

NAPJAINK TOBORZÁSI ÉS KIVÁLASZTÁSI ESZKÖZEINEK VIZSGÁLATA EGY NAGYVÁLLALAT PÉLDÁJÁN KERESZTŰL

EXAMINATION OF TODAY'S RECRUITMENT AND SELECTION TOOLS THROUGH THE EXAMPLE OF A LARGE CORPORATION

Bodnár Réka

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány az emberi erőforrás gazdálkodás kialakulásának, céljainak, funkcióinak, illetve napjaink leginkább elterjedt kiválasztási eszközeinek bemutatását követően azt vizsgálta, hogy mit gondolnak az emberek a jelenleg népszerű toborzási, hirdetési felületekről, kiválasztási módszerekről, hogyan értékelik azokat. Van-e különbség a korosztályok állásról értesülési forrásaiban, milyen összefüggések vannak a kiválasztásnál figyelembe vett szempontok között. A vizsgálathoz az egyik pénzügyi szektorban működő nagyvállalkozásnál készült két online kérdőíves felmérés. Az első kérdőívet a vállalatnál dolgozó, toborzásban és kiválasztásban résztvevő dolgozók, a másodikat pedig a többi dolgozó töltötte ki.

Kulcsszavak: emberi erőforrás menedzsment, toborzás, kiválasztás

ABSTRACT

After presenting the development, goals, functions and most common selection tools of human resource management, the paper examines what people think about the currently popular recruitment and advertising platforms, and how they evaluate them. Is there any difference in the sources of information of the age groups, what are the correlations between the different aspects of the the selection? For the study two online questionnaire surveys were conducted at a large company operating in the financial sector. The first questionnaire was completed by employees of the company involved in recruitment and selection, and the second by the other employees.

Keywords: human resource management, recruitment, selection

BEVEZETÉS

A nem tudományos szakmai sajtó szerint – lásd például PROFESSION.HU (2017), GERI (2019) – a jelenlegi társadalmi, szociális folyamatok és munkaerő-piaci tendenciák mellett egyre nagyobb kihívást jelent a vállalatok számára a megfelelő munkaerő kiválasztása és megtartása. Általánosan jellemzőnek tartják a mai társadalomra, főleg a fiatalabb generációkra, hogy könnyebben és gyorsabban váltanak munkahelyet, illetve a korábbi munkavállalóknál magasabb elvárásokkal érkeznek meg egy új céghez.

Számomra a téma érdekességét az adja, hogy hiába jelent meg számos tanulmány, szakirodalom, kutatási eredmény, nincs egy egyértelműen bevált módszer azzal kapcsolatban, hogy hogyan lehet és érdemes egy adott cég számára hosszú távon is eredményesen munkavállalókat találni.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az emberi erőforrásokkal való specializálódott munka (továbbiakban: HR) – a mai értelemben – körülbelül egy évszázados múltra tekint vissza. KAROLINY (2008) leírta, hogy 1920 körül jöhettek létre az első személyzeti osztályok, ekkor a HR-es szakemberek a személyzeti adminisztrátor szerepét töltötték be, a fizikai munkások operatív és adminisztratív ügyeit intézték, és csak a 60-as 70-es évekre tette a hagyományos HR feladatok, mint pl. a felvétel, képzés, toborzás és kiválasztás mellett a szervezet hatékonyságára fókuszáló feladatok megjelenését. Az 1980-as években merült fel az igény a HR stratégiai tervezésbe történő bevonására (SZÓTS

– KOVÁTS, 2006). A HR fókusz a szükséges kompetenciakészlet biztosítására és a szervezeti struktúra és kultúra átalakítására helyeződött át. A HR a mai felfogás szerint a dolgozókkal, mint erőforrásokkal foglalkozik. Két nagy feladata van: az egyik, hogy a szervezeti céloknak megfelelően biztosítsa az emberi erőforrást és felhasználásának, hatékony működtetésének a feltételrendszerét, a másik, hogy az alkalmazottak, a szervezet tagjainak igényei, elvárásai ki legyenek elégítve, ami a szervezet érdekeit is szolgálja (DAJNOKI et al., 2015).

