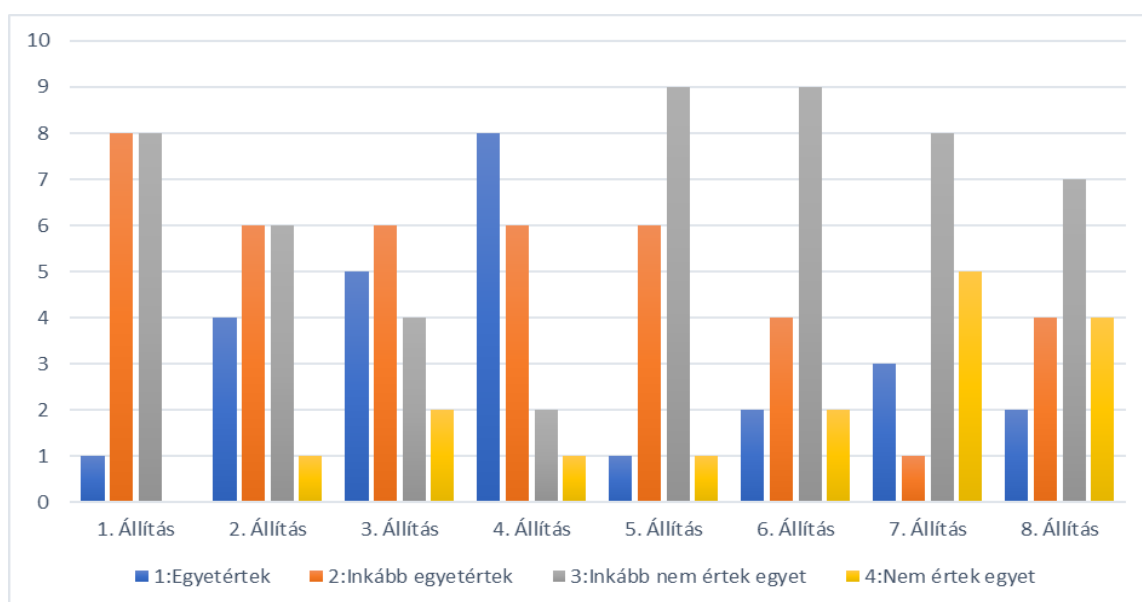
Megkérdeztem a válaszadókat arról is, hogy egyetértenek-e azzal az állítással, hogy a koronavírus hatására vállalatuk humán erőforrás kezelési problémákba ütközött. A válaszadók 5,9%-a teljes mértékben egyetértett az állítással, míg 64,7 százalékuk inkább egyetértett. Nem volt olyan válaszadó, aki ne értett volna egyet, azonban a válaszadók 29,4%-a inkább nem értett egyet.

A következő kérdéseim esetében, melyekre a toborzás-kiválasztással foglalkozó szakembereknek válaszolni kellett főképp a koronavírus megjelenése és a toborzás-kiválasztás negatív hatáiraira és nehézségeire mutatnak rá. A válaszadók a könnyebb válaszadás érdekében Likert-skálán tudták bejelölni a számukra legrelevánsabb válaszlehetőséget az általam felsorolt tényezőkre. A felsoroltakon kívül egy „Egyéb” opciót is meghatároztam a válaszadók számára, hogy ne korlátozzam őket véleményük kifejtésében.

Ahhoz a kérdéshez, hogy *„Milyen mértékben hatott a vírus megjelenése a toborzás-kiválasztási folyamatra?”* az alábbi válaszlehetőségeket jelöltem meg.

1. Állítás: Kevesebb jelentkező érkezett a meghirdetett pozícióra
2. Állítás: Több időbe telt egy pozíció betöltése
3. Állítás: Magasabb lett a munkavállalók bérigénye

4. Állítás: A Home Office lehetősége vonzotta a jelentkezőket
5. Állítás: Több jelentkezőt meg kellett hallgatni egy-egy pozíció esetében
6. Állítás: A globális folyamatok miatt lassult a toborzás-kiválasztási folyamat
7. Állítás: Magyarország kormánya által bevezetett hatályos jogszabályok lassították a toborzási folyamatot
8. Állítás: Több ajánlat került visszautasításra a munkavállalók által



7. ábra: Milyen mértékben hatott a vírus megjelenése a toborzási-kiválasztási folyamatra?

Forrás: Saját szerkesztés

A diagram tökéletesen szemlélteti az egyes állításokra adott válaszok gyakoriságát. A vízszintes tengelyen az állítások kerültek feltüntetésre, melyeket a diagramm felett soroltam fel, a függőleges tengelyen pedig a válaszok gyakorisága látható. Az első állításom az volt, hogy a *koronavírus megjelenésével kevesebb jelentkező érkezett a meghirdetett pozíciókra.* Nem volt olyan válaszadó, aki a feltevésemmel nem értett egyet, ezzel szemben 1 fő fejezte ki teljes egyetértését az állítással kapcsolatban. A válaszadók 95%-a inkább egyetért, vagy inkább nem ért egyet, amelyből egyértelmű következtetés nem vonható le arra vonatkozóan, hogy kevesebben adtak be pályázatot a nyitott pozíciókra.

A 2000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató járműipari vállalatok körében azzal az állítással, hogy *több időbe került egy pozíció betöltése* a vírus megjelenése után, inkább nem értettek egyet, amely feltehetőleg a szervezet méretéből adódik, hiszen egy nagyobb vállalatnak több lehetősége van a toborzás-kiválasztás területén, viszont összességében a válaszadók nagyobb része fejezte ki egyetértését.

Kíváncsi voltam arra is, hogy a munkavállalók *bérigényének növekedése* összefüggésben van-e a pandémia megjelenésével, a válaszok alapján összességében elmondható, hogy a vírus hatással van munkabérigények növekedésére. A megkérdezett szervezetek több mint fele az egyetértés fele hajlott, ezzel ellentétben az állításommal két, több mint 2000 főt foglalkoztató HR vezető nem értett egyet, szerintük nincs összefüggés a koronavírus és a bérnövekedés között. Teljes egyetértésemet fejezném ki az állítással kapcsolatban, a munkám során folyamatosan szemben találom magamat ezzel a kihívással, ezzel szemben, ha a munkavállalók szemszögéből közelítjük meg az állítást, érthető, hiszen ezt a jelenlegi gazdasági helyzet, a növekvő infláció és a fogyasztói árak emelkedése idézi elő.

