



DOI: 10.18427/iri-2018-0096

Toborzás-kiválasztási gyakorlatok a munkaerőhiányos munkaerőpiacon

Matiscsákné Lizák Marianna

Eszterházy Károly Egyetem, Eger

A munkaerőpiac folyamatosan változik, a hazai munkaerő-piaci adatsorokat vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy Magyarországon valóban folyamatosan nő a foglalkoztatás és csökken a munkanélküliek száma. A foglalkoztatási ráta 1,6 százalékponttal, 74,0%-ra emelkedett és a férfiaknál 81,9, a nőknél 66,3% az adott korcsoport foglalkoztatási rátája. (<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog1804.html>) A foglalkoztatási mutatók javulnak, hiszen csak a foglalkoztatási ráta nő, hanem a munkanélküliek száma és aránya javul, csökken. (<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun1804.html>).

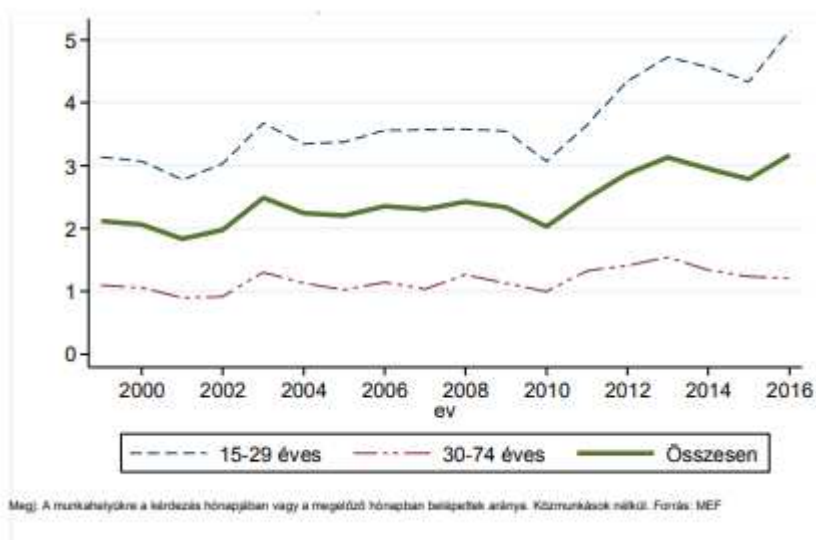
Munkaerőhiány

A munkaadók és érdekképviselői szerveik egyre gyakrabban hangoztatják, hogy munkaerőhiány van, nem tudnak motivált, képzett munkaerőt felvenni, így előfordul, hogy beruházások, fejlesztések maradnak el, esetleg a kiszolgálás, vagy a minőségi szolgáltatás rovására megy a munkaerőhiány. És a probléma már nem csak az ország nyugati részét érinti, nem ágazatspecifikus (pl. kereskedelem vagy vendéglátás), hanem országos méretűvé vált és minden ágazatban megtalálható. A probléma ennél sokkal összetettebb, hiszen nagyok a bérkülönbségek az országon belül is, így a munkaerő keletről-nyugatra vándorol, a vállalat további fejlődésének, hatékonyságának és versenyképességének a munkaerőhiány az egyik akadálya stb. A munkaerőhiány szinte minden szakmát és iparágat érint, nem koncentrálódik egy-egy elszeparált rétegre.

Ha az elmélet oldaláról nézzük a munkaerőhiányt, akkor *„a tiszta versenygazdaság tankönyvi modelljében ezzel szemben épp annyira nincs értelme munkaerőhiányról beszélni, mint ‘Ferrari-hiányról’ és ‘kaviárhoányról’: ezek a dolgok nem hiányoznának a fogyasztónak, ha hajlandó lenne értük kellően magas árat (a munkaerőért a vállalkozó magasabb bért) fizetni. Az alkalmazkodás késései, a kereslet és a kínálat közötti szerkezeti eltérések és az információhiány miatt egy versengő piacgazdaságban is előadódhatnak olyan helyzetek, amikor a munkaerő*

iránti kereslet még nagyon magas bérek mellett is csak nehezen elégíthető ki. A toborzási nehézségek – ez lenne a megfelelő kifejezés arra, amit a vállalkozók munkaerőhiánynak neveznek – állandósulhatnak is, ha a bérek merevek, a szerkezeti eltérések nagyok, a mobilitás akadályokba ütközik vagy rossz az információáramlás. Ilyen feltételek mellett egy piac úgy kerülhet egyensúlyba (állandósult állapotba), hogy a munkanélküliség is magas, és az üres munkahelyeket is nehéz betölteni” (Bakó et al., 2017:39-40).

