# Olvasólecke időigénye: 25 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A TOBORZÁS LEHETSÉGES CSATORNÁI, ESZKÖZEI, FORMÁI

A toborzás követelményeinek és lehetőségeinek függvényében már felelősségteljesen választhatunk a toborzási formák és eszközök között és megtervezhetjük az üzenetet.

1. táblázat: A toborzási formák rendszerezése

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Informális toborzás** | **Formális toborzás** |
| **Szervezet által végzett toborzási tevékenység** | A vállalat tulajdonosainak, munkatársainak ismeretségi körén alapuló bevonzás | KinevezésMeghívásos pályázati rendszerNyílt belső pályázatMédiahirdetések (offline/online)Saját adatbázisKapcsolattartás oktatási intézményekkelRészvétel állásbörzékenNyílt napokAlkalmi jelentkezők kezelése |
| **Nem a szervezet által végzett toborzási tevékenység** |  | Állásközvetítő ügynökségekVezető kutató/fejvadász ügynökségekMunkaerő kölcsönzőkMunkaügyi központok/foglalkoztatási hivatalok |

*Forrás: Kürtösi et al. 2000, 8.o. alapján*

**Formálisnak** tekinthető a toborzás, amennyiben a vállalat formailag egyenlő feltételeket biztosít a megüresedett munkakört betölteni kívánóknak.

**Informálisnak** tekinthető a toborzás, amennyiben az adott munkakör meghirdetése ajánlás, ismeretség alapján történik, ill. a bárki számára egyenlő feltételek biztosítása nélkül.

**A szervezet által végzett** toborzási tevékenységről beszélünk, ha az az adott szervezet szakembereinek irányításával, külső cégek bevonása nélkül történik.

**Nem a szervezet által végzett** toborzási tevékenységről beszélünk, amennyiben a szervezet a munkaerő-hiány kiküszöbölésére más cég, ügynökség, magánszemély szolgáltatásait veszi igénybe, kiszervezi a toborzási folyamat részét vagy egészét.

# A szervezet által végzett formális toborzási tevékenység

A szervezet szakemberei által megszervezett és kivitelezett toborzás a potenciális pályázók számára egyenlő, formailag nyílt feltételek biztosítása mellett. A humán erőforrás biztosítható belső, ill. külső erőforrásból is.

##  Belső munkaerő-biztosítás

Ha egy szervezeten belül munkaerő-szükséglet lép fel, nem minden esetben szükséges új munkavállaló után kutatni, hiszen sok esetben a humán erőforrás biztosítható belső forrásból, vállalaton belüli átcsoportosítással is, amely során fontos figyelembe venni, hogy ahonnan az áthelyezés megtörténik, ott újabb munkaerő-hiány keletkezik, tehát ez tulajdonképpen a probléma alacsonyabb szervezeti szintre való áthelyezését, és nem a végső megoldást jelenti. A meglévő alkalmazottak köréből való munkaerő-biztosításra a következő módszerek ismertek (Kiss 1994, 144.o.):

* Kinevezés: egy olyan munkatárs előléptetése, aki már tudatosan készült a pozíció-váltásra.
* Meghívásos pályázat: a szervezeti adatbázisban szereplő, megfelelő kompetenciával rendelkező személyek versenyeztetése egy vonzó pozícióért.
* Nyílt belső pályázat: Először a vállalaton belül, mindenki számára hozzáférhetően kerül meghirdetésre a megüresedő pozíció, lerövidítve ezáltal a toborzási folyamatot.
* Újraalkalmazás: Egykor a szervezet alkalmazásában álló munkavállaló visszahívása. Különösen azok a vállalatok alkalmazzák, ahol a szezonalitás, ciklikusság a jellemző.
* Előléptetés nélküli áthelyezés, rotáció: a szervezeten belül a munkavállaló más területre való beosztása. Többszöri áthelyezés során az alkalmazott a cég minden egyes funkcionális területén meghatározott ideig dolgozik, s így lehetősége van a teljes vállalati működésbe betekinteni, amely segíti őt későbbi előléptetése során (Elbert et al. 2001, 165-166.o.).
* Nyugdíjas alkalmazottak újrafoglalkoztatása. Előnye, hogy nincs szükség a munkaerő betanítására, amellyel idő és költség takarítható meg. Hátránya azonban, hogy ez sok esetben csupán átmeneti megoldást jelent (Szemes-Világi 2001, 88.o.).