BALÓ (2019) és TÖLGYES (2018) is megfogalmazta, hogy milyen kihívások merülnek fel manapság a toborzás során, mint pl. egyre nehezebb munkaerőt találni és megtartani, ezen kívül egy vállalatnak már úgy kell magát eladnia a potenciális munkavállalónak, mintha egy termék lenne. A hatékonyság növelése megköveteli, hogy a toborzás során minél szélesebb körű adathalmazból válogassanak a cégek. A jövőben várhatóan a virtuális és kiterjesztett valóság alapú megoldások is használatosak lesznek a toborzásban, pl. szimulált tereket hoznak létre, ahol élesben tesztelik a jelölteket.

A DELOITTE (2017) Humán erőforrás trendek című felmérésének az egyik eredménye az volt, hogy új technológiákat kell bevezetni a fiatal generáció képzésére, munkahelyi oktatásokat, karriert kell biztosítani számukra. A jelöltek pontos és megfelelő hatékonyságú szűrése egyre nehezebb feladat, hiába állnak rendelkezésre újabb informatikai megoldások, a pályázók élményeire és tapasztalataira nem feltétlenül vannak jó hatással, így a későbbiekben ezeket is át kell gondolnia a vállalkozásoknak.

A kiválasztási módszer megválasztását befolyásolja a jelentkezők száma, a munkaerő fontossága, a munka veszélyessége, a jelölt szervezetben betöltött szerepe (KAROLINY, 2008). SZABÓNÉ (2007) az interjút említi az egyik leggyakrabban alkalmazott módszerként. Minél magasabb pozícióba, fontosabb feladatkörre keresnek valakit, az interjúk annál összetettebbek és előfordulnak a többkörös interjúk is.

A legtöbb vállalat már alkalmaz valamilyen tesztet is a kiválasztás során, melyek elsősorban a munkakörhöz szükséges készségeket, képességeket vizsgálják (KONCZ, 2004).

NAGY (2019) meglátása, hogy a munkahelyen mért elégedettséget, teljesítményt jelentősen befolyásolja az ember személyisége, azonban a személyiségtesztek megbízhatósága kicsi, mivel az összefüggés bonyolult. A beosztottnál leggyakrabban személyiségtipológiát, a vezetők esetében kompetenciaprofilokat határoznak meg. Az értékelő központot úgy definiálta, mint egy módszert, amely során az egyén viselkedését tanulmányozzák, vizsgálják. Azon az elven működik, hogy az egyének reakcióit minél komplexebb környezetben vizsgálják meg, hogy a különböző situációkra adott reakcióikat minél szélesebb körben lehessen értelmezni. JUHÁSZ és MATISCSÁKNÉ (2013) szerint az értékelő központ alkalmazásának előnye, hogy a jelölteket akár speciális környezetben is tesztelhetjük. A jelöltekről így azonnal megbízható, valós információk állnak majd rendelkezésre.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A primer kutatás részeként két online kérdőíves felmérést készítettem. Az egyik kérdőívben a toborzásban és kiválasztásban résztvevő munkavállalókat, a másik kérdőívben a vállalatnál dolgozó többi dolgozót kérdeztem meg a vállalat toborzási és kiválasztási rendszerével kapcsolatban.

A toborzásban és kiválasztásban résztvevő kollégák száma 143 fő volt, közülük 97 fő (a megkérdezettek kb. 70%-a) válaszolt, a többi munkavállaló száma 748 fő volt, közülük 212 fő (a megkérdezettek kb. 30%-a) válaszolt a kérdőív kérdéseire. A kérdőívek kitöltésére 2020 áprilisában került sor.

Az adatok feldolgozása az SPSS for Windows 24.0 matematikai-statisztikai programcsomag segítségével történt. A program felhasználásával gyakorisági eloszlások, keresztábrák segítségével vizsgáltam a változók egymással való kapcsolatát. A tanulmány korlátozott terjedelme

miatt csak a főbb eredményeket mutatom be, illetve azokat, melyeknél biztosítható a vizsgált vállalat számára a beazonosíthatatlanság.

EREDMÉNYEK

Toborzáshoz kapcsolódó kérdések

A toborzásban és kiválasztásban résztvevő kollégáktól megkérdeztem, hogy melyik toborzási platformot tartják a leginkább alkalmasnak arra, hogy a szükséges számú pályázó figyelmét felkeltse, a többi dolgozótól pedig azt kértem, hogy jelöljék meg azokat a csatornákat, melyek leginkább alkalmasak lennének arra, hogy a figyelmüket felkeltsék. Az 1. táblázat foglalja össze az eredményeket.

