

HOGYAN VÁLASZTANAK MUNKATÁRSAT A BAZ MEGYÉBEN MŰKÖDŐ SZERVEZETEK?

A tanulmány – a már hivatkozott PHARE kutatás eredményeire támaszkodva – a személyügyi tevékenység két területét vizsgálja. A kutatás lehetőséget adott a toborzási, valamint a kiválasztási gyakorlat területenkénti, létszámkategóriánkénti és ágazatonkénti vizsgálatára

Az emberi erőforrással való gazdálkodás fő célja a munkaerő vonzása, megtartása, motiválása és hasznosítása. A *tervszerű személyügyi gazdálkodást folytató* (humán stratégiával rendelkező) és az emberi erőforrásait jól kihasználó szervezeteknek hosszú távú „káderpolitikát” kell folytatniuk. Ennek elengedhetetlen elemei:

- a munkaerő-tervezés,
- a toborzás,
- a kiválasztás,
- a beilleszkedési programok,
- a teljesítményértékelés,
- a személyzet- és vezetésfejlesztés stb.

A személyügyi tevékenységből *részletesen csupán két területet vizsgállok: a toborzást és a kiválasztást*, elengedhetetlennek tartva ugyanakkor, hogy a hozzájuk kapcsolódó területeket ne érintsem.

Munkaköri leírás

Ha csupán a toborzást és a kiválasztást akarjuk részletesen elemezni, akkor felvetődik a kérdés, hogy miért kezdjük a munkaköri leírást? Azért, mert jó lenne, ha a munkaköri leírást a személyügyi tevékenységen belül szinte „bibliának” tekintenénk, hiszen minden olyat tartalmaz, ami az adott munkaerővel kapcsolatos: adatait, feladatait, hatásköreit és felelősségkörét.

A munkaköri leírás az ésszerű cselekedetekre vonatkozó tartós és írásos utasítást jelenti. Mivel a munkaköri leírás a szervezeten belüli szabályok között olyan szervezési jellegű szabály, amely az adott feladatokat egymásra építve írja elő, így

sokféle követelményt kell egyidejűleg kielégíteni, mint:

- az időszerűség,
- a teljesség,
- az áttekinthetőség,
- és az érthetőség.

Ha a követelményeknek eleget tesz, akkor további személyügyi feladatok elvégzésének alapjául szolgálhat, így a toborzás alapidokumentuma is, mivel megfogalmazódik benne a munkakört betöltő személy munkaköri specifikációja, azaz tudjuk: kit, milyen tulajdonságokkal rendelkező személyt kell keresnünk.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyében végzett kutatás egyértelműen kimutatta, hogy a szervezetek gondot fordítanak a munkaköri leírás elkészítésére, hiszen a megkérdezettek 58,3 %-ánál minden dolgozónak van munkaköri leírása, 16,2 %-uknál néhány dolgozónak, 12,0 %-uknál csupán csak a vezetőknek, 8,8 %-uknál csak a beosztottnak, míg 3,2 %-uk jelezte, hogy senkinek sincs munkaköri leírása.

Az egyes szempontok szerinti vizsgálat azonban jól kimutatta, egyáltalán *nem homogén a munkaköri leírások megléte*. Kedvezőtlen, hogy területenként nagy a szórás és „pont” Miskolc és környéke mint megyeközpont az a terület, ahol alig haladja meg az ötven %-ot azon szervezetek aránya, ahol minden dolgozónak van munkaköri leírása.

Az talán nem is meglepő, hogy létszám-kategóriánként a szervezet növekedésével szinte lineárisan nő azok aránya, ahol minden alkalma-

zottnak van munkaköri leírása, a nagyobb cégek jobban kiépített funkciókkal és így személyügyi szervezettel rendelkeznek.

Az ágazatonkénti vizsgálat megint szinte hétköznapi eredményt mutat, hiszen ahol a legmagasabb a „rendelkezési“ arány, ott közalkalmazottak, köztisztviselők dolgoznak elsősorban (akikre vonatkozó külön törvények léteznek), míg az építőipari és szállítási „fekete-szürke“ munkák körében szinte természetes a munkaköri leírások hiánya.

Személyzetbiztosítás

A személyzetbiztosítás a szervezetek számára szükséges munkaerő előteremtésével foglalkozik:

- minőségi,
- mennyiségi és
- időbeli szempontok alapján.

A személyzetbiztosítás vagy toborzás célja tehát üres, megüresedő vagy létesítendő munkaközpontokra potenciális munkavállalók felkutatása, megnyerése és megtartása.

A személyügyi vezető feladatkörei közül az elmúlt évtizedben a toborzás szűkült a legnagyobb mértékben. A legtöbb szervezetnél széles körű leépítések voltak (a racionalizálást ez jelentette), nőtt a munkanélküliség, nem volt a cégeknek lehetőségük (és szükségük) munkaerő-felvételre.

A betöltendő megüresedett munkahelyek csökkenésével együtt jár(t) a toborzásra specializálódott szakemberek számának mérséklődése, ami viszont a tanácsadó cégeknek és a munkaközvetítő irodáknak kedvezett.