**Alumni rendszer a cégeknél**

Az újraalkalmazást segíti elő a szervezetek saját alumni rendszere. Vannak vállalatok, akik a náluk valaha dolgozó volt munkavállalóknak lehetőséget adnak a szervezettel (és az egymással) való kapcsolattartásra pl. egy honlapon vagy közösségi oldalon keresztül, esetleg hírlevelet is működtetnek. Ezen kapcsolattartás/kapcsolatban maradás nem titkolt célja gyakran az, hogy a volt munkavállalók egy részét visszacsábítsák a céghez. (Ld. Ernst and Young alumni)

## Külső munkaerő-biztosítás

Amennyiben nincs mód a belső forrás kihasználására, ill. az adott munkakör jellege egy új munkatárs foglalkoztatását kívánja meg, vállalaton kívüli toborzási csatorná(ka)t kell alkalmazni, amelynek eszköztára a humán szakemberek kreativitása, ill. a technológiai fejlődés által folyamatosan bővül, ezért a mindenre kiterjedő összefoglalás lehetetlen feladat. A leggyakrabban használt/említett toborzási csatornák a következők:

* Médiahirdetések

A szervezetek megtehetik állásajánlatukat a potenciális munkavállalók felé az elektronikus, ill. a nyomtatott sajtóban is. Az elektronikus toborzás eszközei lehetnek a televízió, a rádió, ill. az Internet.

**Álláshirdetés TV-ben, rádióban, óriásplakáton?**

A média álláshirdetésekről – az egyes megjelenések költségtényezői miatt – talán nem a televízió, vagy a rádió jut eszünkbe, ugyanakkor egyes esetekben reális alternatívát kínálnak. Gondoljunk például olyan szervezetek tömeges munkaerő-felvételére, mint a MÁV, vagy a Magyar Honvédség, de jó példát jelent a többnyire téli hónapokban a rádióadókban sugárzott, hómunkások felvételét hirdető üzenet.

A legkedveltebb csatorna a vállalatok körében sokáig a **nyomtatott sajtó** volt, hiszen a legtöbb állást kereső személy elsősorban az újsághirdetéseket figyelte. A leendő munkavállaló sokszor először a hirdetésen keresztül kerül kapcsolatba a vállalattal. Ha nincs előzetes információja a szervezetről, akkor a hirdetés lesz számára az első benyomás, amit a vállalatról szerez, ezért is fontos, hogy a szervezet ügyeljen a korrekt, pontos hirdetés elkészítésére, amely a vállalati kultúrát tükrözi, jó hírnevét növeli, ill. egy jó reklámot is jelenthet számára.

Akkor jó egy hirdetés, ha informatív, figyelemfelkeltő, eljut a célcsoporthoz, és jelentkezésre mozgósítja annak tagjait. Egy jól megfogalmazott hirdetéssel már egy előzetes szelekciót is el lehet végezni. A kívánt követelmények pontos definiálásával el lehet érni, hogy a közel megfelelő paraméterekkel rendelkező személyek jelentkezzenek. A hirdetés alapja mindig a munkaköri leírás, ill. a munkaköri specifikáció. Amennyiben ezek a dokumentumok nem állnak a szervezet rendelkezésére, alaposan át kell gondolni a munkakörrel, személyi feltételekkel kapcsolatos elvárásokat a hirdetés megfogalmazása előtt. (Személyügyi ABC 2001, 4.3.1.1.)

**Az álláshirdetés felépítése** (Pintér 1994, 7-8.o.):

A keresett ***munkakör pontos megnevezése*** lehetőleg közismert, elfogadott módon, így ugyanis a pályázó számára könnyebb beazonosítani a munkaköröket. Nem ritka, hogy ha a szervezet az adott elnevezéssel nem talál jelentkezőt, igyekszik a munkakörnek valamilyen pozitívabb, jobban csengő elnevezést találni. Munkaerőhiányos időkben kifejezetten javasolt olyan neved adni a munkakörnek, ami megragadja a jelentkező figyelmét.

A munkaköri ***feladatok rövid ismertetése*** címszavakban: mit, hol, mikor és hogyan kell elvégezni. Nem felejtsük el, hogy munkaerőhiányos időkben el kell adnunk a munkakört a jelentkezőknek, így nem árt néhány érdekes feladatot kiemelni, amiről feltételezzük, hogy vonzó lehet a célcsoportnak.

A munkakör betöltéséhez szükséges ***végzettség, képesség, tulajdonság*** pontos megnevezése. Ha a szervezet túl magas követelményt állít fel a pályázókkal szemben, előfordulhat, hogy kevés személy jelentkezik, csökken a választási lehetőség. Azonban a túl alacsony követelmény meghatározása is hátrányos lehet, hiszen így nagyon sok jelentkező közül kell megtalálni a legmegfelelőbbet: fontos, hogy a szervezet pontosan és egyértelműen állapítsa meg a szükséges követelményeket.

A munkavállalót kereső ***szervezet bemutatása***: a vállalat megnevezése, logójának feltüntetése. Pozitív, ha a szervezeti design egyéb elemei is visszaköszönnek a hirdetésben. A név elhallgatása bizalmatlanságot kelthet az álláskeresőkben, ráadásul személyes adatok kezelésével kapcsolatos problémákat is felvet (ld. később), így azt szerepeltetni kell. A szervezet bemutatásánál lehet utalni a vállalat történetére, de itt is érdemes azt kiemelni, miért éri meg pont nálunk dolgoznia a jelöltnek.