A munkahelyükre újonnan bekerültek aránya 1999 óta folyamatosan nő a teljes munkaerő-állományban, a fiataloknál ennél erőteljesebben. A nagy változást a 2010-es év mutatja, amikor a kormány a foglalkoztatás bővítésére helyezte a hangsúlyt és a munkahelyteremtés kapott prioritást. Ezt mutatja az alábbi ábra.



1.ábra: Belépési mobilitás, 1999-2016
Forrás: Bakó et al., 2017:48

Generációk a munkaerőpiacon

„Jelenleg négy generáció van jelen a munkaerőpiacon: a Veteránok, a Baby Boomer-ek, az X generáció és az Y generáció” (Meretei, 2017). A Z és az Alfa generációk lesznek majd a következő években a belépők. A generációkat születési idejük alapján (is) lehet meghatározni. A Veteránok (1928-1945 között születettek) főbb értékei a munkahelyen a szabályokhoz való ragaszkodás, *„konformitás, hozzájárulás a közösségi jóhoz, áldozathozatal, késleltetett jutalom, hatalom tisztelete, kötelességtudat, kemény munka, lojalitás, patriotizmus, türelem”* (Meretei, 2017). Ugyanakkor nem jártasok a technológiában. A Baby boom generáció (1946-1964 között születettek) a demográfiai felfutás gyermekei, a fegyelem, tisztelet és kitartás jellemzi őket, lojálisak. Az X generáció (1966-1979 között születettek) képviselőit gyakran digitális bevándorlókként emlegetik, főbb munkaértékeik a technológiaőrültség, a függetlenség, az egyensúlyra törekvés, a megbízhatóság, a magas

munkaelvárások. Az Y generáció (1980-1995 között születettek) főbb jellemzői a magabiztosság, az asszertivitás, a diverzitás elfogadása, a tolerancia, a versenyszellem, a praktikusság, az azonnal akarás. A legfőbb jellemzőjük a technológiában való jártasságuk, hiszen beleszülettek a digitális világba.

Toborzási és kiválasztási folyamat

Az emberi erőforrással való gazdálkodás (HR tevékenység) mindig is fontos területe volt a szervezetek működésének, hiszen ez a funkció biztosítja a szükséges munkaerőállomány meglétét. Személyzetbeszerzésre egyrészt akkor kerül sor, ha a szervezet létszámszükséglete nagyobb, mint a létszámfedezete, ilyenkor több munkavállalóra van szükség, mint amennyi a szervezet rendelkezésére áll. Másrészt akkor, ha ugyan mennyiségben megfelelő számú a szervezet munkavállalóinak száma, de összetételben, minőségben nem felel meg, így munkaerőcserére kerül sor. A személyzetbeszerzés folyamatát négy szakaszra bonthatjuk: toborzás, kiválasztás, alkalmazás és beillesztés (Matiscsákné, 2012). A toborzás folyamán potenciális munkavállalókat vonzunk egy adott álláshelyre. A kiválasztási szakasz egy döntéselőkészítési folyamat, melyben felméri, hogy az állásra jelentkezők közül melyik jelölt milyen valószínűséggel lesz képes az elvárt teljesítmény elérésére. Az alkalmazás a foglalkoztatás munkajogi aspektusa, a munkajogi dokumentumok elkészítése. A beillesztési szakasz pedig egy tudatosan tervezett és szervezett folyamat a szervezet részéről, amely az új munkavállaló beilleszkedését segíti elő. A következőkben a toborzás-kiválasztási gyakorlatra térek ki a munkaerőhiányos munkaerőpiacon.

Toborzási és kiválasztási folyamat vizsgálata a munkaerőhiányos munkaerőpiacon

A fókuszcsoportos vizsgálat bemutatása és az eredmények értékelése.