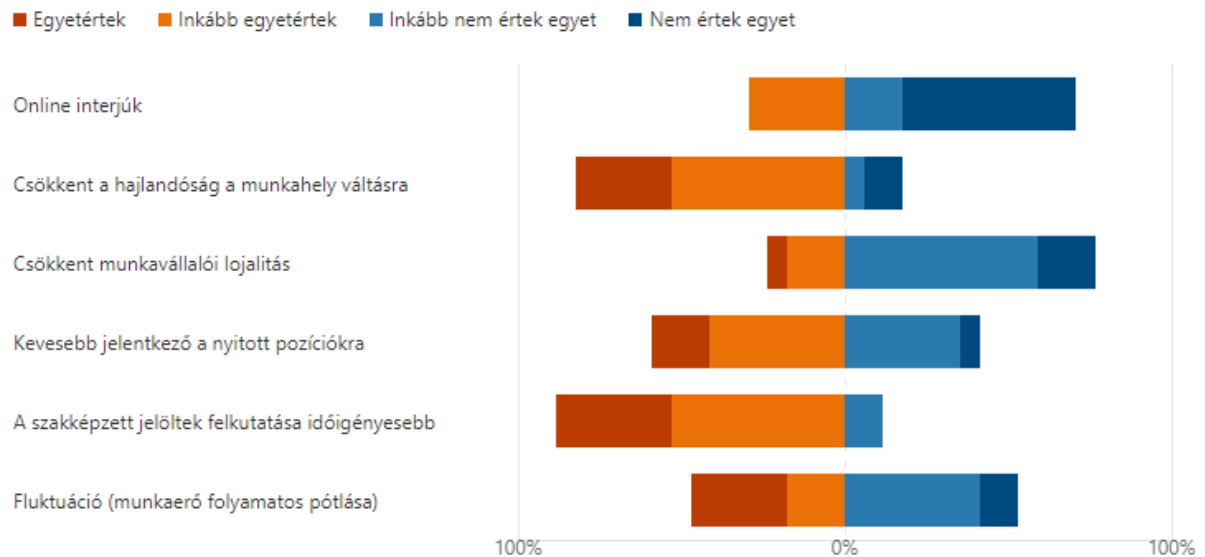
Legtöbben azzal az opcióval értettek egyet, hogy *a Home Office lehetőség vonzza a jelentkezőket*. A válaszadók 82%-a egyetért, vagy inkább egyetért az említett állítással, melyből következtetünk arra, hogy a HR jövője részben ebben rejlik, illetve egyre nagyobb fókuszba kerül a digitalizáció. Véleményem szerint, a koronavírus hatására egyre több multinacionális vállalat biztosítja a szellemi munkaerőállomány részére a távmunka lehetőségét, hiszen így jelentősen kibővíülhet az állásra jelentkezők száma és nem csak az adott vállalat székhelyének vonzáskörzetéből, hanem távolabbról is lehetnek jelentkezők egy adott állásra. A vírus megjelenése olyan lehetőségeket nyújtott a távmunka tekintetében, amelyek a vírusmentes időszakban valószínűleg nem alakultak volna ki.

A vállalatok több mint fele (52%-a), inkább nem értett egyet azzal, hogy *több jelentkezőt kell meghallgatni egy-egy pozíció betöltéséhez*. Egyetértését és egyet nem értését 1-1 fő fejezte ki, ezen válaszok a több mint 500 főt foglalkoztató járműipari cégektől érkeztek. Összességében kimondható, hogy nincs túl nagy összefüggés a lebonyolított interjúk száma és a koronavírus járvány megjelenése között.

A megkérdezett vállalatok esetében két HR területen dolgozó szakember nem értett egyet, illetve 9 inkább nem értett egyet azzal a feltevésemmel, hogy *a globális folyamatok lassítják a toborzási-kiválasztási folyamatot*. Ezen válaszadók között a foglalkoztatottak számát tekintve mindegyik szervezet szerepelt, tehát nem mondható el, hogy a csak a kevesebb, vagy csak a több főt alkalmazó szervezetek esetén figyelhető meg ezen folyamatok lassulása. Azon válaszadók között szintén szerepelnek kisebb és nagyobb vállalatok, akik inkább egyetértenek, vagy egyetértenek a kijelentéssel, ebből adódóan nem mutatható ki összefüggés a szervezet mérete és aközött, hogy a globális folyamatok lassítanák a toborzás-kiválasztás folyamatát.

Magyarország kormánya által bevezetett hatályos jogszabályok a válaszadók szerint nem lassították a toborzási-kiválasztási folyamatokat, melyet a válaszadók 76%-a gondolt így. Mindössze 18% volt, aki egyetértett és 6%, aki inkább egyetértett. A 8. és egyben utolsó felté-

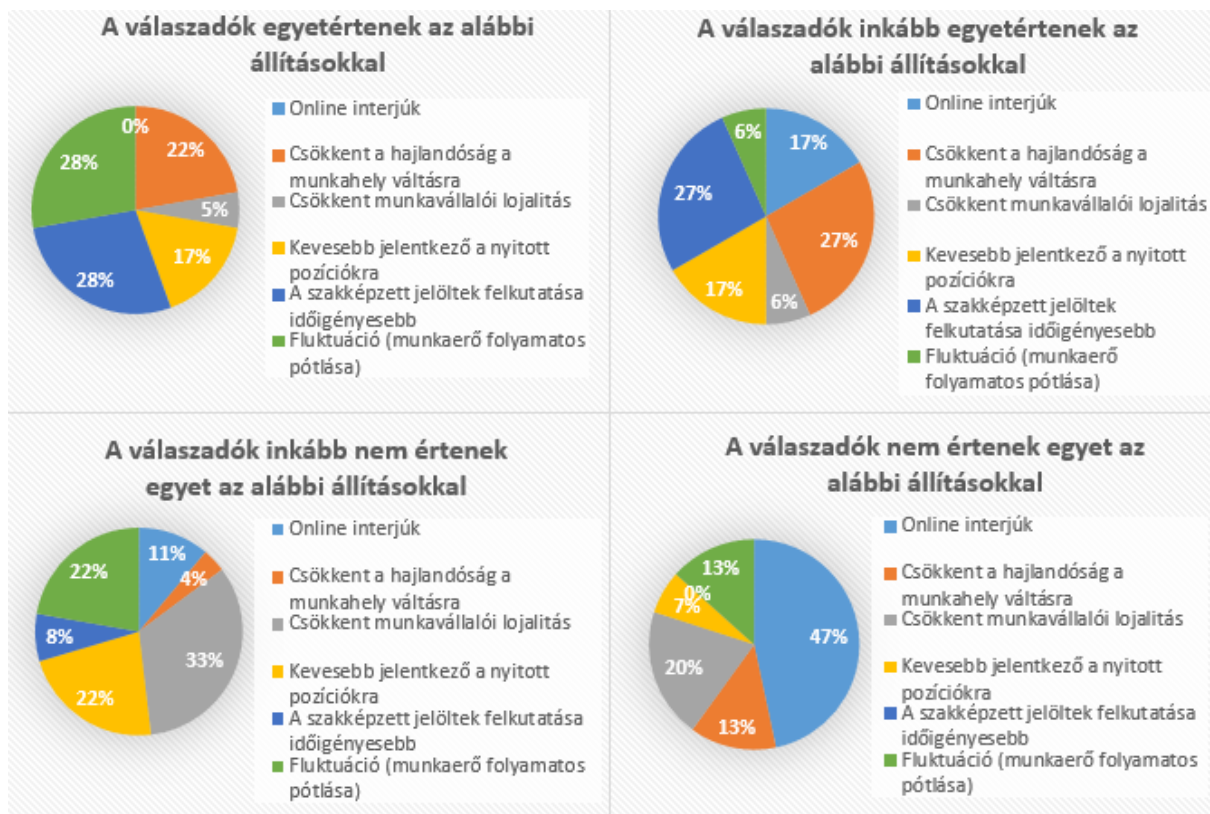
telezéssel kapcsolatban - miszerint a koronavírus megjelenésével több ajánlat került visszatartásra a munkavállalók részéről – hasonló eredmények születtek, a megkérdezettek 65%-a inkább nem, vagy nem értett egyet ezzel, míg 35%-uk egyetértett, vagy inkább egyetértett. Az előzővel összhangban itt sem mondható ki, hogy befolyásolja a szervezet mérete a kapott eredményt.