A megszerezhető ***jövedelem, ösztönzők*** említése legalább utalás szintjén. Számszerűen megadott jövedelemajánlat nem bevett gyakorlat a hazai vállalatok körében. Megemlíthetőek még a célcsoport számára fontos ösztönzők is, pl.: vállalati személygépkocsi-használat, mobiltelefon biztosítása, utazási hozzájárulás, stb.

A munkakör ***betöltési időtartama***: abban az esetben érdemes meghatározni, ha a szervezet kizárólag szezonális, helyettesítési, vagy egy meghatározott feladat elvégzésre kívánja a munkavállalót foglalkoztatni.

***Jelentkezési körülmények megadása***: A jelentkezés időpontjának, módjának, helyének, formájának feltüntetése. Közölni kell, hogy az adott munkakör mikortól tölthető be, ha szükséges, a csatolandó dokumentációk listáját, ill. annak a személynek a nevét, elérhetőségét, akihez a pályázó kérdéseivel esetlegesen fordulhat.

Egy álláshirdetés megszerkesztésekor figyelembe kell venni, hogy az ne tegyen különbséget nem, kor, felekezet, politikai meggyőződés, ill. kisebbséghez tartozás alapján a potenciális munkavállalók között. Ezek a követelmények kielégíthetők az igényelt profil körülírásával pl.: előny a nagy terhelhetőség, ill. az „ideális jelölt” kifejezés használatával.

A sikeres hirdetés további feltétele, hogy elérje a szervezet által megcélzott potenciális munkavállalók körét. A hirdetés helyének megválasztásakor a célcsoport újságolvasási szokásaiból kell kiindulni. Szakmai lapokban általában a magasan kvalifikált szakembereket keresik/keresték a szervezetek, míg a nagy példányszámú napilapokban, regionális, helyi lapokban gyakrabban az alacsonyabb munkakörök betöltésére keresnek még mindig munkaerőt.

A médiahirdetések előnye, hogy az emberek nagy csoportjához jut el a pályázási kiírás. Ugyanakkor ez jelenthet hátrányt is, ugyanis ha nemcsak a célcsoport tagjai jelentkeznek, a toborzási költségek és az elvárt hasznosság nem lesznek arányban egymással. A médiahirdetések további hátránya, hogy rendkívül költségesek.

A nyomtatott sajtó mellett a vállalatok az **elektronikus média** eszközeit is egyre inkább igénybe veszik toborzásuk során, elsősorban a világhálót.[[1]](#footnote-1) Egyre bővül azon Internetes honlapok száma, amelyek kizárólag a munkaerőpiacon állást keresők és kínálók egymásra találását segítik elő. A munkáltató ezen a felületen megfogalmazhatja a keresett munkavállalóval szemben támasztott igényeit, majd az álláskereső portálon keresztül megkapja a jelentkezők pályázatait. A szervezetek korábban általában a magasabban kvalifikált, fiatalabb korosztályt igyekeztek elérni Interneten keresztül, de ma már minden korosztályban, alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezők körében is egyre elterjedtebb a használata.

**Online vagy hagyományos?**

Hogy online vagy hagyományos, papíralapú hirdetést válasszunk-e, nagyban függ a földrajzi elhelyezkedéstől és a meghirdetett munkakörtől. Az egyszerű fizikai jellegű munkakörök esetén (betanított munkások keresésénél) még mindig jobban működik (a 2010-es években is) a helyi lapokban való hirdetés-elhelyezés, a postaládába dobott szórólap vagy éppen az orvosi rendelők vagy önkormányzatok hirdetőtábláin elhelyezett álláshirdetés, míg szellemi munkaköröknél már az online hirdetések dominálnak.

Ha a cégek nagy fizikai állománnyal, de szellemi munkakörökkel is rendelkeznek, gyakran egyszerre élik meg a múltat és jövőt a toborzás tekintetében: a hagyományos, elavultnak tűnő formákat éppúgy érdemes alkalmazniuk, mint a legmodernebb eszközöket.

*Forrás: Győri A. (2017): Generációs kihívások a HR-ben. Szakdolgozat, Szeged: SZTE ÁJTK*

Az internetes munkaerő-toborzást a vállalatok elsősorban költség-megtakarítási szempontból alkalmazzák. Ezzel a módszerrel a szervezet több potenciális munkavállalót érhet el, mintha a nyomtatott sajtóban hirdetne, hiszen itthon is egyre bővül azon személyek száma, akik elsődlegesen az Internet segítségével szeretnének munkahelyet találni. További előnyként jelentkezik, hogy ezeket a hirdetéseket bármikor lehet információkkal bővíteni, aktualizálni, ill. megszüntetni, ha már a szervezet rátalált a megfelelő munkatársra. Természetesen a vállalat meghirdetheti az állást kizárólag a saját honlapján is, de ez kevésbé hatékony, mintha az erre specializálódott portálokat választaná. Az állást kereső internetezők nagy része ugyanis nem munkahely szerint keres munkakört, hanem munkakör szerint szeretne munkahelyet találni.