Am nem vonhatjuk le azt a következtetést, hogy a toborzás többé már nem fontos. Bizonyos mértékben nehezebb ott toborozni, ahol minden állásra nagyszámú jelentkező van.

A megfelelő munkaerő felkutatására többféle módszer adódik. A kérdőívben nem a külső és belső források szerinti csoportosítást használtuk, hanem arra voltunk kíváncsiak, hogy az általunk felsorolt munkaerő-keresési módszerek közül melyek a legjellemzőbbek. Az alábbiak közül jelölték be a megkérdezettek a szervezetüknél a három legjellemzőbb módszert:

- újsághirdetés, hirdetés országos médiákban,
- hirdetés helyi médiákban, újságokban,
- Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül,
- ismerősök, beosztottak információi alapján,
- magánközvetítők, személyzeti tanácsadó cég segítségével,

- közvetlenül érdeklődők közül választva,
- hirdető táblával.

A kérdés feltevésekor külön kértük a válaszokat

- vezető munkatársak, ill.
- nem vezető munkatársak esetén.

A megkülönböztetést az indokolja, hogy bizonyos tulajdonságok nélkül az eredményes vezetés lehetetlen. Ami a vezetők tulajdonságait illeti, látszik egy „tulajdonságcsomag“, amely a sikeres működés előfeltétele, s az alábbi jellemzőket tartalmazza:

- kiváló szakmai képességek,
- vezetői stílus,
- személyiség, magatartás,
- fizikai és lelki egészség.

Ezek az alapvető tulajdonságokon kívül azonban gyorsan változó, modernizálódó és átalakuló világunkban egyre inkább teret nyernek a következő tulajdonságok is:

- sikerorientáció,
- vevőorientált magatartás,
- intelligencia,
- földrajzi rugalmasság,
- a szervezet elkötelezett képviselője,
- etikus magatartás.

A fentiek alapján belátható, hogy a vezetőknél erőteljesebb igények, különlegesebb tulajdonságok merülnek fel. Ezért az irányítói munkakör betöltése szélesebb munkaerő-keresési módszert követel meg. Vizsgáljuk meg, így van-e ez Borsod-Abaúj-Zemplén megyében is?

➡ Vezetők munkaerő-keresési módszerei

A leggyakrabban használt munkaerő-keresési módszer a vezetők esetében az *ismerősök, beosztottak információi*, ezt követik a hirdetés helyi médiákban, újságokban és a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül.

Másfélszer olyan gyakran ismerősök útján, mint helyi médiákban vagy a Munkaügyi Központ segítségét kérve kutatják fel a vezetőket. A válaszokból nagyon feltűnően alacsony arányt kapott a magánközvetítők, személyzeti tanácsadó cég segítségével történő toborzás, az ismerősök, beosztottak információi alapján történő munkaerő-keresésnek alig több mint tíz %-át.

Területenként vizsgálva toborzási módszereket nem találunk lényeges eltéréseket, azonban egy-két megjegyzést mégis érdemes tenni.

Megfigyelhető, hogy a Bodrog völgy kivételével mindenhol a leggyakrabban alkalmazott

módszer az ismerősök, beosztottak információi alapján történt munkaerővonzás. A *Bodrog völgyben* pedig a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül szerzik be a leggyakrabban a munkae-
rőt.

Érdekesképpen azt is elmondhatjuk, hogy területenkénti bontásban Miskolc környéke veszi igénybe a legtöbbször a tanácsadó cégek segítségét, míg a többi térségben lévő szervezetek szinte alig-alig élnek ezzel a lehetőséggel (az összes igénybevétel ötven %-át Miskolc és környéke adja).

Borsod-Abaúj-Zemplén megye munkaerőpiaci helyzetét tekintve kedvezőtlen helyet foglal el az országban. Ezért talán nem véletlen, hogy a megyében többször fordulnak a munkaadók a Munkaügyi Központ kirendeltségeihez, hogy közvetítsenek ki számukra tartósan regisztrált munkanélkülieket meghatározott munkapoz-
tókra.

A létszám-kategóriánkénti elemzés során megállapíthatjuk, hogy a munkaerőszerezés módszerei már jobban szóródnak.

Az ötven-háromszáz fős kisebb cégek a vezetőket elsősorban (közel harminc %-os gyakoriságot említve) ismerősök, beosztottak információi alapján toborozzák, húsz % fölötti a Munkaügyi Központ kirendeltségén keresztül keresés, míg a harmadik leggyakoribb módszer a helyi médiákban újságokban való hirdetés, ami alig éri el a tizenhét %-os gyakoriságot. A háromszáz fő alatti szervezetek is élnek azonban a magánközvetítők, tanácsadók igénybevételével, bár nagyon kis mértékben.

A háromszázegy és ezer fő közötti létszámmal működő szervezetek leggyakoribb munka-erőkeresési módszere vezetőik esetében a hirdetés helyi médiákban, újságokban (harminc %), ezt követik az ismerősi körökből történő toborzás és harmadik helyen szerepel az újsághirdetés, hirdetés országos médiákban (17,5 %). Magánközvetítőket és Munkaügyi Központi segítséget ezen szervezetek is igénybe vesznek, de csak nagyon ritkán.