8. ábra: A válaszadók visszajelzése a toborzás-kiválasztást nehezítő tényezőkkel kapcsolatban.

Forrás: Microsoft Forms diagramm a beérkezett válaszok alapján

Az ábrán láthatók a visszajelzések arra a kérdésre vonatkozóan, hogy „Tapasztalatai szerint egyetért azzal, hogy a koronavírus megjelenésével a toborzás kiválasztás során nehézséget okoztak az alábbi tényezők?” A diagramon látható, hogy milyen arányban oszlanak meg a válaszok a fent felsorolt állítások esetében. A következő ábrákon ezeket fogom részletesen bemutatni.



9. ábra: A toborzás-kiválasztást nehezítő tényezők megoszlása válasz típusonként

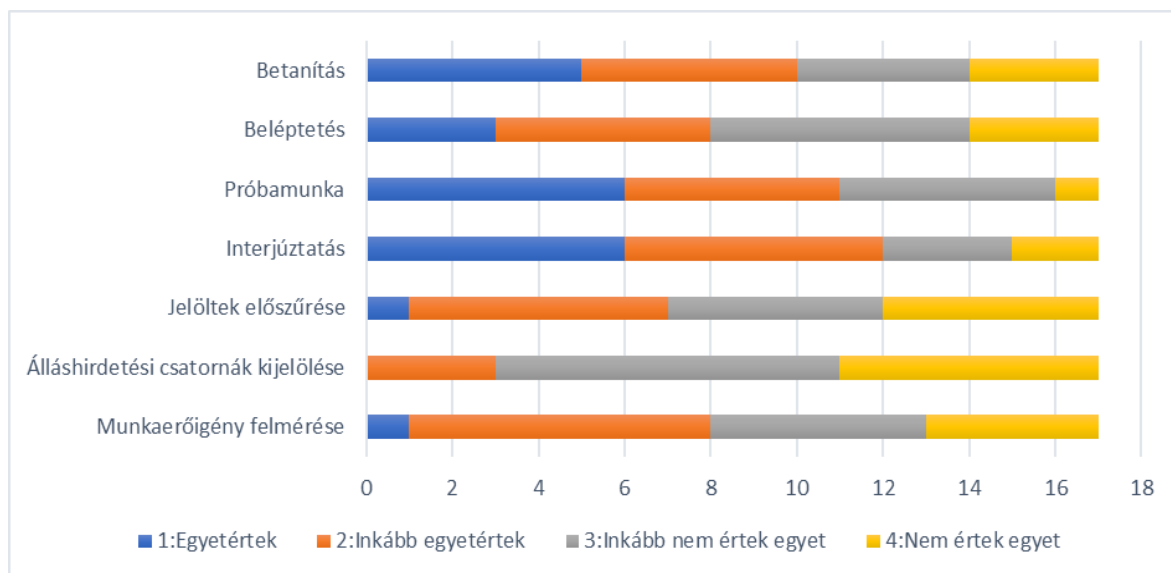
Forrás: Saját szerkesztés

Az első kördiagramon szembevetünk, hogy a válaszadók közül senki nem fejezte ki egyetértését azzal kapcsolatban, hogy a koronavírus megjelenésével, a toborzás-kiválasztás kapcsán nehézséget jelentettek volna az *online interjúk*. Emellett a válaszadók szervezetek 47%-a szerint nem okozott nehézséget az online interjúk lebonyolítása, ezen válaszok többségben az 50-250 főt foglalkoztató szervezetektől érkeztek. A 2000 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatok inkább nem értenek egyet az állítással. A beérkezett eredmények azért érdekesek számomra, mert a 17 válaszadóból 15-en sokkal jobban preferálják a személyes interjúkat, ezzel ellenben mégsem jelentett problémát számukra az interjúk online térben történő lebonyolítása. A válaszadók 49%-a véleménye szerint nehézséget okozott, hogy *csökkent* a dolgozók esetében *hajlandóság a munkahelyváltásra*, ők a feltevésével részben, illetve teljesen egyetértettek. A megkérdezettek mindössze 4%-a nem teljesen gondolja így, illetve 13%-uk egyáltalán nem érezte nehézségnek ezt a tényezőt. A munkavállalói lojalitást szintén nem értékelték túl nagy nehézségnek, a válaszadók 53%-a inkább a nem értek egyet kategóriák felé orientálódott, 9 szervezet inkább nem ért egyet, 3 pedig egyáltalán nem. Megosztó eredmények születtek arra a kérdésre vonatkozóan, hogy nehezítette a toborzás-kiválasztást a *kevesebb jelentkezőszám az adott pozíciókra*. Az 5-250 főt foglalkoztató szervezetek esetében a legnépszerűbb válaszlehetőség az „*inkább nem értek egyet*” volt, míg azoknál a szervezetek-

nél, ahol az állományban lévők száma meghaladja a 2000 főt az egyetértés volt a jellemző. Ez a válaszadási arány adódhat abból, hogy egy nagyobb multinacionális vállalatnak sokkal jelentősebb létszámigénye van, ellentétben egy kisebb szervezettel, ahol előfordulhat, hogy a nyitott pozíciók töredéke található meg, egy nagyobb szervezethez képest. A *szakképzett jelöltek felkutatása* már több szervezet esetében okozott problémát a toborzás-kiválasztás kapcsán. Az első diagramon látható, hogy ezzel az állítással a megkérdezettek 28%-a ért egyet, emellett 27%-uk inkább egyetért. Ezzel az állítással én magam is egyetérték, bár úgy gondolom, hogy a szakképzett munkaerő hiánya már a koronavírus járvány megjelenés előtt is súlytotta a vállalatokat, kiemelten az építőipari területeket. Ennek kiküszöböléséhez egyre több vállalat működik együtt szakképző intézményekkel az utánpótlásnevelés érdekében és ennek köszönhetően egyfajta karrierutat adva a tanulók számára. A gyakornoki programok és a duális képzések egyre nagyobb jelentőséggel bírnak napjainkban. Ebből adódóan nem volt olyan vállalat, amely a feltevésemmel egyáltalán ne értett volna egyet.