**Az álláshirdetés nem lehet anonim**

Az álláshirdetések kiírásánál körültekintően kell eljárni. A NAIH (Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság) 2015-ben hozott határozatában elmarasztalta a profession.hu állásportált, mégpedig a hazánkban széles körben elterjedt anonim álláshirdetések kapcsán. Az anonim álláshirdetés itt azt jelenti, hogy nem szerepel az álláshirdetésben a konkrét vállalat (csak pl. az, hogy nagy múltú hazai cég). A NAIH kiemelte, hogy ilyen esetekben az állásra jelentkező nem tudja, ki adatainak valós kezelője, nem tud élni az Info tv. 14 §-ban rögzített jogaival.

Részlet a határozatból: „Az anonim álláshirdetés gyakorlatának jogszerűtlen voltát már a 167/A/2006-3. ügyszámú adatvédelmi biztosi ajánlás is kimondta, valamint előírta, hogy az álláshirdetéseknek tartalmazniuk kell »a feladó személyének, valamint ha nem azonos vele a későbbi adatkezelő, akkor annak pontos megjelölését«, valamint »azt az információs módot, formát, melyen keresztül az érintett tájékozódhat az adatkezelés céljáról, a személyes adatainak kezeléséről, illetőleg amelyen kérheti annak megszüntetését«”.

*Forrás: https://www.naih.hu/files/NAIH-2015-1159-H\_hatarozat\_anonim.pdf*

Az álláskereső portálok használatánál a szervezeteknek ugyanúgy érdemes figyelmet fordítani a munkapiac szegmentációjára, mint a hagyományos nyomtatott hirdetések esetén, azaz nem árt tájékozottnak lenni arról, hogy az egyes portáloknak vajon milyen a célközönsége, mely korosztályokat milyen háttérrel (pl. felsőfokú végzettség, szakmunkások) lehet így elérni. Ugyanakkor az egyes állásportálok közötti verseny folyamatos újításokra ösztönzi a portálok fenntartóit, és egy-egy technikai változás gyorsan alakíthatja a munkakeresői oldalt (odavonzhat olyanokat, akik eddig nem használták az adott helyet, mások esetleg elpártolnak).

**Az e-toborzás egyéb lehetőségei az állásportálokon megjelenő online hirdetéseken kívül**

Az e-toborzásnál nem csak állásportálokon elhelyezett online hirdetésekben gondolkodhatunk.

Ha a szervezetnek van ***weboldala, akkor ahhoz érdemes karrieroldalt*** is szerkeszteni. Figyelni kell arra, hogy ez egy kattintásnyira legyen a főoldaltól, ha sok az álláshirdetés, akkor lehessen szűrni a lehetőségek között, ill. arra is, hogy ne maradjon fent elavult hirdetés. Ha a vállalat aktív a ***Facebookon,*** ott is megjelenítheti az üres pozíciókat.

De vannak további lehetőségek is: gondolkodhatunk pl. vállalati toborzó videókban ***a youtube-on***, vagy a vállalat munkatársai által vezetett **blogokban** is. Ezeket a vállalati imázs megerősítésére, javítására is lehet alkalmazni: itt bemutatható, milyen a munkakörnyezet, a munkahelyi légkör, hogyan telik egy munkavállaló átlagos napja. Érdemes ugyanakkor figyelni arra, hogy ahogy ezek a videók erősíthetik a vállalati márkát és ezzel bevonzhatják a potenciális munkavállalókat, úgy taszíthatják is, ha korábbi munkavállalók a közösségi oldalakon vagy a youtube-on olyan kommenteket helyeznek el, amelyek rombolják az imázst. A vállalati márkát tehát nem csak kifelé, hanem befelé is erőteljesen építeni kell, hiszen itt sokkal gyorsabb visszacsatolást lehet kapni.

Az is elképzelhető, hogy a vállalatok, vagy akár a fejvadászok ***közösségi oldalakat használnak*** a megfelelő munkavállalók megtalálásához (LinkedIn, Facebook), bár az itt közölt adatok egy-egy potenciális munkavállalóról nem feltétlenül megbízhatók, ugyanakkor gyakran olyan információkhoz, személyes tartalmakhoz is hozzá lehet így jutni, ami nem az egyént, mint munkavállalót mutatja. Ha a szervezet a kiválasztási folyamat részeként ellenőrzi a jelölt közösségi oldali profilját (annak nyilvános részét), erről tájékoztatni kell a jelölteket az álláshirdetésben.