Az ezeregy fő feletti létszámú szervezetek toborzási stratégiája egy kicsit eltér a többiekétől, ezek elsősorban (közel negyven %) helyi médiákban, újságokban hirdetik meg a vezetői állásaikat, ezután az ismerősök információi alapján toboroznak (huszonnégy %) és hirdetést országos médiákban csupán tizenkilenc %-ban jelöltek. Ami még kitűnik, hogy ezen cégek egyetlen egyszer sem jelezték a Munkaügyi Központ kirendeltségei által való toborzást, míg a magánköz-

vetítő, személyzeti tanácsadó cég segítségével tizennégy %-ban élnek.

A létszám-kategóriánkénti vizsgálat nem igazolta azt a véleményt, hogy a nagyobb cégek inkább fordulnának tanácsadó cégekhez, és azt sem, hogy a vezetői beosztásokat országos napilapban olyan sűrűn tennék közzé. Holott a Munka Törvénykönyve kimondja, hogy egyes vezető beosztásokat kötelezően pályáztatni kell.

Ágazatok szerint vizsgálva a munkakeresés módszereit a vezetők esetében lényeges szórást nem találunk.

A leggyakrabban alkalmazott módszer minden ágazat esetében az ismerősök, beosztottak információi – több mint harminc %.

Csupán a második helyen van szórás, hiszen míg a mezőgazdaságban és az építőiparban a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül történik a toborzás, addig a többi ágazatban (feldolgozóipar, szállítás, egyéb közösségi területek) a helyi médiákban, újságokban hirdetnek megfelelő vezető megszerzése érdekében.

Összességképpen a vezetők munkaerő-keresési módszereit vizsgálva a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében működő szervezetek esetében elmondható, hogy tudatos toborzási stratégiáról nem beszélhetünk.

Míg Magyarországon egyre inkább terjed a fejjadász-cégek, személyzeti tanácsadók igénybevétele, addig a megyében csupán a Miskolc és környékén lévő cégek élnek ezzel a módszerrel. A cégek inkább a Munkaügyi Központok kirendeltségeinek közvetítési szolgáltatásait veszik igénybe.

Megfigyelhető azonban, hogy bár az ágazatonkénti elemzés során nem találunk lényeges szignifikáns különbséget, a létszám-kategóriánkénti vizsgálat már mutat eltérést, mivel egyértelműen kimutatható, hogy minél nagyobb egy cég létszáma, annál inkább igénybe veszi a fejjadász és tanácsadó cégek közvetítői szolgáltatásait, és vezetőit egyáltalán nem keresi a Munkaügyi Központ segítségével.

Itt azonban meg kell jegyezni, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megye sem tér el az országos átlagtól, miszerint a gazdálkodó szervezetek elsősorban az ismerősök, beosztottak információi alapján toborozzák vezetőiket. Érthető is ez, hiszen országos kimutatások bizonyítják, hogy az ismerősi körből kikerült munkavállalók sokkal elégedettebbek a munkapozítyjukkal és fizetésükkel (nem a rossz állást ajánljuk a barátainknak!), biztosnak és hosszú távúnak érzik a mun-

kahelyüket, jobban teljesítenek mint azok, akik „hátszél” nélkül kerültek be a céghez.

➤ *Beosztottak munkaerő-keresési módszerei*

Minden munkaerő felvétele beruházást jelent a szervezet számára, amelynek gazdasági előnyöségét – költség-haszon arányait – gondosan mérlegeli. A toborzás megfelelő módon való végrehajtásához szükséges a munkaerő-piac szisztematikus vizsgálata. Beszerzési potenciálokat kell vizsgálni és el kell dönteni, hogy a nyitott szerzési potenciált (munkanélküliek; foglalkoztatottak, akik új munkahelyet keresnek; pályakezdők, akik most lépnek ki a munkaerő-piacra; esetleg külföldi munkaerő), vagy a lappangó szerzési potenciált (más szervezetek alkalmazottainak átcsábítása) részesítjük előnyben.

A cégek, ha tervszerűen dolgoznak, minden munkaposzt esetében egy nagyon jól meghatározott, munkakörelemzést követően elkészített munkaköri követelményekkel és előre meghatározott toborzási stratégiával rendelkeznek.

A vezetők toborzásához viszonyítva az alkalmazottak munkaerő-keresési módszerei lényeges eltérést mutatnak Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. Ez érthető, hiszen teljesen más munkaposztokról van szó, más követelményeknek kell megfelelni.

A leggyakrabban említett toborzási módszer a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül.

A második legtöbbször használt módszer az ismerősök, beosztottak információi alapján történő, míg harmadik helyen a közvetlenül érdeklődők közül választás áll. Nézzük meg ezen megoszlásokat területenkénti, létszám-kategóriánkénti és ágazatonkénti bontásban is.

A *Miskolc és környékén lévő* szervezetek elsősorban a Munkaügyi Központ kirendeltségeihez fordulnak, majd az ismerősi körből keresnek munkaerőt, a többi területhez képest magas arányban veszik igénybe az utcáról bejövő munkavállalók érdeklődését és kiugróan gyakran adnak fel hirdetés (húsz %) helyi médiákban, újságokban.