1. táblázat: A toborzási felületek megítélése a toborzók és a többi munkavállaló körében

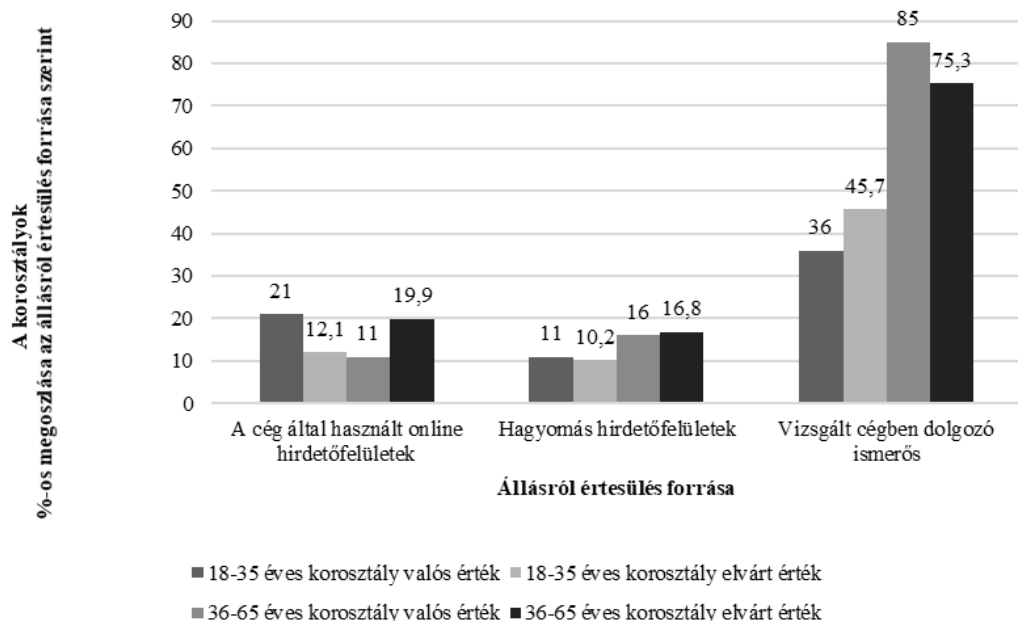
Toborzásban résztvevő kollégák válaszai			Toborzásban nem résztvevő kollégák válaszai		
Válaszlehetőségek	Fő	%	Válaszlehetőségek	Fő	%
A vizsgált vállalat karrieroldala	86	88,7	Profession.hu	148	69,8
Profession.hu	80	80,2	Facebook	146	68,9
Facebook	54	55,7	A vizsgált cég karrieroldala	139	65,6
Állásbörzéken használt szórólapok	36	37,1	Állásbörze	68	32,1
CV Online	35	36,1	Nyomatott sajtó	37	17,5
LinkedIn	16	16,5	CV Online	31	14,6
Újság	10	10,3	LinkedIn	25	11,8
Plakát	5	5,2	Egyéb	6	2,8
Egyéb	2	2,1			

Forrás: Saját szerkesztés, 2020

A toborzásban résztvevő kollégák szerint a vállalat karrieroldala, a Profession.hu, és a Facebook a leginkább alkalmas felületek a pályázók figyelmének felkeltésére, azonban a többi munkavállaló úgy gondolta, hogy a Profession.hu és a Facebook is megelőzi a karrieroldalt, valamint a CV Online-t is hátrébb sorolták, mint a toborzói vagy kiválasztási szerepkörben lévő munkatársak.

A következő vizsgálat arra vonatkozott, hogy a kiválasztásban nem résztvevő kollégák különböző korosztályai milyen forrásból tájékozódnak a vállalatnál meghirdetett állásokról. A vizsgálatához keresztábrás elemzést használtam. A statisztikailag értékelhető elemszámok kialakításához a korosztályokat ketté bontottam, a 18-35 éves korosztályra és a 36-65 éves korúakra. Az állásról értesülés lehetséges forrásainál három csoportot képeztem. Az első csoportba tartoztak a cég által használt online hirdetőfelületek (Facebook, LinkedIn, Profession.hu, CV Online és a vállalat karrieroldala), a második csoportba a hagyományosabb toborzói felületek (állásbörzék, nyomtatott sajtó, oktatási intézmények), a harmadik csoportban pedig egyedül szerepelt a személyes kapcsolatok felhasználása (vállalatnál dolgozók ismeretsége). A khinégyszet értéke 13,973, a p értéke pedig 0,001 lett. Az elemszám 180 volt. Az eredményt az 1. ábra mutatja.