A *fluktuáció mértéke* és annak kezelése a szakképzett jelöltek felkutatása mellett egy fontos tényező, hiszen nem elég a megfelelő jelöltet megtalálni és kiválasztani, de biztosítani kell a szervezetbe történő beintegrálását és nagy hangsúlyt kell fektetni a munkaerő megtartásra is. A HR-Evolution előrejelzése szerint 2021-ben újra 30 százalék felett lesz az átlagos fluktuáció. A munkáltatók visszajelzésein alapuló piaci információk szerint óriási a feszültség a munkaerőpiacon. (HrPortal,2021) A fluktuációval kapcsolatban a válaszadó szervezetek is hasonlóan vélekednek, a 17 vállalat emberi erőforrás területén dolgozó szakemberek 28%-a teljesen egyetért azzal, hogy a fluktuáció nehézségeket okoz a toborzás-kiválasztás tekintetében, hiszen a folyamatosan szükséges a munkaerő pótlása és a termelés által elvárt létszámigény teljesítése. Ezzel ellentétben a megkérdezettek 22%-a inkább nem ért egyet a felvetéssel.

Az ábrák alapján elmondható, hogy összességében a toborzás-kiválasztást nehezítő tényezők közül a fluktuáció (28%), a szakképzett jelöltek felkutatásának hossza (28%) és a munkahelyváltási hajlandóság csökkenése (22%) az, ami leginkább hatással van, illetve nehézséget okoz a megkérdezett vállalatok számára. A szervezetek számára a vírus megjelenése előtt, illetve a COVID-19 világjárvány megjelenése után, egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben jelentet nehézséget az online interjúk lebonyolítása, illetve a munkavállalói lojalitás kezelése.

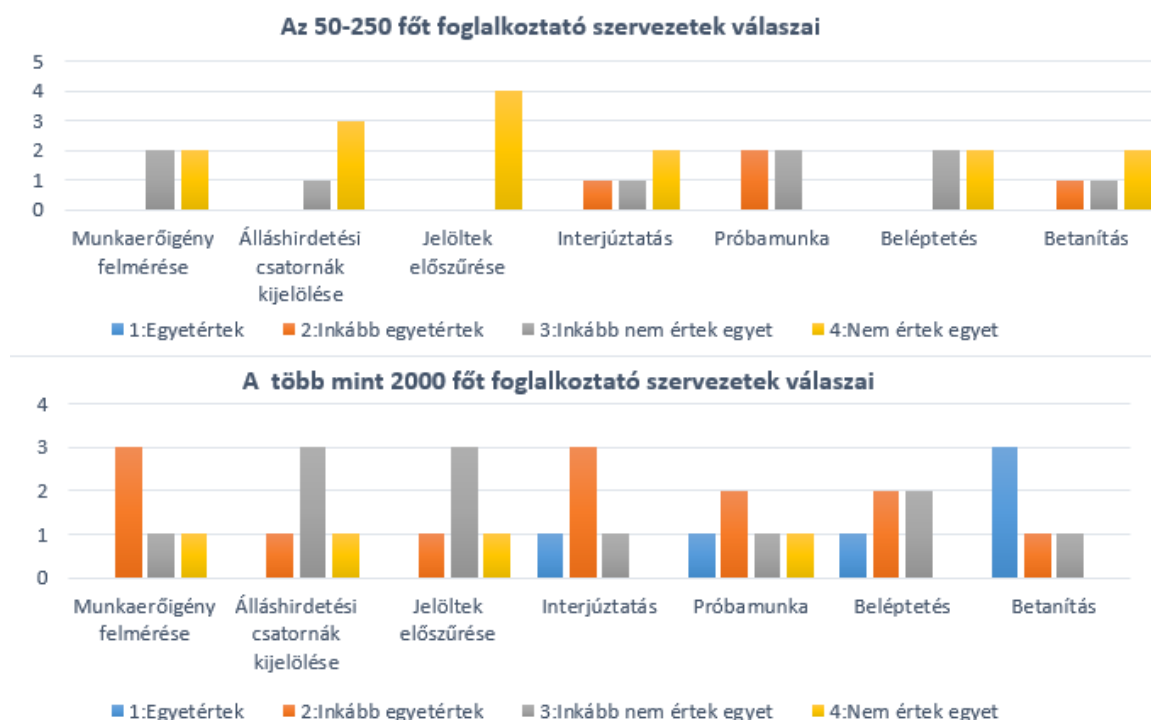


10. ábra: A koronavírus hatása a toborzás-kiválasztáshoz kapcsolódó folyamatokra.

Forrás: Saját szerkesztés

Az alábbi ábrán láthatók felsorolva az egyes folyamatok, melyek a toborzás-kiválasztáshoz szorosan kapcsolódnak. A diagramon a megkérdezettek válaszai láthatók folyamatonként. Az itt feltett kérdésem a következőképpen hangzott: „*Tapasztalatai szerint a toborzási folyamat alább felsorolt lépéseit negatívan befolyásolta a koronavírus megjelenése?*” A válaszadóknek 1-4-ig terjedő Likert-skálán kellett megjelölniük, hogy mennyire értenek egyet a kérdésnél felsorolt állításokkal. Jól látható, hogy a megkérdezett cégek esetében a *próbamunka és az interjúztatás* voltak azok a folyamatok, melyekre leginkább negatívan hatott a vírus megjelenése. Ezen szervezetek fizikai és szellemi pozíciókra egyaránt végeztek toborzást. A pandémia megjelenése előtt 17-ből, 13 vállalat esetében, vagyis a megkérdezettek szervezetek 76%-a alkalmazta a próbamunkát, illetve a gyárlátogatást a kiválasztási folyamat részeként. Meglepő választ kaptam arra vonatkozóan, hogy a próbamunkát a vírus jelenléte is alkalmazták. Az eredményekből kiderült, hogy a próbamunkát alkalmazó 13 vállalatból 11 esetében a vírus alatt is alkalmazták a próbamunkát. Mindössze két szervezet esetében történt meg, hogy a próbamunka kikerült a kiválasztási folyamatból. Az interjúztatás és a próbamunka folyamataiban fellépett nehézséget a *betanítási* folyamatban okozott hátrányok követték. Az új belépő betanítása egy fontos tényező és egyben egy kritikus pont, a vállaton belül gördülékenyen kell mennie. A vírus megjelenése az előszűrési és a munkaerőigény felmérési folyamatokat is nehezítette. Két szervezet teljesen egyetértett azzal, hogy ezekre a folyamatokra negatívan hatott a koronavírus járvány. Az álláshirdetési csatornák kijelölésére vonatkozóan senki nem fejezte ki teljes egyetértését, a válaszadók inkább nem értettek egyet az állítással.