A *Sajó völgyi cégek* 34,9 %-ban a munkanélküliekből toboroznak a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül, közel harminc %-ban az ismerősök ajánlásai alapján és magas a munkaadóknál érdeklődők szűrése is.

A *Bódva völgyi szervezetek* a munkanélküliek szervezett közvetítésével és az ismerőseik ajánlásaival élnek közel kétharmad arányban.

A *Hernád völgyiek* 42,4 %-ban említették a Munkaügyi Központ kirendeltségén keresztüli toborzást, 21,1 %-ban az ismerősök, beosztottak információi alapján történő munkaerő beszerzést, 9,1 %-ban az újsághirdetést, hirdetést országos médiákban.

A *Bodrog völgyi szervezetek* az első helyre sorolták a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül történő munkaerő-keresési módszert (34,0 %), második helyen a közvetlenül érdeklődők közül választanak (30,9 %), míg harmadik helyen az ismerősök, beosztottak információi alapján történő munkaerő-keresés (23,7 %) áll. Csupán itt említették egyetlen esetben a magánközvetítő, személyzeti tanácsadó cég igénybevételét.

A *Dél-Borsodban* működő szervezetek esetében az előzőekhez hasonló a helyzet, csupán annyi eltéréssel, hogy az eredmények nem szórnak annyira. Míg a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül toborzás huszonnyolc %, az ismerősök, beosztottak információi alapján huszonhat %, addig a közvetlenül érdeklődők közül választva munkaerő-keresési módszer huszonnégy %-os.

Létszám-kategóriánkénti vizsgálat során elmondható, hogy lényeges toborzási stratégiái különbséget nem fedezhetünk fel.

Ágazatok szerint vizsgálva a munkaerő-keresési módszereit beosztottak esetében (ha szignifikáns eltéréseket nem is találunk, de) néhány különbséget felfedezhetünk.

A regisztrált munkanélküliek szervezett közvetítését leggyakrabban az építőipar (harmincnyolc %) és mezőgazdaság (harminchét %) veszi igénybe. Ismerősök, beosztottak információi alapján leggyakrabban az egyéb közösségi és társadalmi szolgáltatás ágazatban toboroznak (33,3 %). Közvetlenül érdeklődők közül választva a legmagasabb arányban a szállítás (31,6 %) területén szereznek be beosztott munkaerőt. Ami még kiugró adat: a szállítás, raktározás, posta, távközlés az az ágazat, ahol az újsághirdetés, hirdetés országos médiákban jóval meghaladja (10,5 %) a többi ágazat hasonló adatát.

Összegzésképpen a beosztottak munkaerő-keresési módszereit vizsgálva elmondható, hogy lényeges eltérés nem mutatható ki, igazán tudatos toborzási stratégia nem állítható fel. Mindössze azt lehet látni, hogy akárcsak a vezetői beosztásúknál, itt is három fő forrás mutatható ki:

- a Munkaügyi Központ kirendeltségeiről,
- az ismerősök, beosztottak köréből,
- a közvetlenül érdeklődők köréből

próbálják meg a leggyakrabban betölteni az üres, megüresedett, esetleg új munkaposztjaikat a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében tevékenykedő szervezetek. A helyi médiákban, újságokban történő hirdetések aránya meglepően alacsony, pedig az lenne a célszerű, hogy a környékről és minél mélyebb merítéssel szereznek be a szervezetek a számukra megfelelő munkaerőt.

Munkaerőkiválasztás

Kiválasztáson azokat az eljárásokat értjük, melyeknek célja a munkára jelentkezők közül kiválasztani és munkába állítani azokat a személyeket, akik az adott feladatra a legjobban megfelelnek.

A kiválasztás tehát az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak és elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket. A kiválasztás során egy vagy több pályázót előre meghatározott preferenciák szerint egy adott munkakör betöltésére alkalmasnak nyilvánítanak.

Munkaerő- kiválasztás vezetői munkakörök esetében

Talán a nyitott kérdés feltevése okozta, hogy az erre a kérdésre adott válaszok nagyon nehezen értékelhetők, hiszen a megkérdezett 217 szervezetből 180 értékelhetetlen válasz érkezett (217-ből 180 a nincs válasz rovatba került, azaz 83,3 %-a a megkérdezetteknek nem adott választ). Mindezt lehet úgy értékelni, hogy nem használnak más módszert, csak a személyes elbeszélgetést a vezető kiválasztáskor, azonban ez a megállapítás túl „durva” lenne, ezért csupán tendenciákat mutatok be.

A kiválasztás során a leggyakrabban említett módszer a referenciák alapján történő kiválasztás, majd a tesztek igénybevétele, harmadik helyen pedig a kétlépcsős felvételi elbeszélgetés következik. Ezen módszereket gyakran alkalmazzák a cégek, azonban meglepő, hogy Borsodban a vezető-kiválasztásnál háttérbe került a szakmai alkalmasság vizsgálata, a vezetői készségek és képességek vizsgálata, illetve az országosan is olyan nagyon elterjedt Értékelő Központ alkalmazása. Csupán egyetlen cég említette, hogy a potenciális vezetőket komplex képességfelmérésnek vetik alá.

