# Olvasólecke időigénye: 6 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A TOBORZÁS LÉPÉSEI

A toborzás (a kiválasztás és az elbocsátás mellett) talán a legismertebb és a legnagyobb érdeklődéssel övezett területe az emberi erőforrás menedzsmentnek. Az érdeklődés persze érthető, hiszen a munkavállalók nagy része ezeken a pontokon biztosan találkozik e terület szakértőivel. Érthető az érdeklődés az EEM tevékenységét végzők oldaláról is, hiszen az EEM szervezeti egységében dolgozó munkatársak gyakran erre fordítják a legnagyobb energiákat mind munkaidőben, mind szellemi ráfordításban.

A **toborzás keresési folyamat**, célja üres, vagy megüresedő, illetőleg újonnan létesítendő munkaposztokra potenciális munkavállalók megnyerése; olyan pályázók vonzása, akik közül a munkaköri követelményeknek megfelelő, vagyis az álláshely betöltésére alkalmas személyek kiválaszthatók (Kővári 1995). Ennek megfelelően a toborzás elsősorban (a munkaerőpiacon végzett) **marketing tevékenység**, melynek keretében meghatározzuk a hiányt jelentő, a munkavégzésre alkalmas munkaerő tulajdonságait, azonosítjuk a célcsoportot, kialakítjuk a célcsoporttal való kommunikáció formáját, tartalmát és csatornáit, melyekkel a szervezethez történő csatlakozási lépések megtételére vesszük rá.

A toborzást követi majd a kiválasztás, melynek keretében megtörténik a jelentkezők megfeleltetése a korábbiakban rögzített elvárásoknak.

"Parkinson törvénye szerint az a jó álláshirdetés, amelyre csupán egyetlen válasz érkezik, de az a megfelelő embertől, és felvételével azonnal tökéletesen be tudják tölteni a megüresedő, vagy új munkahelyet" (Lévai-Bauer 1996, 75.o)

# A toborzást megelőző folyamatok

Mielőtt a toborzási folyamatot elindítják, a szervezetek **át szokták gondolni, valóban szükség van-e új munkaerő felvételére**, vagy egyéb megoldásokkal ez kiküszöbölhető. Élhetnek a munkakörök áttervezésének lehetőségével (újraosztják a feladatokat a meglévő munkakörök, munkatársak között), kiszervezhetik a cégből a tevékenységet (a piacról vásárolják meg, ahelyett, hogy saját munkavállalót alkalmaznának), hosszú távon az automatizáció is megoldás lehet, rövidtávon, átmeneti hiányok megoldására túlórát rendelhetnek el.

**Betegségidők csökkentése**

A toborzást azzal is igyekeznek elodázni a cégek, hogy megpróbálják az aktuális munkaerő állományt rávenni a nagyobb jelenlétre. Ennek egyik módja a betegségidők csökkentése: a cégek általában ösztönzik a munkavállalóikat, hogy kevesebb szabadságot, betegszabadságot, táppénzt vegyenek ki, pl. jelenléti bónusszal. Ennek alkalmazása vissza is üthet, mert esetleg betegen is bemennek dolgozni a munkavállalók, vagy diszkriminatív is lehet a gyakorlat, hiszen a kisgyerekesek a gyerekek betegségei miatt így hátrányba kerülnek. Ugyanakkor a távolléti adatok elemzésével a munkaadók gyakran azzal szembesülnek, hogy szüreti, betakarítási időszakban szokatlanul (indokolatlanul) megnő a táppénzen, betegszabadságon lévő száma, ami arra utal, hogy esetleg jogosulatlanul veszik ki ezeket a napokat.