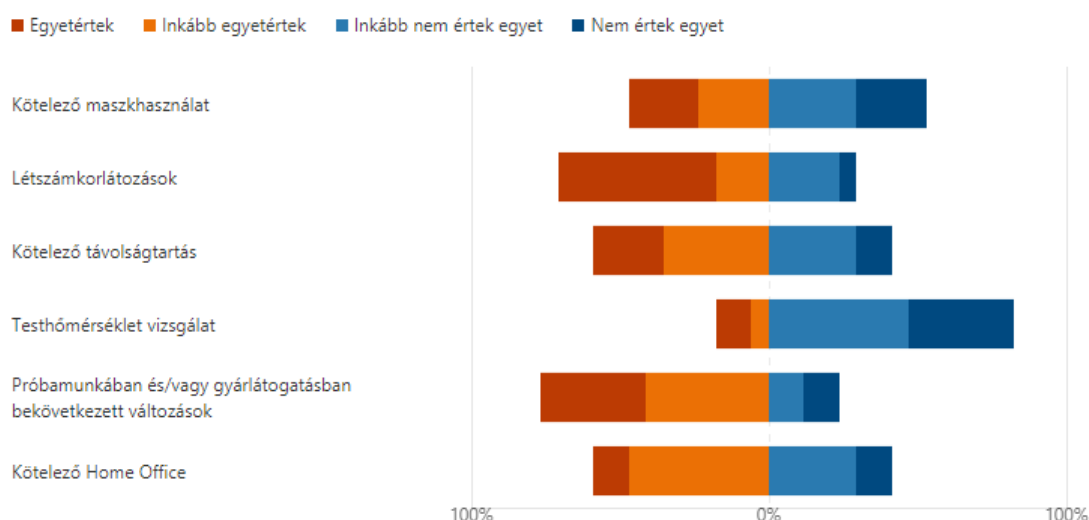
Az alábbiakban az 50-250 főt és a 2000 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatok eredményeit fogom ismertetni.



11. ábra: Két vállalat válasza a toborzás-kiválasztás folyamataira vonatkozóan

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán látható, hogy az 50-250 főt foglalkoztató szervezetek esetében inkább az jellemző, hogy a felsorolt állításaimmal nem, vagy csak részben értenek egyet, ellentétben a 2000 főt foglalkoztató vállalatoknál. A munkaerőigény felmérése a több mint 2000 főt foglalkoztató szervezetek esetében nagyobb nehézségeket okozott, mint a kisebb szervezetek esetében. A betanítás folyamatára is negatív hatással van a koronavírus megjelenése, az 5 szervezetből 3 egyetért ezzel. A kisebb szervezetek esetében a jelöltek előszűrésénél mutatható ki a legnagyobb egyet nem értés, a 50-250 főt foglalkoztató szervezetek szerint a járvány megjelenése nem befolyásolta negatív irányba ezt a folyamatot.



12. ábra: Vállalati szabályok és a toborzás-kiválasztási folyamat összefüggése

Forrás: Saját szerkesztés

Az alábbi diagramon látható a humán erőforrás menedzsment területén dolgozó szakemberek véleménye arra vonatkozóan, hogy miként vélekednek a toborzás-kiválasztási folyamatot nehezítő vállalati szabályokról. A legtöbb vállalat számára a létszámkorlátozások jelentették a legnagyobb kihívást a toborzás-kiválasztás során, a válaszadók 52,9%-a értett egyet ezzel az állítással, 5,9%-uk pedig nem ért egyet. A második állítás, amellyel a legtöbben egyetértettek a próbamunkában vagy gyárlátogatásban bekövetkezett változások (35,3%), majd ezt követte 23,5%-kal a kötelező távolságtartás és a kötelező maszkhasználat. A kötelező testhőmérséklet mérés és a kötelező Home Office a végén állnak 11,8%-kal.

A következőkben a „legnépszerűbb” választ fogom elemezni a vállalatok méretének tekintetében. Ez a tényező a létszámkorlátozások, mert ezzel értettek leginkább egyet a megkérdezettek. Az 50-250 főt foglalkoztató szervezetek közül a létszámkorlátozásokra vonatkozóan egyöntetűen mindegyik lehetőségre egy válasz érkezett. Feltehetően ez azért adódhatott, mert a kisebb szervezetek nem küzdenek olyan mértékű létszámnehézségekkel, mint a nagyobb társaik. A 251-500 főt foglalkoztató vállalatok esetében az előző ellentéte következett be. Ebben az esetben minden válaszadó egyetértett az állítással, hogy a létszámkorlátozások nehezítik a toborzás-kiválasztás folyamatát. Az 501-2000 főt, illetve a 2000-nél több munkavállalót foglalkoztató szervezeteknél az eredmények megoszlóak. Mindkettő esetében 2-2 szakember egyetértett az állítással. Erre a felvetéssel mindössze egy HR területen dolgozó szakember nem értett egyet, aki egy 50-250 főt foglalkoztató vállalat HR vezetője.

3. KÖVETKEZTETÉSEK

A kutatás során elsősorban azt vizsgáltam, hogy a koronavírus járvány megjelenésének hatására a vállalatok humán erőforrás kezelési problémákba ütköztek-e. A kutatás eredményeképpen elmondható, hogy a vállalatok jelentős részének valamilyen nehézséggel kellett megküzdnie az elmúlt időszakban.

A kérdéseim között szerepelt annak feltérképezése, hogy a vírus megjelenésével átalakult-e a szervezetek toborzás-kiválasztási folyamata, illetve ennek köszönhetően miben következett be a legnagyobb változás. A válaszokból kiütközött, hogy legjobban az egyik legnépszerűbb és szinte mindig használt eszköz, az állásinterjú kapcsán lépett fel változás. A koronavírus járvány megjelenése következtében a szervezetek jelentős része áttért az online interjúk lebonyolítására, függetlenül attól, hogy a személyes interjút szinte mindenki jobban preferálja, illetve így elesnek olyan kiválasztási technikáktól, mint az Assessment Center, vagy a csoportos interjúk. A válaszadó szervezetek esetében az online interjúk száma duplájára nőtt a személyes interjúval szemben, emellett vannak olyan szervezetek, amelyek teljesen áttértek az online változatra. **Az első feltevésemet a válaszadók visszajelzése alapján megcáfolom,** a feltett kérdéseimre adott válaszok alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a szervezeteknél dolgozó humán erőforrás menedzsment szakemberek szerint nem az online interjúk jelentik a legnagyobb nehézséget. Az online interjúk térnyerése mellett a vállalatoknak, illetve a HR szakembereknek szembe kellett nézniük azzal, hogy a járvány terjedése bizonytalanságot és nehézségeket okoz a szükséges létszámú munkaerő biztosításában is. A válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a vírus hatására a munkavállalók munkahelyváltási hajlandósága lecsökkent. A szakértői véleményekből kiderült, hogy a munkavállalók bérigénye növekedett a koronavírus időszakában, amely a világgazdasági helyzet romlásának és a fogyasztói árak nagymértékű emelkedésének következtében alakulhatott ki. A bérigény növekedés negatívan hathatott a toborzási-kiválasztási folyamatokra, mert egy-egy pozíció betöltése több időt vesz igénybe, illetve a szakképzett munkaerő felkutatása is időigényesebb, amely visszavezethető a bérigénynövekedésre. **Tehát, kimondható, hogy a válaszok alapján a második feltevésem beigazolódott.**