Lehetőség van ***online csapatjátékokat/versenyeket*** használni toborzásra (ld. a MOL Freshhh vagy a PWC multipoly játékát, ahová csapatok jelentkezését várják). Ezek lényege, hogy virtuális formában, csapatban kell különböző feladatokat teljesíteniük a jelölteknek (ez gyakorlatilag a kiválasztáshoz is használható), miközben jobban megismerik a céget érdeklő problémákat, feladatokat. Ezek a versenyek a gamification (játékosítás) elveire épülnek. Kifejlesztésükhöz valamilyen informatikai szolgáltatót vesznek igénybe a cégek, hogy megtervezzék azt az online környezetet, amiben a játék zajlik, de a feladatokat a cégnek kell kitalálnia. A versenyek egy része nem online, hanem offline zajlik (ld. a szakmai versenyeket később).

Az egyetemek is nyitottak az e-toborzást segítő eszközök használatára. Az olasz egyetemek AlmaLaurea programjának keretében a végzett hallgatókról adatbázist állítottak össze, amelyben a hagyományos CV információk mellett szerepeltették a különböző díjakat, tanulmányi versenyek eredményét, az évfolyamsorrendben elért helyezést, de a potenciális munkavállaló preferenciáit is. Az adatbázisban szereplő adatokért az egyetemek garanciát vállalnak.

Forrás: Paraszt I. (2008)[[2]](#footnote-2)

* Saját adatbázis

A legtöbb szervezetnek létezik ún. saját adatbankja, amely a vállalatnál egykor alkalmazásban álló, a szezonálisan foglalkoztatott munkavállalók, ill. azon álláshelyért jelentkezett, de elutasított jelentkezőkről tartalmaz információt (képességeket, végzettséget, tulajdonságokat, stb.), akik hozzájárultak adataik nyilvántartásához. Egyre több álláskereső nyújtja be önéletrajzát spontán módon különböző cégekhez abban az esetben is, ha nincs nyilvánosan meghirdetett, megüresedett munkakör. Ezen önéletrajzok szintén bekerülnek a belső nyilvántartásba.

A szervezeti adatbázisnak fontos szerep juthat a toborzásban, ugyanis előfordulhat, hogy az a személy, aki egy bizonyos munkakör esetében nem bizonyult a legjobbnak, alkalmas lehet egy másik munkakör ellátására. Így a humán szakemberek először megvizsgálják az adatbázisban szereplő személyek adatait, s ha találnak potenciális jelöltet a nyilvántartott személyek közül, megkeresik állásajánlatukkal, ezáltal jelentős toborzási költség, ill. energia-ráfordítás takarítható meg. (Kiss 1994, 150-151.o.)

**Adatbázisok karbantartása**

Az adatbázisoknál fontos szerepe van a karbantartásnak. Mivel a spontán beküldött életrajzok eláraszthatják egy-egy vállalat HR osztályát (főleg ha azt vonzó munkahelynek tartják, mert erős a munkaadói márkája), a cégek nem minden jelentkezést visznek fel az adatbázisba, csak azoknak az adatait tartják meg, akikről van már a szervezetnek információja pl. mert részt vettek legalább egy interjún, vagy első körös kiválasztáson (és hozzájárultak, hogy adataikat a szervezet megtartsa). A másik lehetőség az adatbázis méretének a mérséklésére, hogy az adatokat csak egy bizonyos ideig pl. fél évig őrzik meg, utána automatikusan törlik.

Az adatbázisok építése időigényes feladat (pl. adatbevitel), egyszerűbb, ha az elektronikus jelentkezéseknél eleve nem e-dokumentumok csatolását kérik pl. egy e-mailhez, hanem egy megfelelően kialakított felületre kell bevinni a pályázónak az adatokat. Ez a jelentkezőknek ugyan kevésbé teszi lehetővé, hogy CV-jüket egyedivé tegyék, de sok munkától kíméli meg a HR osztály munkatársait. A szokásos pdf formátumú CV-t mellékletben fel lehet csatolni.

* Oktatási intézményekkel – általános-, és középiskolákkal, felsőoktatási- és más szakképző intézményekkel – való kapcsolattartás

Egyre nő azon szervezetek száma, amelyek szívesen alkalmaznak pályakezdőket, akiknek ugyan még nincs szakmai tapasztalatuk, de a vállalat hosszútávon szakemberekké „neveli ki”, s egyben a saját profiljára formálja őket. Ezt a célcsoportot a vállalat legkönnyebben az adott intézménnyel való folyamatos kapcsolattartás során érheti el, amelynek erőssége több szinten valósulhat meg. A kapcsolat első szintjén a szervezet támogatással segítheti az oktatási intézmény működését. Közelebbi a kapcsolat a vállalat és az intézmény között, amennyiben az egyes szervezetek szakemberei részt vállalnak az oktatásban, előadásokat tartanak, ezzel is népszerűsítve az általuk képviselt vállalatot. Sok szervezet szívesen fogad hallgatókat szakmai gyakorlatra, a cég szakemberei pedig segítik a végzős hallgatókat, diákokat vizsgadolgozataik, szakdolgozatuk elkészítésében tanácsaikkal, amelyek során még szorosabbá válik az együttműködés. Némely vállalkozás tanulmányi szerződést is köt a hallgatókkal, így biztosítva számukra munkahelyet tanulmányaik befejeztével. Abban az esetben legszorosabb az együttműködés, amikor szervezet – a támogatás és oktatás mellett – különálló részleget hoz létre az oktatási intézményen belül, annak érdekében, hogy a vállalati igénynek megfelelően folyjon a hallgatók képzése, esetleges foglalkoztatása. (Kürtösi et al. 2000, 10-11.o.)