Az eredmények alapján az látszódik, hogy a fiatalabb korosztálynál nagyobb szerepet játszanak az állásról értesülésben az online és a hagyományos hirdetőfelületek, mint a személyes kapcsolatok. Az idősebb korosztálynál pedig fordítva van, ott a személyes kapcsolatoknak van nagyobb jelentősége a többi forráshoz képest.



1. ábra: A különböző korosztályok értesülési forrásai a vállalatnál meghirdetett állásokról ($p < 0,05$)

Forrás: Saját szerkesztés, 2020

Kiválasztáshoz kapcsolódó kérdések

Először azt kérdeztem a toborzásban és kiválasztásban résztvevő dolgozóktól, hogy melyeket tartják leginkább illetve legkevésbé alkalmas kiválasztási módszerek arra, hogy a megfelelő embereket tudja megtalálni a vállalat a meghirdetett állásra. A 2. táblázat alapján látható, hogy legtöbbször, a válaszadók 78,4%-a (76 fő) a személyiségtesztet jelölte meg.

2. táblázat: A kiválasztási módszerek megítélése (Melyek a legalkalmasabb kiválasztási módszerek a megfelelő ember megtalálására?) (N=97)

Válaszlehetőségek	Fő	%
Személyiségteszt	76	78,4
Általános személyes állásinterjú a leendő szervezeti egység és szakmai vezető és szakmai vezető jelenlétével	49	50,5
Általános személyes állásinterjú a leendő szervezeti egység vezető és a szakterület támogató munkatárssal	46	47,4
Általános személyes állásinterjú a leendő szervezeti egység vezető és a HR-es jelenlétével	39	40,2
Szakmai teszt	31	32,0
Értékelő központ/AC	28	28,8
Általános személyes állásinterjú csak a leendő szervezeti egység vezető jelenlétével	16	16,5
Általános videointerjú	11	11,3
Általános személyes állásinterjú csak a HR-es jelenlétével	7	7,2
Általános telefonos interjú	2	2,1

Forrás: Saját szerkesztés, 2020

A megfelelő ember kiválasztására legkevésbé alkalmasnak a csak a HR-es jelenlétével történő személyes állásinterjút és az általános telefonos interjút tartották. Az előbbi 7,2% (7 fő) választotta, az utóbbit pedig összesen 2 fő jelölte meg.

Arra a kérdésre, hogy melyik a legkevésbé alkalmas kiválasztási módszer a megfelelő ember megtalálására, legtöbben, 67% (65 fő), az általános telefonos interjút választották, ami alátámasztja az előző kérdés eredményeit, azonban a második legrosszabbnak itt az általános videointerjút ítélték, amit a megkérdezettek 14,4%-a (14 fő) választott. A kérdőívben ugyanakkor a válaszadók többsége, 68%-a (66 fő) nyilatkozott úgy, hogy akinek jól sikerült a videointerjúja, az jellemzően később a személyes interjú során is szimpatikus volt.

A toborzásban és kiválasztásban résztvevő kollégák körében érdekesnek ígérkezett megvizsgálni, hogy van-e összefüggés a kiválasztás során figyelembe vett szempontok fontosságának megítélése között. A szempontok az alábbiak voltak: a pályázó motiváltsága, kommunikációs készsége, a pályázó szimpatikussága az interjúztató számára, a pályázó szakterületi tapasztalata, a bérigénye, az önéletrajznak tartalmi és formai igényessége/minősége, a pályázó végzettségének szintje, a végzettségének szakterülete, a cégnél eltöltött tapasztalata, a nyelvtudása. A kérdés megválaszolásához Spearman rangkorrelációs vizsgálatot végeztem, ami több helyen is szignifikáns ($p < 0,050$) eredményt hozott. A továbbiakban csak a legalább közepes rangkorrelációs kapcsolatokról írok.