A személyzetbeszerzés folyamatának toborzás-kiválasztási folyamatát kívántam a fókuszcsoportos vizsgálatokkal feltárni és megismerni, illetve az érintettek bevonásával megérteni. A munkaerőpiac szereplői közül három érintett célcsoportot szólítottam meg, egyrészt munkavállalókat, másrészt HR (emberi erőforrással foglalkozó) szakembereket, akik a munkaadói oldalt képviselik, illetve egy munkaerő-közvetítő és kölcsönző cég vezetőjét, akinek a szervezete munkaerőpiaci szolgáltatóként vesz részt a személyzetbiztosításban. A fókuszcsoportos vizsgálatot hatékony módszernek tekintem, hiszen alkalmas az okok és a motivációk feltárására. Megalapozó kutatásként akarom használni ezt a módszert a

téma jövőbeli kutatásához, hiszen szükséges további primer kutatást végezni az érintett munkaerő-piaci szereplők körében és így a kapott eredmények segíthetik, támogathatják a strukturált kérdőíves felmérés kérdés- és válaszkategóriáinak meghatározásait is.

A közel két órás fókuszcsoportos vizsgálatra 2018. januárjában került sor Miskolcon, amelyen (miskolci kötődésű) 8 fő vett részt, 4 fő munkavállaló (3 nő és egy férfi), 2 fő HR munkatárs, 1 fő munkaerő-piaci szolgáltató és 1 fő kutató szakember. A fókuszcsoport levezetése a kutató feladata volt, mint moderátor. A fókuszcsoportos beszélgetés félig strukturált kérdőív alapján történt, az előre megfogalmazott kérdések az alábbiak voltak:

- Milyen a munkaerő-piaci helyzet Miskolcon és környékén?
- Mi jellemzi az egyes generációkat a munka világában?
- Milyen tényezők befolyásolják a szervezetek munkaerőbiztosítását?
- Milyen HR eszközöket és gyakorlatokat használnak általában a szervezetek a munkaerőbiztosítás érdekében?
- Milyen toborzás-kiválasztási gyakorlatok léteznek a munkaerőhiányos munkaerőpiacon?

Az interjúkérdések nem követték szigorúan a témavázlatban foglaltakat, a moderátor bár a témavázlat alapján irányította a beszélgetést, többször eltért a beszélgetés menete ettől. A kapott eredményeket a munkavállalói, a munkaadói és a munkaerő-piaci szolgáltatói oldal véleményének, gondolatainak az összegzésével foglalom össze kérdésenként haladva, majd javaslatokat fogalmazok meg.

Milyen a munkaerő-piaci helyzet Miskolcon és környékén?

A különböző munkaerő-piaci szereplők ugyan úgy látják a helyzetet, csak más-más oldalról. A munkavállalók azt tapasztalják, hogy nagyon megváltozott a munkaerőpiac, aki igazán és komolyan keres állást, tud és akar is dolgozni, az szinte azonnal, vagy rövid időn belül el is tud helyezkedni és már nem kell „ismerős”, referencia hozzá. A munkaadók viszont szerintük nagyon rugalmatlanok, nem veszik figyelembe a munkavállalók elvárásait (pl. rugalmas foglalkoztatás). A másik két résztvevői csoport szerint viszont egyre nehezebb rugalmas, motivált munkaerőt találni, mind a HR-esek, mind a munkaerő-piaci szolgáltató munkaerőhiányról beszélnek. Az elmúlt évek munkaerő-piaci változásai, elsősorban a 2010. évet követő kormányzati foglalkoztatást elősegítő támogatások azt eredményezték, hogy a regisztrált álláskeresők közül aki akart, az már elment dolgozni, így a megjelenő munkaerőhiányt nem tudják ezen csoportból kielégíteni.

Mi jellemzi az egyes generációkat a munka világában?