A vezető-kiválasztás során alkalmazott módszerek területenkénti elemzéséből kiderül, hogy mindenhol alkalmazott módszer a referencia-vizsgálat, van ahol ezen kívül mással is élnek, van ahol csak ezzel. Nézzük most a területi alakulást.

Miskolc és környékén a szervezetek a vezető-kiválasztás esetén több módszert is alkalmaznak, az alábbi gyakorisági sorrendben:

1. tesztek,
2. referenciák,
3. kétlépcsős elbeszélgetés,
4. komplex képesség felmérés.

Ami feltűnő, hogy a szakmai alkalmasságot külön nem említették.

A Sajó völgyben működő szervezetek kiválasztási módszerei gyakorisági sorrendben:

1. referenciák,
2. tesztek,
3. szakmai alkalmasság.

Egyéb módszerre nem utaltak.

A Bódva völgy az egyik terület, ahol csupán egyetlen módszert említettek a személyes elbeszélgetésen kívül: a referenciákat.

A Hernád völgyi szervezetek sem használnak túl sok kiválasztási módszert, mindössze kettőt említettek meg:

1. referenciák,
2. tesztek

gyakorisági sorrendben.

A Bodrog völgyben működő szervezetek esetében szintén két módszer jelenik meg az értékelő táblában, első helyen a referenciák, másodikként a szakmai alkalmasság vizsgálat.

Dél-Borsodban már „kedvezőbb” a helyzet, hiszen három módszert használnak (gyakorisági sorrendben):

1. referenciák,
2. tesztek,
3. kétlépcsős elbeszélgetés

gyakorisági sorrendben.

Adatok hiányában a válaszokat létszám-kategóriánként nem lehetett értékelni.

Agazatonként vizsgálva a vezető-kiválasztás módszereit elmondható, hogy lényeges eltéréseket találunk mind a módszerek számát, mind a módszerek igénybevételenek gyakoriságát illetően. Van olyan ágazat, ahol egyetlen módszert sem jelöltek (vezető-kiválasztásról van szó!!!) a személyes elbeszélgetésen kívül, van ahol pedig négy egyéb módszert is találunk.

A mezőgazdaságban működő szervezetek csupán egyetlen módszert, a referenciát jelölték meg, ezt is igen alacsony arányban (17 %).

A feldolgozóiparba tartozó szervezetek vezető-kiválasztási módszerei a gyakoriság sorrendet figyelembe véve a következő:

1. referenciák,
2. feladatok,
3. komplex képesség felszívás.

Ez az egyetlen ágazat, ahol a képesség komplex felmérését alkalmazzák, ezt a módszert egyetlen más cég nem említette.

Az építőipari szervezetek az alábbi vezető-kiválasztási módszereket alkalmazzák:

1. referenciák,
2. tesztek.

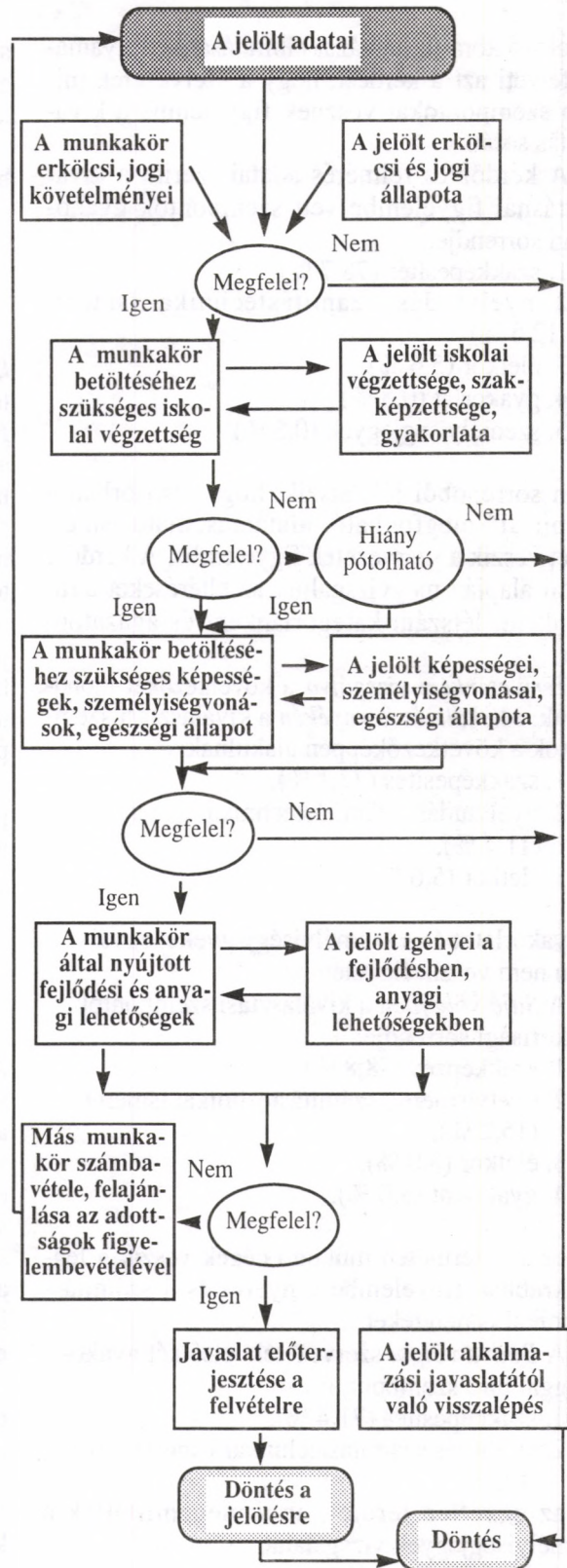
A szállítás, raktározás, posta, távközlés az az ágazat, amely egyetlen módszert sem említ a személyes elbeszélgetésen kívül. Ez azért meglepő, hiszen itt még zömében „állami“ cégekről van szó, nagy, monopolhelyezettel rendelkező szervezetek tartoznak ide, ahol a vezető-kiválasztást a meglévő (?) személyügyi szervezetnek kellene végeznie és előírások (törvények) szólnak a vezetői pályázattal kapcsolatos kötelezettségekről.