A 3. táblázatban látható szempontok fontosságának megítélése között mindenhol pozitív, közepes rangkorrelációs kapcsolatot kaptam, 1 ezrelékes szignifikanciaszint mellett. Ez azt jelenti, hogy aki fontosnak tartja a végzettség szintjét, valószínűleg fontosnak ítéli a végzettség szakterületét is. Aki a végzettség szakterületét fontosnak tartja, valószínűleg fontosnak ítéli a szakterületi tapasztalatot is, illetve a rangkorrelációs kapcsolat a végzettség szakterülete és nyelvtudás, mint kiválasztási szempont fontosságának megítélése között arra utalhat, hogy vannak olyan kiválasztásban résztvevő kollégák, akik a végzettségeket és ehhez kapcsolódóan a további képzettséget is fontosnak tartják, mint szempontot. A cégnél eltöltött tapasztalat és a szakterületi tapasztalat, mint kiválasztási szempontok fontosságának megítélése között a rangkorrelációs kapcsolat jelentése, hogy aki fontosnak tartotta a szakterületi tapasztalatot, fontosnak ítélte a cégnél eltöltött tapasztalatot is, mivel az is szakterületi tapasztalatnak minősülhet.

3. táblázat: A kiválasztás során figyelembe vett szempontok közötti rangkorrelációs összefüggések (N=97)

A vizsgált szempont párok		A szempontok közötti rangkorrelációs összefüggések	
Végzettség szintje	Végzettség szakterülete	korrelációs együttható	0,489
		p	<0,001
Végzettség szakterülete	Szakterületi tapasztalat	korrelációs együttható	0,635
		p	<0,001
Cégnél eltöltött tapasztalat	Szakterületi tapasztalat	korrelációs együttható	0,645
		p	<0,001
Nyelvtudás	Végzettség szakterülete	korrelációs együttható	0,400
		p	<0,001

Forrás: Saját szerkesztés, 2020

A kiválasztásban nem résztvevő dolgozókat megkértem, hogy értékeljék a különböző kiválasztási módszereket. A módszerek „komfortosságának” megítélését a 4. táblázat foglalja össze, a „kényelmetlenségükkel” kapcsolatos vélemények pedig az 5. táblázatban láthatóak.

Összességében a válaszadók legkomfortosabbnak a személyes állásinterjút ítélték. A személyes interjú hangulatát a legtöbben, 78,8% (167 fő), barátságosnak, jó hangulatúnak ítélték

meg, 11,3% (24 fő) semlegesnek, 9,9% (21 fő) feszélyezettnek vagy stresszesnek, és senki nem választotta az „ellenséges” válaszlehetőséget.

4. táblázat: A különböző kiválasztási módszerek „komfortosságának” megítélése (N=212)

Kiválasztási módszerek	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók százalékos megoszlása (%)
Általános személyes állásinterjú	143	67,5
Személyiség teszt	38	17,9
Szakmai teszt	13	6,1
Értékelő központ/Assesment Center	10	4,7
Általános telefonos interjú	7	3,3
Egyéb	1	0,5
Videointerjú	0	0,0

Forrás: Saját szerkesztés, 2020

5. táblázat: A különböző kiválasztási módszerek „kényelmetlenségének” megítélése (N=212)

Kiválasztási módszerek	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók százalékos megoszlása (%)
Videointerjú	88	41,5
Értékelő központ/Assesment Center	51	24,1
Általános telefonos interjú	27	12,7
Személyiség teszt	17	8,0
Szakmai teszt	16	7,5
Általános személyes állásinterjú	12	5,7
Egyéb	1	0,5

Forrás: Saját szerkesztés, 2020

Legkényelmetlenebbnek a videointerjút ítélték. Ehhez kapcsolódóan megkérdeztem, hogy amennyiben készítettek valakivel videointerjút, mennyire érezte nehéznek az elkészítését. A válaszadók több, mint 90%-a (201 fő) úgy nyilatkozott, hogy nem alkalmazták nála ezt a kiválasztási módszert, de akinél alkalmazták, 5,2% (11 fő), abból 1 fő válaszolt úgy, hogy nehéz volt, 10 fő pedig azt jelölte meg, hogy nem okozott nehézséget az elkészítése.

Aki nehéznek érezte a videointerjú elkészítését indoklasként azt fogalmazta meg, hogy nem volt számára megszokott, hogy csak saját magát látja viszont a képernyőn.

Arra a kérdésre, hogy mit éreznek a videointerjú legnagyobb előnyének, a megkérdezettek 14,1%-a (30 fő) válaszolt. Az ő válaszaik között szerepelt többek között, hogy földrajzi távolságokat át lehet vele hidalni, illetve, hogy gyors és rugalmas a lebonyolítása.