A fluktuáció, illetve a fluktuáció következtében felmerülő munkaerőpótlás is fennakadásokat okozott a szervezetek életében, amelyhez szintén hozzájárult, hogy egy-egy pozíció betöltése több időt vett igénybe a vírus megjelenése után. A bérigény növekedés, a fluktuáció és a nyitott pozíciók betöltése összefüggésbe hozható egymással, hiszen mindegyik tényező befolyásolja egymást, mely hatására a szervezetek egy spirálba kerülnek és egyre nagyobb nehéz-

ségekbe ütköznek a munkaerőbiztosítás tekintetében. Ehhez hozzájárulhat, hogy Győr-Moson Sopron megyében, 2021. II. negyedéves adatok alapján a munkanélküliségi ráta mindössze 1,4%. (KSH, 2021) A nyitott pozíciók mennyiségének alakulása a járvány tekintetében számottevően nem változott, illetve a szervezetek nagyobb része mind fizikai, mind szellemi pozíciókra egyaránt végzett toborzási-kiválasztási tevékenységet. Emellett nem mutatható összefüggés aközött sem, hogy a szervezetek a munkaerőpótlást inkább külső, vagy inkább belső forrásból pótolták.

Az eredmények alapján a toborzás-kiválasztás lépései közül főképp az interjúztatást, a próbamunkát és a betanítási folyamatokat jelölték a megkérdezettek. Az álláshirdetési csatornák kijelölését és a jelöltek előszűrését a szervezetek nem érezték nehezítő tényezőnek a vírus megjelenését követően sem. Feltételezhető ebben az esetben, hogy ugyanazon álláshirdetési felületeket használják, illetve az előszűrés a kezdetektől fogva telefonbeszélgetés útján történik. A koronavírus járvány megjelenését követően a vállalatok, Magyarország Kormányához hasonlóan védelmi intézkedéseket vezettek be, mint például a kötelező maszkhasználat, testhőmérsékletmérés, kötelező távolságtartás, illetve a Home Office-ban történő munkavégzés. Erősödött a HR egészségvédelmi funkciója már nem csak a járvány terjedését mérséklő higiéniai intézkedésre kell fókuszálni, hanem a mentális egészség figyelembevételére is. Az érvénybe lépő vállalati szabályozások a humán erőforrás menedzsment területen dolgozó szakemberek számára megnehezítette a kiválasztási folyamatot. A kérdésekre adott válaszok alapján kiderült, hogy főképp a felmerülő létszámkorlátozások okozták a legnagyobb nehézségeket, illetve a próbamunkában és/vagy a gyárlátogatásban bekövetkezett változások. A vállalatok közel 80%-ánál a kiválasztási folyamat eleme a próbamunka, illetve a gyárlátogatás, amelyet a vírus megjelenését követően is sokan alkalmaztak, viszont néhány vállalat esetében ez a lépés kivételre került a folyamatból, amely hozzájárulhat ahhoz, hogy egy adott pozícióra nem a megfelelő személyt választották ki. Ebben az esetben előfordulhat, hogy elhagyja a szervezetet és a kiválasztási folyamatot újra kell kezdeni, ami pénzt és időt jelent a vállalatok számára. A kötelező maszkhasználat bevezetése is nehezítheti a kiválasztási folyamatot, hiszen előfordulhatnak olyan jelöltek, akik akár egészségügyi, akár kényelmi okok miatt nem tudják a teljes munkaidő alatt viselni az orrot és szájat eltakaró maszkot. A válaszadók visszajelzése alapján **a harmadik feltevésem beigazolódott**, miszerint nehezítették a kiválasztási folyamatot a koronavírus megjelenését követően bevezetett vállalati szabályok.

A COVID-19 világjárvány nehézségeket okozott a szervezetek számára, azonban, hogy ne csak a negatívumokat említsem meg, szeretnék egy példát írni a pozitív hozadékára is. A koronavírus járvány pozitívitásaként említhetjük azt, hogy a vírus jelenléte rámutatott a szerve-

zeteknél azokra a kritikus pontokra, amelyeket a jövőben erősíteni kell. A Home Office lehetőség is ide sorolható, mely az eredményekből is tükröződik, hogy egy-egy pozíció esetében az otthonról történő munkavégzés nagymértékben vonzza a jelentkezőket. A HR jövője részben ebben rejlik, illetve egyre nagyobb fókuszba kerül a digitalizáció. A vírus megjelenésével egyre több multinacionális vállalat biztosítja a szellemi munkaerőállomány részére a távmunka lehetőségét, hiszen így jelentősen kibővíülhet az állásra jelentkezők száma. A pandémia olyan lehetőséget nyújtott a távmunka tekintetében, amely a vírusmentes időszakban valószínűleg nem alakult volna ki, vagy nem ilyen gyorsan.

4. ÖSSZEGZÉS

Úgy gondolom, hogy a koronavírus járvány megjelenése és jelenléte a vállalatok és a gazdaság számára minden területen nehézségeket és kihívásokat jelentett, illetve a jövőben valószínűleg ezekkel újra szembe kell nézni.

TDK dolgozatom megírásával azt a célt tűztem ki magam elé, hogy feltérképezzem, hogy a HR szakembereknek a toborzási-kiválasztási folyamat során milyen nehézségekkel kellett megküzdeniük. Manapság a humán erőforrás területen dolgozó szakembereknek nem csak a munkaerőbiztosítással, hanem olyan nehézségekkel is szembe kell nézniük, mint az elköteleződés növelése, a hiteles szervezeti kommunikáció, illetve az egészségmegőrző intézkedések alkalmazása.

Dolgozatom szerkezeti felépítését tekintve igyekeztem egy összefüggő, logikus rendszert felépíteni, hogy dolgozatom olvasója egy átfogó képet kaphasson az Emberi erőforrás menedzsmentről, annak kialakulásáról és jelentőségéről, illetve a dolgozatom jelentős részét képező munkaerő toborzásról és kiválasztásról. Fontosnak tartottam bemutatni, hogy napjainkban hogyan alakul a munkaerőpiaci helyzet Magyarországon, ezért dolgozatom olvasója erről is egy reális képet kaphat.