Ha mégis új munkavállaló felvétele mellett döntenek, akkor szükség van **toborzási terv készítésére**. Ehhez tudnunk kell, hogy:

* kire van szükségünk: milyen munkakörbe keresünk, mik az elvégzendő feladatok, milyen tulajdonságok szükségesek a betöltéshez, hol helyezkedik el a munkakör a szervezeti hierarchiában (azaz mennyire értékes a szervezet számára)?
* hogyan találjuk meg ezeket a jelölteket (hogyan érhető el a célcsoport, milyen csatornát válasszunk)?
* hogyan vonzzuk be őket (hogyan tervezzük meg magát a felhívást/hirdetést, mit kívánunk kommunikálni az állásról, cégről, milyen ösztönzési csomagot tudunk nyújtani)?
* mikorra és hány emberre van szükség (időterv)?
* milyen költségkeretünk van a feladatra?

A kérdések mutatják, hogy **a** **toborzási folyamat szorosan összekapcsolódik más HRM rendszerekkel**. A munkakörelemzés, munkakörtervezés megmutatja a munkaköri feladatok és az elvégzéshez szükséges kompetenciákat, eredményként friss munkaköri leírások állnak majd rendelkezésünkre, amikre alapozhatjuk a toborzást. A munkaerő-tervezés segít abban, hogy mikorra hány emberre lenne szüksége a szervezetnek. A munkakör-értékelés megmutatja, milyen értéket képvisel a betöltendő munkakör a szervezet számára, míg az ösztönzés, munkaerő-fejlesztés, és a karriertervezés arra ad választ, hogy milyen lehetőségeket tudunk felkínálni a vállalathoz belépő munkaerőnek.

# A toborzás első lépései

A **toborzás első lépése** nem más, mint toborozni kívánt munkaerő munkaköri és személyi specifikációjának összeállítása. Mindezt – ahogyan az előző részben már jeleztük – a munkakörtervezés, munkakörszervezés, információi alapján állíthatjuk össze, kiegészítve a munkakör-értékelés, a teljesítményértékelés, az ösztönzés, a munkaerő-fejlesztés és a karriertervezés releváns információival. Érdemes azonban e specifikációt egyéb, az adott szervezeti egységgel kapcsolatos információval kiegészíteni, melyeket a következő kérdések mentén tehetünk meg:

* A jövendőbeli vezetővel történő együttműködés kritériumai (azaz azok a döntően személyes tényezők, melyek a vezető-munkatárs viszony gördülékenységét befolyásolják).
* A munkakollektívába történő beilleszkedés kritériumai (melyek egyrészt a vállalat által képviselt értékrendet, másrészt a szűkebb munkacsoport kulturális jellemzőit takarják, melyek megléte a sikeres munkavégzés előfeltételének tekinthető).

A **toborzás második lépése** során érdemes megvizsgálni a rendelkezésre álló munkaerő-kínálatot: vajon a munkaköri specifikációval leírt munkaköri követelményeknek megfelelő munkaerő hol, és mekkora számban található? **Ha külső toborzás** mellett döntünk, akkor gyakorlatilag a munkaerőpiac szegmentációját kell elvégeznünk a specifikáció által szolgáltatott szempontok alapján (itt utalunk vissza a munkaerő-tervezés fejezetre, ahol már foglalkoztunk a munkaerő-kínálat becslésének témakörével).

Munkánkhoz további információként szolgálhatnak a Központi Statisztikai Hivatal, a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat, egyéb munkaerő-piaci szervezetek által kibocsátott ingyenesen, vagy térítés ellenében hozzáférhető munkaerő-piaci felmérések, tanulmányok. További, általában széles körben hozzáférhető – ám sajnos nem minden esetben megbízható – információkat tartalmaznak a különböző szintű, a regionális fejlesztés érdekében publikált tervek helyzetelemző tanulmányai.

Nemcsak a munkaerő-piaci adatok, de a képzési adatok is érdekesek lehetnek: pl. milyen a számunkra releváns szakképző helyek kibocsátása, mikor, hányan végeznek a régióban egyes felsőoktatási szakokon, milyen nyelvtudással, bérigénnyel rendelkeznek a kibocsátott hallgatók, stb..