Az egyéb közösségi és társadalmi szolgáltatás ágazatban egyetlen módszert említenek, a tesztek.

Összességében a vezetők kiválasztási módszereit vizsgálva elmondható, hogy a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei szervezetek nem igazán „adnak“ a kiválasztásra, nem használnak „megnyugtató“ módszereket. Pedig ha elgondolkozunk azon, hogy a vállalat, a vállalkozás, az intézmény, és az egyéb szervezet működésében és működtetésében milyen fontos szerepet tölt be a vezető, akkor elmondhatjuk, hogy egyáltalán nem mindegy, hogy a potenciális vezetőket hogyan, milyen módszerek segítségével szűrjük meg. Egyértelműen kimondható, hogy a cégeknek nincs kiválasztási stratégiájuk, ami talán azzal is magyarázható és alátámasztható, hogy a Borsod-Abaúj-Zemplén megyei szervezetek leggyakrabban a Munkaügyi Központ kirendeltségein keresztül toboroznak (a gazdasági előnyöket kihasználva, hiszen ha tartós munkanélkülit alkalmaz egy cég, akkor kedvezmények illetik meg), ezt követi az ismerősök és beosztottak információi szerinti munkaerő-keresés (ami azt predesztinálja, hogy van valaki „garancia-vállaló“ az illető mögött, szerinte ez felér a referenciával, más módszert így már nem is igazán vesznek igénybe).

A következőkben arra mutatunk rá, hogy milyen szempontokat vesznek figyelembe a szervezetek a munkaerő kiválasztásánál. Előtte nézzük át röviden, hogy egy pályázat esetében mi mindenre kell odafigyelni az elbírálási folyamatban.

A pályázatok elbírálásának folyamata*



* Lévai Zoltán-Bauer János: A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Kft., Budapest, 1996. 78. old.

A munkaerő-kiválasztás során figyelembe vett szempontok

Az előző ábra (a pályázat elbírálásának folyamata) felveti azt a kérdést, hogy a szervezetek milyen szempontokat vesznek figyelembe a kiválasztás során.

A kérdőíves felmérés adatai szerint a kiválasztásnál figyelembe vett szempontok gyakorisági sorrendje:

1. szakképesítés (78,7 %)
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (12,5 %)
3. életkor (5,6 %)
4. gyakorlat (0,5 %)
5. személyiségjegyek (0,5 %)

Ezen sorrendből jól látszik, hogy elsősorban a „papírral“ megfogható, alátámasztható ismereteket veszik a szervezetek figyelembe. A kérdőív adatai alapján megvizsgáljuk az eltéréseket területenként, létszám-kategóriánként és ágazatonként.

Területenként vizsgálva a következőket mondhatjuk: *Miskolc és környékén* a kiválasztási szempontok a következőképpen alakulnak:

1. szakképesítés (77,1 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismerete (11,4 %),
3. életkor (5,6 %).

A gyakorlatot és a személyiségjegyeket egyáltalán nem veszik figyelembe.

A *Sajó völgyben* a kiválasztási szempontok gyakorisági sorrendje:

1. szakképzés (78,8 %),
2. nyelvismeret, számítástechnikai ismeret (15,2 %),
3. életkor (3,0 %),
4. gyakorlat (3,0 %).

Az ezen a területen működő cégek veszik a leggyakrabban figyelembe a nyelv- és a számítástechnikai ismereteket.

A *Bódva völgyi* szervezetek első két gyakorisággal bíró szempontja:

1. szakképesítés (71,4 %),
2. nyelv- és számítástechnikai ismeret (14,3 %),

Ez az egyetlen terület, ahol megemlítették a személyiségjegyek vizsgálatát.

A *Hernád völgy* lényeges eltérést nem mutat a használt szempontokat illetően, csupán arányaiban tér el, hiszen a szakképesítés nyolcvan-

egy %, a nyelv- és a számítástechnikai ismeret, illetve az életkor vizsgálata 9,5-9,5 %-os.

A *Bodrog völgyben* ugyanazok a kiválasztási szempontok. A szakképesítés 82,2 % a nyelv- és a számítástechnikai ismeret 11,1 %, míg az életkor kisebb hangsúlyt kap, 6,7 %.