Munkám neheze csak ezután kezdődött, hiszen szerettem volna részletesebb képet kapni arról, hogy a Győr-Moson-Sopron megyében található multinacionális vállalatok humán erőforrás területén dolgozó szakemberei, hogy vélekednek a témámmal kapcsolatban, ezért online felületen, strukturált megkérdezés formájában kérdeztem őket tapasztalataikról. Kutatásom eredményesnek bizonyult, mert sikerült releváns információkat kapnom a témát illetően.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek és folyóiratcikkek

- Azizi M.R., Atlasi R., Ziapour A., Abbas J., Naemi R (2021): *Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach*, Elsevier Ltd
- Barry Cushway (1994): *Human resource management*, London: Kogan Page in association with AMED
- Deák István, Imreh Szabolcs, Kosztópulosz Andreász, Kürtösi Zsófia, Lukovics Miklós, Prónay Szabolcs: *Gazdasági alapismeretek I.*, Készült A 21. század követelményeinek megfelelő, felsőoktatási sportot érintő differenciált, komplex felsőoktatási szolgáltatások fejlesztése a Dél-alföldi Régió felsőoktatásában c. pályázat támogatásával
- Dr. Fejes Miklós: *Az emberi erőforrás menedzsmentáltalános kérdései, fejlődése, elméletei.* Mister Teacher Kft. (Letöltve: 2021.06.26)
- Dr. Gyökér Irén-Dr. Finna Henrietta-Daruka Eszter (2017): *Emberi erőforrás-menedzsment, oktatási segédanyag*, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet, Budapest
- Dr. Kópházi Andrea, egyetemi docens (2017): *Munkaerőpiaci ismeretek órai prezentáció*, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, (Letöltve: 2017.09.05.)
- Gulyás László (1999): *A felvételi interjú sajátosságai*, In: Tudományos közlemények
- Hegedűs Judit (2014): *Tanulmánykötet a belügyi vezető-kiválasztási eljárásról*, Felelős kiadó: Belügyminisztérium, Budapest
- Hegy Hella (2012): *Személyiség a kompetenciák mögött. A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései*, Pécsi Tudományegyetem Alkalmazott Pszichológiai Doktori Program
- Juhász István – Matiscsákné Lizák Marianna (2013): *Emberi erőforrás-gazdálkodás*, Felelős kiadó: dr. Kis-Tóth Lajos, Eszterházy Károly Főiskola, Eger
- Juhász Márta (2007): *Munka- és Szervezetpszichológia*, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kar Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest
- Karoliny Mártonné–Poór József (2019): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások*, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest.

- Kővári György (1991): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*, Országos Munkaügyi Központ, Budapest
- Laurence J. Peter-Raymond Hull (1989): *Peter-elv, avagy mért fordulnak mindig rosszra a dolgok*, Kossuth Könyvkiadó, Budapest
- Linta Susan Daniel, Dr. V. R. Malkar: (2017): *Transformation of HR Practices: Recruitment and Selection*, Sanjivani College Of Engineering Kopargaon, India
- Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.) (2016): *Emberi erőforrás gazdálkodás* [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Kft. Letöltve: 2021.08.30.
- Philip Plumbly (1985): *Recruitment and Selection, Institute of Personnel Management*, 4th Revised edition
- Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné – Kőműves Zsolt – Pató Gáborné – Szűcs Beáta – Szabó Szilvia (2021): *COVID-19 – koronavírus-válság: harmadik fázis*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő
- Poór József–Balogh Gábor–Dajnoki Krisztina–Karoliny Mártonné–Kun András István–Szabó Szilvia (szerk.) (2020): *COVID-19 – Koronavírus válság második fázisa – kihívások és HR válaszok*, Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest
- Poór József–Balogh Gábor–Dajnoki Krisztina–Karoliny Mártonné–Kun András István–Szabó Szilvia) (szerk.) (2020): *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok. Kutatási jelentés*. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest
- Róka Jolán (2002): *Kommunikációtan*, Századvég Kiadó, Budapest
- Széchenyi István (1830): *Hitel*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991. Reprint kiadás.
- Országgyűlés Hivatala (2021): *A koronavírus hatása a női munkavállalókra*, Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság, Képviselői Információs Szolgálat, Budapest (Letöltve: 2021.10.05)

Elektronikus források

A toborzás külső forrásai - egyéb források (Letöltve: 2021.09.01)

<https://www.hrportal.hu/jelentese/a-toborzas-kulso-forrasai---egyeb-forrasok.html>

Assessment Center (Letöltve: 2021.09.01)

<https://hu.asystems.as/termekek-szolgaltatasok/assessment-center/>

Checking references (Letöltve: 2021.09.15)

<https://www.otago.ac.nz/humanresources/toolkit/recruiting/selectionprocess/otago063967.html>

External Recruitment: Advantages, Disadvantages & Methods (Letöltve: 2021.09.01)

<https://content.wisestep.com/advantages-disadvantages-external-recruitment/>

GRAPHOLOGY- An Effective Tool Of Human Resources (Letöltve: 2021.09.15)

<https://www.citehr.com/15706-graphology-effective-tool-human-resources.html>

Internal vs External Recruitment: Weighing the Pros and Cons (Letöltve: 2021.09.01)

<https://www.jobsoid.com/pros-and-cons-internal-vs-external-recruitment/>

Központi Statisztikai Hivatal (2020): *Munkaerőpiaci folyamatok*. Az adatok a 15-74 éves korosztályra vonatkoznak.

Központi Statisztikai Hivatal (2021): *Munkanélküliségi ráta, megye és régió szerint, negyedévente (%)* (Letöltve: 2021.11.13)

https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0171.html

Munkaalkalmasságot mérő tesztek (Letöltve: 2021.09.01)

<https://www.hrportal.hu/hr/tesztek-az-allasinterjun-hogyan-segitenek-a-kompetenciak-mereseben> 20130827.html

Munkaerőpiaci folyamatok, 2020 (Letöltve: 2021.10.20)

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf204/index.html#acovid19jrvnykvetkezmnyekntcskkentafooglalkoztatottakszma>

SHRM-Resources and tools (Letöltve: 2021.09.20)

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/toolsandsamples/toolkits/pages/recruitinginternallyandexternally.aspx>

The Advantages of External Recruitment (Letöltve: 2021.09.05)

<https://www.linkedin.com/pulse/advantages-external-recruitment-steve-preston/>

MELLÉKLETEK

1. SZÁMÚ MELLÉKLET – A KUTATÁS KÉRDÉSEI

Kedves Válaszadó!