**Szakmai versenyek**

Nem feltétlenül csak az oktatási intézményekre fókuszálva, de általában azokat használva bázisként hirdetnek a nagyobb cégek szakmai versenyeket. Ez nem pusztán abban nyilvánul meg, hogy a szervezet szponzorál egy ilyen versenyt, hanem maguk írják ki (találják ki) a feladatot, ami általában bepillantást enged a szervezet életébe vagy azon problémákba, amivel a szervezet foglalkozik. Maguk rendelnek mentort a megoldásban résztvevő egyének vagy csoportok mellé, vagy más módon segítik a versenyzőket. Ezek egy része online, virtuális környezetben zajlik, de ez nem szükségszerű. (Ilyen pl. a L’oreal Brandstorm, a BigOne üzleti szimulációs játék, a Multipoly online szimulációs játék (PwC) vagy a MOL játéka, a Freshhh.)

Ezek a szakmai versenyek jól használhatók a munkaadói márka megerősítésére és a toborzási folyamatban is. Ráadásul a szervezet a játékosok teljesítményének elemzésével képet kaphat arról is, hogy a merítési bázisban mely területen tapasztalhatók gyengeségek, vagy milyen erősségekre lehet építeni.

*Forrás: A PwC és Multipoly:* [*https://toborzas-menedzsment.monster.hu/hr/hr-legjobb-gyakorlatok/toborzas-kivalasztas-tanacsok/szakember-kereses/toborzas-es-markapites-jatekkal-a-pwc-es-a-multipoly.aspx*](https://toborzas-menedzsment.monster.hu/hr/hr-legjobb-gyakorlatok/toborzas-kivalasztas-tanacsok/szakember-kereses/toborzas-es-markapites-jatekkal-a-pwc-es-a-multipoly.aspx)*; MOL Freshhh: https://www.freshhh.net/*

* Állásbörzék

Ez a forma lényegét tekintve rendkívül hasonlatos az előzőhöz, ugyanis rendszerint itt is pályakezdők alkotják a munkapiac kínálati oldalát. „Az állásbörzék többnyire az egyetemek, főiskolák vagy az ezekben működő diákszervezetek szervezésében létrehozott olyan találkozók, ahol a kvalifikált munkaerőt kereső munkáltatók és az állást kereső friss diplomás fiatalok foglalkoztatásával kapcsolatos üzleti megbeszélésére nyílik, rendszerint kulturált körülmények között, lehetőség.” (Szemes-Világi 2001)

Nemcsak felsőoktatási intézmények, más szervezetek is rendezhetnek állásbörzéket (pl. Munkaügyi Központok, cégek), amelyeken nem csak kvalifikált munkára keresnek jelölteket, és nem feltétlenül a pályakezdők köréből. Ezek a rendezvények tehát a munkavállaló és a munkatársat kereső cég találkozását segítik elő. Az állásbörzéken a vállalat a toborzási tevékenység mellett egyben népszerűsíti is önmagát a kiadványokon, a média-eszközökön keresztül. E módszer előnye, hogy relatíve alacsony költség mellett, rövid időn belül sok potenciális munkavállaló adatai gyűjthetők össze, amelyek a szervezeti adatbankba kerülnek. További előnye a jelentkező és a vállalati szakember személyes találkozása, mely lerövidíti a toborzási folyamatot.

**Virtuális állásbörzék**

Hogy a hagyományos állásbörzéknek mekkora szerepük lesz a jövőben a toborzásban, kétséges. Ha az álláskeresők hozzászoknak, hogy a telefonjukról elérhetik a szükséges információkat, nem fognak egy hétköznap megrendezett offline eseményre elmenni ugyanezért, és ha a látogatottság alacsony, a cégek sem fognak több millió forintot áldozni az ezen eseményeken való megjelenésre.

Nem véletlen, hogy az állásbörzéknek manapság már virtuális formája is létezik, ahol az álláskeresők a virtuális térben nézhetik meg, látogathatják a kiállító cégek standjait. Itt is lehetőség van kétirányú kommunikációra: önéletrajz feltöltéssel, chateléssel, telefonos interjúval (Gerákné Krasz – Hári 2010).