**Nemcsak a külső, hanem a belső munkaerő-kínálatot is át kell gondolni**, hiszen a szervezet dönthet úgy, hogy belső forrásból (jelenlegi munkavállalói körből) szeretné betölteni az üres pozíciót. Ilyenkor az állást meg sem hirdetjük vállalaton kívül. Az is elképzelhető, hogy **belső és külső toborzást** a cég párhuzamosan alkalmazza, és a belső és külső jelölteket egyaránt versenyezteti a kiválasztási folyamatban.

A belső munkaerő-biztosítás módszereit a legtöbb szervezet igyekszik alkalmazni, hisz a vállalat szempontjából a belső források kiaknázása sok előnnyel jár. **A belső toborzás előnyei** (Kiss 1994, 144.o):

* A szervezeti állományból való toborzás lényegesen gyorsabb, mint a külső munkaerő-piacról való toborzás és lényegesen olcsóbb is,
* a munkavállalók teljesítményei, ill. hibái már ismertek a szervezet számára, így a kedvezőtlen választás lehetősége csökken,
* a szervezet is ismert a munkatárs számára, így a beilleszkedéssel járó konfliktusok elkerülhetőek,
* az így megüresedett állás általában a szervezet alacsonyabb szintjén található, ahová könnyebb kívülről toborozni,
* a fejlődési, előrelépési lehetőségek ösztönzőleg hatnak a munkatársakra, nő a vállalati kötődésük,
* kisebb annak a kockázata, hogy az új munkakörbe került személy kilép a vállalattól.

A **belső toborzásnak** vannak bizonyos **veszélyei** is. A következő hátrányokkal számolhat az a szervezet, amely kizárólag belső forrásokra támaszkodik munkaerő-szükséglet esetén (Kiss 1994, 145-146.o):

* a vállalat belterjessé válhat, ezáltal kialakulhat a szervezeti vakság,
* fennáll a szubjektív döntés, belső érdekek alkalmazásának lehetősége,
* a szervezet nem képes felmérni munkaköreinek a munkapiacon elfoglalt helyét, amely a munkakörök túl- ill. alulértékeléséhez vezethet,
* a jelöltek száma korlátozott,
* a megüresedő posztra is kell egy megfelelő személyt találni, így a toborzás problémája továbbra is megmarad, esetleg más szervezeti szinten jelentkezik,
* az előléptetett személy korábbi munkatársai vezetőjévé válhat, ami problémát okozhat a munkatársi kapcsolatokban, s ez a munkafolyamatot is hátráltathatja,
* feszültségek keletkezhetnek a kiválasztott, ill. az elutasított kollégák között is,
* a vállalat szembesülhet az ún. „Peter-elvvel”[[1]](#footnote-1), amely szerint a munkavállaló folyamatos előléptetése során eljut az inkompetencia szintjére, ahol már nem képes megfelelően teljesíteni feladatait, nem tud megfelelni a pozíció követelményeinek.

Ha már tudjuk, hogy milyen munkavállalót keresünk és körülbelül milyen a munkaerőkínálat, **harmadik lépésként** választanunk kell a különböző toborzási csatornák között, és meg kell terveznünk a kommunikációt.

**Irodalom**

Kiss Pál István (1994): *Humán erőforrás menedzsment*. Gödöllő: Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány

Kővári György (1995): *Az emberi erőforrások fejlesztése*. Budapest*:* Szókratész

Lévai Zoltán – Bauer János (1996): *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Budapest: Szókratész



1. Laurence J. Peter – Raymond Hull 1969-ben megjelent könyvéről kapta az elnevezést, a könyv címe: The Peter Principle. Why Things Always Go Wrong? Szerintük egy hierarchikus rendszerben az emberek addig haladnak előre, míg elérik saját inkompetencia-szintjüket, azaz a múltbeli sikereikre alapozva léptetik őket előre olyan pozíciókig, amikben már nem lesznek sikeresek. A legutolsó pozíció tehát valójában már meghaladja képességszintjüket, de az emberek ritkán lépnek innen vissza (anyagi vagy presztízs okokból), és másokat is akadályoznak a feljutásban, kirúgják azokat, akik veszélyeztetik a pozíciójukat. [↑](#footnote-ref-1)