Kiss Dorottyának hívnak, a Széchenyi István Egyetem, Gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgatója vagyok. dolgozatom témája a toborzás-kiválasztás nehézségeinek vizsgálata a koronavírus idején. Kutatásom során arra a kérdésre keresem a választ, hogy az emberi erőforrás menedzsment területén dolgozó szakembereknek milyen nehézségekkel kellett megküzdeniük a koronavírus idején. Témám a toborzás-kiválasztásra határolódik le.

Kérem, hogy válaszaival járuljon hozzá a dolgozatom sikerességéhez. A válaszadás teljesen anonim, a vállalat neve megadható, de nem kötelező.

Köszönöm, hogy hozzájárul kutatásom sikerességéhez!

I. RÉSZ: Témára irányuló kérdések

1. Kérdés: Tapasztalatai szerint egyetért azzal, hogy a koronavírus hatására vállalata humán erőforrás-kezelési problémákba ütközött? (Likert-skála, 1-4)

- 1: Egyetértek
- 2: Inkább egyetértek
- 3: Inkább nem értek egyet
- 4: Nem értek egyet

2. Kérdés: Változott-e vállalata toborzási stratégiája?

- Igen
- Nem

3. Kérdés: Milyen mértékben hatott a vírus megjelenése a toborzás-kiválasztási folyamatra? Kérem rangsorolja a következő állításokat. (Likert-skála, 1-4)

- Kevesebb jelentkező érkezett a meghirdetett pozíciókra
- Több időbe telt egy pozíció betöltése
- Magasabb lett a munkavállalók bérigénye
- A HomeOffice lehetősége vonzotta a jelentkezőket
- Több jelentkezőt meg kellett hallgatni egy-egy pozíció esetében
- A globális folyamatok miatt lassult a toborzás-kiválasztási folyamat
- Magyarország kormánya által bevezetett hatályos jogszabályok lassították a toborzási folyamatot

- Több ajánlat került visszautasításra a munkavállalók által

4. Kérdés: Tapasztalatai szerint egyetért azzal, hogy a koronavírus megjelenésével a toborzás kiválasztás során nehézséget okoztak az alábbi tényezők? (Likert-skála, 1-4)

- Online interjúk
- Csökkent a hajlandóság a munkahelyváltásra
- Csökkent munkavállalói lojalitás
- Kevesebb jelentkező a nyitott pozíciókra
- A szakképzett jelöltek felkutatása időigényesebb
- Fluktuáció (munkaerő folyamatos pótlása)

Amennyiben más tényezőt is fontosnak tart, kérem írja le.

5. Kérdés: Tapasztalatai szerint a toborzási folyamat egyes lépéseit negatívan befolyásolta a koronavírus megjelenése? (Likert-skála, 1-4)

- Munkaerőigény felmérése
- Álláshirdetési csatornák kijelölése
- Jelöltek előszűrése
- Interjúztatás
- Próbamunka
- Beléptetés
- Betanítás

6. kérdés: Véleménye szerint, milyen vállalati szabályok nehezítették a toborzási és kiválasztási folyamatot? (Likert-skála, 1-4)

- Kötelező maszkhasználat
- Létszámkorlátozások
- Távolságtartás
- Testhőmérséklet vizsgálat
- Próbamunkában/gyárlátogatásban bekövetkezett változások
- Kötelező Home Office

7. kérdés: A vírus megjelenésével változott, hogy külső, vagy belső toborzást alkalmaznak?

- Igen, több pozíciót töltünk be belsőleg
- Igen, több pozíciót töltünk be külső forrásból
- Nem változott
- Nincs összefüggésben a vírus megjelenésével

8. kérdés: Az online vagy a személyes interjút preferálják jobban?

- Online
- Személyes

9. kérdés: A vírus megjelenése után megnőtt az online interjúk száma?

- Igen
- Nem

Ha a kérdésre igennel válaszolt, kérem írja le, körülbelül hány %-kal nőtt az online interjúk száma.

10. kérdés: A vírus alatt főképp milyen pozíciókra végezték a toborzást?

- Fizikai
- Szellemi
- Mindkettőre egyaránt
- Egyikre sem

11. kérdés: A vírus alatt, hogy változott a nyitott pozíciók aránya?

- Csökkent a nyitott pozíciók száma
- Nőtt a nyitott pozíciók száma

Ha nőtt a nyitott pozíciók aránya, körülbelül hány %-kal?

Ha csökkent a nyitott pozíciók aránya, körülbelül hány %-kal?

12. kérdés: A vírus következtében átalakult Önöknél a toborzási kiválasztási folyamat?

- Igen
- Nem, az eddig megszokott folyamatokat alkalmazzuk

Ha a kérdésre igennel válaszolt kérem, írja le, miben következett be a legnagyobb változás.

13. kérdés: A koronavírus járvány előtt része volt a kiválasztási folyamatnak a próbamunka és/vagy a gyárlátogatás?

- Igen
- Nem.

Ha erre a kérdésre igennel válaszolt:

Ezt a módszert a vírus megjelenését követően is alkalmazták?

- Igen
- Nem

II. RÉSZ: Vállalatra irányuló kérdések

1. Kérdés: Vállalat neve (Nem kötelező)

2. Kérdés: A vállalat nemzetközi szintén működik

- Igen
- Nem

3. Kérdés: A vállalat mióta van jelen a piacon?

4. Kérdés: Melyik megyében található a vállalat?

5. Kérdés: Foglalkoztatottak száma

- 1-9 fő
- 10-49 fő
- 50-250 fő
- 251-500 fő
- 501-2000 fő
- 2000 fő felett

6. Kérdés: Hogy alakult a szervezet létszáma a koronavírus járvány időszakában?

- erősen (20% felett) csökkent
- kissé csökkent
- nem változott
- kissé növekedett
- erősen (20% felett) növekedett

7. Kérdés: Milyen iparágban tevékenykedik a vállalat?

- Járműipar
- Elektromos termékek gyártása
- Élelmiszeripar
- Gyógyszeripar
- Építőipar
- Könnyűipar
- Nehézipar
- Kereskedelem
- Vegyipar
- Egyéb

8. Kérdés: Az emberi erőforrás menedzsment területén dolgozó szakemberek száma?

III. RÉSZ: Személyre irányuló kérdések

1. Kérdés: Kérem, adja meg melyik életkori kategóriába tartozik.

- 18-24 év között
- 25-29 év között
- 30-34 év között
- 35-44 év között
- 45-54 év között
- 55 év felett

2. Kérdés: Az Ön neme.

- Férfi
- Nő

3. Kérdés: Ön milyen pozícióban dolgozik jelenleg?

4. Kérdés: Ön mióta dolgozik jelenlegi pozíciójában?

5. Kérdés: Mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkahelyén?

- Kevesebb mint 1 éve
- 1-3 éve
- 3-5 éve
- 5-10 éve
- Több mint 10 éve