Dél-Borsodban a kiválasztás során figyelembe vett szempontok sorrendje ugyanaz:

1. szakképesítés (78,8 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (15,2 %),
3. életkor (3,0 %).

Létszám-kategóriánként vizsgálva a szempontokat lényeges eltéréseket kapunk mind a figyelembe vett szempontok számát, mind pedig arányát tekintve. Egyértelműen kimutatható, hogy a kisebb cégek több szempontot vesznek figyelembe, mint a nagyok. Ami valahol talán meg is magyarázható: a kis cégeknek arra kell törekedniük, hogy a minél kevesebb munkaerőt minél hatékonyabban használják ki, éppen ezért jól „megszűrik“ őket. Az viszont érthetetlen, hogy a nagy cégek miért engedhetik meg maguknak azt a luxust, hogy nem szűrik meg kellőképpen a jelentkezőket. De nézzük az adatokat.

Az ötven-száz fős szervezetek négy szempontot vesznek figyelembe az alábbi gyakorisággal:

1. szakképesítés (81,5 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (11,1 %),
3. életkor (4,9 %),
4. gyakorlottság (1,2 %).

A százegy-kétszáz fős szervezetek a gyakorlottságot nem vizsgálják, csupán az előbbi 1-3-ig alkalmazott szempontkiválasztással élnek.

A kétszázegy-háromszáz fős szervezetek esetében elmondható, hogy itt az előző három szemponton kívül találunk egy negyediket is: a személyiségjegyek figyelembevételét. Ennek aránya viszont nagyon alacsony (4,2 %), és náluk is a „papírral“ dokumentálható ismérvek állnak előtérben.

A háromszázegy-ezer fős szervezetek az előbb említett első három szempontot alkalmazzák csupán. Amiért egy kicsit meglepődik az ember az, hogy „komoly“ szervezeti felépítést feltételezve egyáltalán nem foglalkoznak a gyakorlottság és a személyiségjegyek figyelembevételével.

Az ezeregy fős feletti szervezetek teljesen megdöbbentő képet mutatnak, ami arra enged

következtetni, hogy szinte nem is foglalkoznak a kiválasztási szempontokkal, hiszen mindössze két szempontot vesznek figyelembe:

1. szakképesítés (75 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret.

Az *ágazati vizsgálat* is hasonló „széthúzást” mutat, hiszen van ahol mindössze két szempontot, van ahol négy szempontot is figyelembe vesznek.

A *mezőgazdaságban* működő szervezetek mindössze két szempontot vesznek figyelembe a kiválasztás során:

1. szakképesítés (85,1 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (12,8 %).

Kicsit meglepő a második szempont, hiszen az ember azt várná, hogy itt inkább a gyakorlottság számít.

A *feldolgozóipar* – mint a toborzásnál és a kiválasztási módszerek alkalmazásánál is – magára adó ágazat, azaz a legtöbb szempontot veszik figyelembe.

1. szakképesítés (66,1 %),
2. nyelvismeret, számítástechnikai ismeret (17,7 %),
3. életkor (12,9 %),
4. személyiségjegyek (1,6 %).

Az *építőiparban* is meglepők a válaszok, hiszen:

1. szakképesítés (88,9 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (5,6 %).

Nem megszokott dolog, hogy a második ismérv jellemző volna egy építőiparban dolgozó munkatérre, inkább várnánk az életkor (fizikai erőnkifejtés) és a gyakorlottság szempontokat.

A *szállítás, raktározás, posta, távközlés* ágazatban két szempontot vizsgálnak:

1. szakképesítés (88,9 %),
2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (11,1 %).

Ez megint azért meglepő, mert szolgáltatásról lévén szó egyáltalán nem mindegy, hogy milyen személyiségjegyekkel rendelkezik a szolgáltatást nyújtó személy. Ha egy ügyfél találkozik az eladóval, a szolgáltatást nyújtó személlyel, akkor az egész vállalatot, vállalkozást méri annak viselkedése, magatartása révén, hiszen gyakran az alkalmazottat azonosítjuk az egész vállalkozással.

Az *egyéb közösségi és társadalmi szolgáltatás* ágazatban a már jól megszokott két ismérven kívül:

1. szakképesítés (84 %),
 2. nyelvtudás, számítástechnikai ismeret (12,5 %)
- találjuk még az életkort is (4,0 %).

Összegzőképpen elmondható, hogy a szervezetek nem veszik igazán „komolyan” a munkaerő-kiválasztást. Miért? Azért mert nem szűrik kellően meg a jelentkezőket, nem vesznek sok szempontot figyelembe, és amit figyelembe is vesznek, az elsősorban a „papíros” tulajdonságok: szakképesítés, nyelvtudás, számítástechnikai ismeret.

Amit pedig a leginkább figyelembe kellene venniük, azok a személyes tulajdonságok. A „papíros” tulajdonságok megszerzhetőek (lehet valakinek három-négy bizonyítványa, dolgozhat huszonöt éve az adott területen), azonban a személyiségjegyeket nem lehet ilyen könnyen változtatni és megszerezni. A felnőtt munkatérre már megvannak a szokásai, a munkához való hozzáállása „beállt”, az egyes tulajdonságai révén kialakult, tud-e teamben dolgozni vagy „farkas”. Ezért lenne nagyon fontos szerepe a személyiségjegyek vizsgálatának.