A munkaadók folyamatosan munkaerőhiányról panaszkodnak, ők motivált, lojális, mobil, szakmailag fejlődni vágyó, túlórázni képes és hajlandó munkaerőt keresnek. Ugyanakkor a mai Y és Z generáció tagjai nem ilyenek. Gyorsan akar sikereket, nem várnak, ha nem tetszik valami, öntudatosan tovább állnak. Nekik fontosabb, hogy a munkával megkeresett jövedelmet el tudják költeni, élvezzék az életet, stb. Szívesen dolgoznának elsősorban távmunkában, hiszen erre a jogszabályok lehetőséget adnak, de azt hallják, hogy egyrészt erre nincs nagyon lehetőség és ha van is, akkor csak papíron, és a vezető folyamatosan „felügyelni” akarja őket. Összességében a fiatal munkavállalók nem tartják családbarátnak a mai munkaadókat, sokszor kell túlórázni, túlterhelik munkával a dolgozókat. Ezt a HR-esek is megerősítették, hogy kevés, de terhelhető létszámmal dolgoznak általában a vállalatok. Ugyanakkor az álláskeresők is elkövetnek súlyos hibákat a HR-esek szerint, amikor az interjúkn nem tisztázzák a velük szembeni elvárásokat, így gyakori a csalódás. Az is problémaként merült fel, hogy egy-egy szervezetben több generáció dolgozik együtt és előfordul, hogy fiatal vezető irányít idősebb munkavállalókat és ebből feszültségek adódnak, hiszen a fiatal erős önértékeléssel bír, meg akarja mutatni, milyen lendületes és mit tud (tanult), míg az idősek szakmai tapasztalatuk birtokában nem fogadják el őket vezetőként.

Milyen tényezők befolyásolják a szervezetek munkaerőbiztosítását?

A munkaerő toborzás és kiválasztás kritikus emberi erőforrás tevékenység a résztvevő HR-esek és munkaerő-piaci szolgáltató szerint. A munkaerőpiac ugyanakkor nem bővelkedik fiatal, jól képzett álláskeresőkben, hiszen a népesség öregszik és az idős munkavállalók is egyre tovább maradnak bent a munkaerőpiacon. Nehéz megfelelő munkaerőt találni. Szinte minden területhez kell például az idegennyelv tudás, vagy a digitális kompetencia, amikkel az idősebb munkavállalók nem igazán rendelkeznek. Egyre gyakoribb az elcsábítás más szervezetektől. A szervezeteknek általában azonnal kell a munkaerő, ezért a felvétel néha a minőség rovására megy.

Milyen HR eszközöket és gyakorlatokat használnak általában a szervezetek a munkaerőbiztosítás érdekében?

Először a munkaadók megpróbálnak más megoldásokhoz nyúlni, mint az új munkaerő felvétele. A munkaerőhiány kezelésének először a belső alternatív lehetőségeit vizsgálják. Ilyen lehet a munkakör áttervezés és munkaerő átcsoportosítás. Gyakran használják a túlórát, azonban a

szervezetben belül van határa és hosszú távon nem oldja meg a munkaerőhiányt. Az Ipar 4.0 a munka gépesítését és automatizálását hozza el, ez segít ott, ahol az emberi munkavégzés gépekkel, automatizált rendszerekkel kiváltható. Ugyanakkor azt is látjuk, hogy nagyon sok munkakör megváltozik, tűnnek el munkakörök, illetve „keletkeznek” újak, amire nagyon nehéz felkészülni HR-oldalról is. Egyre több szervezet igénybe vesz külső munkaerő-piaci szolgáltatót, akár munkaerőközvetítés, akár kölcsönzés kapcsán. Az outsourcing, vagy kiszervezés napjainkban egyre gyakrabban alkalmazott technika. Ez egy multinacionális cégnél például azt jelenti, hogy 80/20-as arány van a munkaerőállomány kapcsán, azaz 80% saját állomány, 20% kölcsönzött munkaerő. Ez abból a szempontból is előnyös, hogy az alvállalkozókkal szemben nincsenek munkaadói kötelezettségek. Itt még említésre került, hogy ha nincs belső forrásból munkaerő, akkor lépnek ki a munkaerőpiacra a szervezetek és kezdenek bele a külső beszerzésbe. Ilyenek az állami közvetítő, a volt „Munkaügyi Központok” igénybe vétele, de ez egyre kevésbé sikeres, pont az álláskereső szűkössége és összetétele miatt. Ezért egyre inkább felértékelődnek a közösségi hálók, az iskolai toborzások, az állásbörzék, a szórólapok, plakátok, a dolgozói ajánlások, honlapok, internetes és online hirdetések stb.

Milyen toborzás-kiválasztási gyakorlatok léteznek a munkaerőhiányos munkaerőpiacon?