* Nyílt napok

Azok a szervezetek, amelyek a potenciális jelöltekkel való személyes találkozást részesítik előnyben, szívesen tartanak ún. nyílt napot vállalatuk bemutatására. Ennek keretében ugyanis az érdeklődők megismerhetik a cég, s ezen belül az egyes osztályok működését, felépítését. Lehetőségük nyílik vezetőkkel, munkatársakkal való találkozásra, megtapasztalhatják, mit jelent az adott szervezetnél dolgozni. Mindezek alapján eldönthetik, vonzó-e még számukra a meghirdetett beosztás, ill. maga a vállalat. A cég érdeke nyilvánvalóan a megfelelő jelöltek elnyerése, a toborzási folyamatba való bevonása.

Előnyként ennél a formánál is a személyes találkozás, ill. az alacsony költség említhető. (McKenna-Beech 1998, 126.o.)

A nyílt napokat, hogy vonzóvá tegyék a céget, a vállalatok kiegészíthetik különböző eseményekkel: szabaduló játékokat, vetélkedőket szervezhetnek a fiatalabb generációnak, megvendégelhetik az érdeklődőket (bográcsozással, sörözéssel kötik egybe a nyílt napot). Ez nyilván növelni fogja a költségeket.

* Alkalmi jelentkezők

Az alkalmi jelentkezők azon személyek, akik közvetlenül keresnek munkát a vállalatnál, tulajdonképpen „betévednek” a szervezethez – gyakran a vállalati „kapun” olvasható állásajánlatra reagálva –, ahol egy, az adott munkakörrel kapcsolatos jelentkezési lapot kell kitölteniük, ill. esetenként önéletrajzot beadniuk. Ezzel a módszerrel általában az alacsony képzettségű munkaerő pótolható. Fontos szempont a jelentkező részéről a vállalat hírneve. Mivel a jelentkezőknek már van egy előzetesen kialakított képe a szervezetről, természetesen az ismertebb vállalatoknál gyakoribb az ilyen típusú jelentkezés.

Előnye, hogy külön költségráfordítás nélkül széles adatbázishoz juthat a szervezet. (Elbert et al. 2001, 168.o.)

# A szervezet által végzett informális toborzási tevékenység

A vállalat számára megbízható toborzási forrás lehet egy munkavállalója által ajánlott új munkaerő. Hatékony ez a módszer, mivel a cég alkalmazottai tisztában vannak a vállalati feltételekkel, munkakörülményekkel, az elvárt teljesítmény szintjével, a juttatások mértékével, így olyan ismerőst ajánlanak csak be, akiről tudják, hogy megfelel a vállalat által támasztott követelményeknek, alkalmas lehet az együttműködésre.

Munkaerőhiányos időszakban a vállalatok azzal is ösztönözhetik munkatársaikat az ajánlásra, hogy jutalmazzák (pl. a beajánlott egy havi bérének megfelelő összeggel) azokat, akik olyan ismerőst ajánlottak, aki aztán a kiválasztási eljáráson túljutva bekerül a vállalathoz.

Az informális toborzásnál különösen figyelni kell arra, hogy ami az előnye (belső érintettség), az könnyen a hátrányára fordulhat. Épp ezért ezzel csak a toborzási folyamatot szabad lerövidíteni, az így beajánlott jelöltnek ugyanúgy keresztül kell esnie a kiválasztási folyamaton, mint mindenki másnak. Ezzel a beajánlót is védjük, hiszen nem az ő felelőssége, ha mégsem válik be az ismerőse, és a vállalatot is.

# Nem a szervezet által végzett formális toborzási tevékenység

A szervezet a toborzási folyamat lebonyolításához külső vállalkozások szolgáltatását veszi igénybe. Az ügynökségek kizárólag a megbízó vállalat külső munkaerőpiacán keresik a megfelelő munkavállalót (külső munkaerő-biztosítás).

* Állásközvetítő ügynökségek

A szervezet által új szakképzett munkaerő felkutatásával megbízott ügynökségek, amelyek amellett, hogy meghirdetik a megüresedett munkakört, még egy előzetes válogatást is elvégeznek. Ennek köszönhetően a megbízó vállalat már csak a potenciális megfelelő jelölteket ismeri meg. A szervezet ezen ügynökségek igénybevételével a toborzásra fordított időt és energiát megtakaríthatja. Kisebb szervezetek számára a költséges díj ellenére is hasznos lehet ez a szolgáltatás, hiszen az ügynökségeknél rendelkezésre álló szakértői segítséget vehetnek igénybe. (McKenna-Beech 1998, 123.o.)

A munkaerő-közvetítő cégek többnyire hatékonyan dolgoznak, de igen komoly közvetítési díjat számolnak fel, amelyet csak abban az esetben kell a megbízó vállalatnak kifizetnie, ha a megfelelő személyek velük munkaviszonyt létesítenek. Hátrányt jelent még az is, hogy a szervezetnek a toborzási folyamatok feletti ellenőrzése nagymértékben lecsökken.