Ami szintén meghatározó a munkaerő munkavégzését illetően, az a gyakorlottság. Ezt is csupán egy helyen tartották fontosnak vizsgálni, pedig a „rutinszerű” munkavégzés (pozitív szemlélet) a munka termelékenységének növeléséhez vezet.

Összefoglalás, konklúzió

A gazdálkodási (vállalati) stratégia kialakításával a vállalkozások versenyelőny megszerzésére törekcszenek, tehát a gazdasági stratégia versenyelőny létrehozására törekcszik. A stratégiák összefonódását jól mutatják az alábbi versenystratégiák és a hozzájuk kapcsolódó emberierőforrás-gazdálkodási eszközök,*

• *Költségcsökkentő stratégia*

Az emberi erőforrással való gazdálkodás eszközei:

- szabványosított és részletes munkaköri leírások,
- üzemspecifikus munkakörök és szűk előreljutási lehetőségek, a specializáció ösztönzése,

* Dr. Kővári György: Az emberi erőforrások fejlesztése, Szókratész Kft., Budapest, 1995. 48–49. old.

- rövid távú eredményorientált teljesítményértékelés,
- a javadalmazási döntésekben a piaci bérszínvonal a meghatározó,
- csekély ráfordítás képzésre és személyzetfejlesztésre.

• *Innovációs stratégia*

Az emberi erőforrással való gazdálkodás eszközei:

- szoros együttműködés az egyének különböző csoportja között,
- a csoportok hosszabb távon elért eredményeit tükröző teljesítményértékelés,
- széles, másutt is kamatoztatható szaktudást igénylő munkakörök,
- belső méltányosságon alapuló javadalmazás,
- relatíve alacsony alapbér, de részvényvásárlási opció és egyéni választási lehetőség a bérren kívüli juttatási csomagból,
- számos előmeneteli lehetőség, melyek elősegítik a szaktudás kiszélesítésére tett/irányuló törekvéseket.

• *Minőségjavító stratégia*

Az emberi erőforrással való gazdálkodás eszközei:

- szabványosított és részletes munkaköri leírások,
- részvétel a munkafeltételek és munkamódszerek alakításában,
- rövid távú és eredményorientált beállítottság,
- méltányosság, állásbiztonság,
- széles körű és folyamatos képzés és személyzetfejlesztés.

A személyügyi és a gazdasági stratégia összhangba hozása során két terület különösen jelentős: *Először* is a személyügyi tervezés mutatója a munkaerő-gazdálkodás jelentőségének. *Másodszor* az alkalmazottakkal való kapcsolatot kulcskérdésnek tekintik.

A személyügyi politika kulcsfontosságú stratégiai döntés, nagy hatással van a versenyelőnyre, a vállalati szervezetre és kultúrára.

Számos személyügyi politikából lehet választani, de mindig szem előtt kell tartani, hogy a vállalat emberierőforrás-gazdálkodása a stratégiai cél (küldetés) szolgálatában álljon és szolgáltató-tanácsadó funkciót töltsön be.

A szervezetek számára követendő toborzási tevékenység és a célszerű kiválasztási módszerek megválaszolása szoros kölcsönhatásban van a szervezet mindenkori üzleti és humán erőforrás stratégiájával.

Néhány megjegyzés zárszóként a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében végzett kutatás kapcsán:

1. A szervezetek vezetői nem aktivizálják a szükséges mértékben a szervezetek tagjait. A szervezetek fejlesztését az értékrendszer tudatosításával kell kezdeni (nincs toborzási, kiválasztási stratégia, csak túlélési elképzelések.)
 2. A szervezetek szelektív, kiválasztási gyakorlatában a vezérmotívum a szükséges létszám lehetőség szerinti időbeli és mennyiségi biztosítása, ugyanakkor minőségi kritériumokról kevésbé beszélhetünk. (Bár a legtöbb cégnek nincs is módjában munkaerőt felvennie a vizsgált megyében.)
 3. Nincs differenciált személyügyi munka. Nincs megfogalmazva vezető és beosztott munkakörök esetében önálló toborzási és kiválasztási stratégia és taktika.
 4. A nagy cégeknél nincs tudatos toborzás és kiválasztás, bár a létszámadatuk predestinálná ezt.
 5. A kisebb szervezetek tudatosabb és összetettebb kiválasztási tevékenységet végeznek.
 6. A toborzásnál a referencia és a Munkaügyi Központok kirendeltségein keresztül beszerzés dominál.
 7. A kiválasztásnál az elsősorban figyelembe vett szempontok a „papírral” dokumentálható ismérvek, és kevésbé veszik figyelembe a rátermettséget, a személyiségjegyeket.
- Mindezek arra hívják fel a figyelmet, hogy egy nehéz gazdasági helyzetben levő megye szervezetei mennyire nem figyelnek oda az emberi erőforrással való tudatos és hatékony gazdálkodásra. Holott lehet, hogy ez segítene a helyzetükön.