Azt tapasztalják a fókuszcsoporton résztvevő HR-sek és a munkaerő-piaci szolgáltatók, hogy egyre nehezebb megbízható munkaerőt felvenni, mert kevés olyan ember van, aki tud is és akar is dolgozni, kellően motivált (ez a témakör többször előjött a beszélgetés alatt). Ezért szerintük megváltoztak a toborzási szokások, a szervezetek maguk közvetlenül is keresik a munkaerőt, néha kezdetleges eszközökkel, kiteszik a „bejáratra” az álláshirdetést, vagy szórólapot helyeznek ki, de igénybe vesznek külső szolgáltatókat is. De egyre inkább felértékelődik a referencia, az ajánlás, az iskolákkal, szakmai szervezetekkel kialakított kapcsolat, akár tanulmányi szerződés, versenyek vagy ösztöndíj kötés formájában. A kiválasztásnál pedig egyre inkább a személyiség és a kapcsolati háttér feltérképezése kap hangsúlyt, illetve a próbafeladat, a próbanap kerül előtérbe. Ennek ellent mondanak egy kicsit a munkavállalók, aki szerint gyorsan és egyszerű kiválasztással be lehet kerülni a munkahelyre és ott kell bizonyítani, és ha valaki beválik, akkor akár újra lehet a foglalkoztatási feltételeket is beszélni a munkaadóval. Ez utóbbit a HR-esek is megerősítették, valóban felértékelődik a beillesztés, azaz egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetni az újonnan belépő munkavállaló integrálására, betanítására, azaz nem baj, ha nem tud valamit a munkavállaló, ha akar tanulni, fejlődni, dolgozni, azaz ha motivált, akkor a szervezet betanítja.

A cikk terjedelmi korlátja miatt csak a lényegét emeltem ki a fókuszcsoporton elhangzott beszélgetésből, de az összbenyomás és az összegzés alapot ad a további primer kutatáshoz. A témában további, immár kérdőíves kutatást fogok folytatni.

Összegzés

A cikk célja az volt, hogy bemutassa a személyzetbeszerzés toborzási és kiválasztási szakaszait a munkaerőhiányos munkaerőpiacon. A fókuszcsoporton résztvevők a munkaerőpiac két oldalát képviselve hasonló véleményt, tapasztalatot és gyakorlatot osztottak meg a vizsgált témakörök kapcsán.

A munkaadói oldal folyamatosan kell, hogy reagáljon a környezeti változásokra és elvárásokra, hiszen a munkaerő-hiány megjelenésével egyre inkább „felértékelődnek” azok a toborzási és kiválasztási eszközök, amelyek a potenciális munkavállalókat minél hamarabb el tudják érni, illetve a személyiségét, a motivációit megismerve kívánják mielőbb beilleszteni a szervezetbe, vállalva a fejlesztését. A vizsgálati eredmények tükrében elmondható, hogy

1. Munkavállalóra orientált HR-t kell folytatni már a személyzetbeszerzésnél. Hiszen számolni kell a generációk eltérő jellemzőivel és motivációival a munkaerőpiacon.
2. A munkaerő-hiány megjelenésével egyre inkább „felértékelődnek” azok a toborzási eszközök, melyek „azonnal” elérik a potenciális jelölteket.
3. A szervezetek próbálnak belső munkaerőforrás hasznosítással, kihasználással (átcsoportosítás, túlóra, stb.) enyhíteni a munkaerőhiányt.
4. A szervezetek külső munkaerő-piaci szolgáltatókat vonnak be a személyzetbeszerzésbe, illetve egyre inkább élnek az outsourcinggal, illetve tartanak kölcsönzött munkaerőt.
5. A szervezetek próbálnak belső munkaerőforrás hasznosítással, kihasználással (átcsoportosítás, túlóra, stb.) enyhíteni a munkaerőhiányt.
6. A szervezeteknek a motivált,
7. A kiválasztásnál a személyiség és motiváció mérésére kerül át a hangsúly.
8. A szervezetek hajlandók befektetni a motivált, lojális, mobil, szakmailag fejlődni vágyó, túlórázni képes és hajlandó munkaerőbe.

Irodalomjegyzék

Bakó Tamás, Hermann Zoltán, Köllő János, & Varga Júlia (2017). *A 2015-2018. évi munkaerő-piaci helyzet és folyamatok (várható) alakulása, hatása a növekedésre, államháztartásra*. Budapest: MTA KRTK KTI.

Matiscsákné Lizák Marianna (szerk.) (2012). *Személyzetbeszerzés: Toborzás és kiválasztás*. Budapest, Complex.

Meretei Barbara (2017). Generációs különbségek a munkahelyen – szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 48 (10), 10-18.