Az előző kérdés párára, hogy mit éreznek a videointerjú legnagyobb hátrányának, 15,1% (32 fő) válaszolt a kérdőív kitöltői közül. Ők többek között az alábbi válaszokat írták: a személyes benyomás hiánya, a videointerjú alanya nem kap visszajelzést az interjúztató részéről, a kamera plusz frusztrációt okozhat, személytelennek érződik.

A kiválasztásban résztvevők válaszaik között szerepelt, hogy a videointerjú nem feltétlenül élőben zajlik, nem tudjuk felmérni a pontos reakcióit a pályázónak, illetve lehetnek a környezetben hátráltató tényezők.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A telefonos interjú és a videointerjú számos előnye miatt (pl. a földrajzi távolságok áthidalásának lehetősége, az utazási idő megspórolása) vélhetően a jövőben is nélkülözhetetlen rész lesz a vizsgált vállalat kiválasztási folyamatának, emiatt fontos lenne minél hamarabb megtalálni azokat a megoldásokat, melyek ezeknek a technológiáknak a használatát is kellően komfortossá tennék a pályázók számára. Többségében a megkérdezett, kiválasztásban résztvevő kollégák a

videointerjú során a háttérben maradnak, az interjú során nem létesítenek kapcsolatot online a pályázóval. Ezen lehetne változtatni, hiszen a dolgozók hiányolták a visszajelzést az interjúztató részéről, illetve ez személyesebbé tehetné ezt a kiválasztási módszert is.

A toborzásban résztvevő kollégák szerint a szükséges számú pályázó figyelmének felkeltésére az egyik legalkalmasabb toborzási felület a Facebook, ami a többi dolgozó – leginkább a fiatalabb korosztály – körében is népszerű volt. A válaszok alapján további javítási lehetőség lehetne a vizsgált cég számára a Facebookon történő hirdetések számának növelése, hiszen napjainkban legtöbbször ezt a közösségi oldalt használják, itt tájékoznak a hírekről, sokan csatlakoznak álláskeresők csoportjába, vannak olyan oldalak, melyeket már csak Facebookon követnek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- (1) BALÓ E. (2019): A tehetség diktál. HVG Extra Business. 2019. év. 3. szám. pp. 42-43. (2) DAJNOKI K. (2015): A humán erőforrás gazdálkodás gyakorlata. pp. 42-47. In: Munkaerőpiaci és HR ismeretek. (Szerk. DAJNOKI K.) Debreceni Egyetem, Debrecen, 111 p. ISBN 978-615-80290-0-1 (3) DELOITTE (2017): A vállalatok nem állnak készen a jövő HR-kihívásaira. <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/vallatok-nem-allnak-keszen-a-jovo-hr-kihivasaira.html>, letöltés dátuma: 2020.03.30. (4) GERI Á. (2019): Hiába a csocsóasztal, ha a főnök sosem száll be. HVG Extra Business. 2019. év 3. szám. pp. 7-9. (5) JUHÁSZ I. – MATISCSÁKNÉ L.M. (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás. Eszterházy Károly Főiskola, Eger, ISBN: 978 615 5509 09 4 (6) KAROLINY M. (2008): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. PTE KTK, Pécs, ISBN 978-963-642-210-3 (7) KONCZ K. (2004): Karriermenedzsment. Aula Kiadó Kft., Budapest, ISBN 963-9585-34 3 (8) NAGY M. (2019): Megmondom, milyen vagy!. HVG Extra Business. 2019. év 1. szám. pp. 38-39. (9) PROFESSION.HU (2017): A toborzás 5 legnagyobb kihívása. <https://www.profession.hu/blog/a-toborzas-5-legnagyobb-kihivasa/>, letöltés dátuma: 2020.02.04. (10) SZABÓNÉ F. É. (2007): Önmenedzselés. Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, Budapest, ISBN 978-963-8445-29-2 (11) SZÓTS – KOVÁCS K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? Vezetéstudomány. XXXVIII. évf. különszám. pp. 46-47. (12) TÖLGYES L. (2018): Paradigmaváltás: irányítóból irányított. Eljött az agilis HR ideje és a nyolcórás robot vége! https://www.itbusiness.hu/archive/fooldal/hirek/human/Eljott_az_agilis_HR_ideje_es_a_nyolcoras_robot_vege_, letöltés dátuma: 2020.01.16.

SZERZŐ:

Bodnár Réka

Vezetés és szervezés MSc szakos hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
bodnarreka5@gmail.com

A publikáció az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosító számú „Tehetségből fiatal kutató” – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban c. projekt támogatásával valósult meg.