Az ügynökségek sokszor garanciát vállalnak az általuk szállított munkaerőért, amelynek értelmében, ha a munkáltató a kiközvetített személlyel nincs megelégedve, az ügynökség díjmentesen új jelölteket kutat fel. Léteznek olyan ügynökségek is, amelyek nem a munkáltatónak, hanem az álláskeresőknek számolják fel a közvetítési díjat. (Kiss 1994, 165-166.o.)

* Vezető kutató/fejvadász ügynökségek

A fejvadász cégek a szakképzett felsővezetők felkutatását, kiválasztását végzik. Ezek a folyamatok már olyan szakértelmet követelnek meg, amellyel nem minden vállalat rendelkezik, ezért megbízást ad egy fejvadász ügynökségnek, amely a megbízó szervezet által támasztott követelmények ismeretében kezdi el a kutatást az adott piaci szegmensben. (Kürtösi et al. 2000, 14.o.)

Nem hirdetés útján végzi a keresést, hanem az ügynökség szakemberei maguk gyűjtenek információkat vezető beosztású személyekről. Ha az ügynökség rátalált a megfelelő képességű vezetőre – aki a legtöbb esetben egy másik szervezet munkatársa – személyesen megkeresi a fejvadász cég képviselője, és megpróbálja „átcsábítani” a megbízó vállalathoz magasabb pozíciót, nagyobb felelősséget, érdekesebb munkakört és magasabb fizetést, több juttatást ígérve.[[3]](#footnote-3)

A fejvadász ügynökségek munkatársaik speciális szaktudásából adódóan magasan a toborzás tényleges költsége felett kínálják szolgáltatásaikat, azonban megéri ez az egyszeri nagy ráfordítás, ha ezzel egy magas szakképzettségű vezetőt nyerhet meg a vállalatnak. (Elbert et al. 2001. 169.o.)

* Munkaerő-kölcsönzők

Egy szervezet működése során gyakran kerülhet olyan helyzetekbe, amikor alkalomszerűen, vagy csak bizonyos időre van szüksége meghatározott munkakörökben dolgozókra (pl.: betegség, szabadság, vagy egyéb okok miatt távollévő alkalmazottak helyettesítése, ill. szezonális feladatok elvégzése kapcsán), azaz nem tervezi a munkaerő állandó foglalkoztatását. Ilyen esetekben a vállalat a munkaerő-kihelyezéssel foglalkozó ún. munkaerő-kölcsönző vállalkozások szolgáltatásait veheti igénybe. A kölcsönző cégek végzik a toborzást és kiválasztást, a munkavállaló a kölcsönbe adó cég állományába kerül, azaz azzal van munkaviszonya, innen kapja a bért, a szükséges adminisztrációt (járulékok, adózás) szintén ez a cég intézi, míg a kölcsönbe vevőnél történik a tényleges munkavégzés. A kölcsönbe adó és kölcsönbe vevő tehát gyakorlatilag megosztva gyakorolja a munkáltatói jogokat (pl. a kölcsönadó bocsáthatja el, hiszen ő a tényleges munkáltató, de utasítási joga a kölcsönvevőnek van, amíg a munkavállaló ott végez munkát).

A kölcsönvevő vállalat megfogalmazza a keresett személlyel szemben támasztott szakmai és személyi követelményeket, amelyre a kölcsönbe adó vállalkozás legtöbbször szinte azonnal képes kiküldeni a kiválasztott munkaerőt. A gyors reagálás a kölcsönző cég rendelkezésére álló adatbázisnak tulajdonítható, amelyet rendszeres toborzással folyamatosan frissít. A megbízó szervezet igényei azért is teljesíthetőek nagyon gyorsan, mert a legtöbbször a könnyen pótolható, fizikai és adminisztratív munkakörökre keresnek kikölcsönözhető munkaerőt. A kölcsönadó cég garanciát vállal az általa kihelyezett munkaerőért, hiszen egy alapos felvételi eljárás során (interjúk, tesztek alkalmazása) foglalkoztatja leendő munkavállalóit. Amennyiben a kiküldött munkatárs mégsem felel meg a megbízó igényeinek, a kölcsönző cég küld helyette másikat.

A kölcsönzés ideje alatt a két fél alaposabban megismerheti egymást, így előfordulhat, hogy a vállalat a kölcsönzési idő lejárta után átveszi saját állományába a kölcsönzöttet.

A munkaerő-kölcsönzés legnagyobb hátránya, hogy a kölcsönző cégek a kihelyezett munkaerő bruttó bérének többszörösét számolják fel, amely a munkaviszonyból származó költségeik fedezésével, valamint nyereség-realizálási céljaikkal magyarázható. Számos vállalat szerint azonban a magas kölcsönzési díj ellensúlyozható a kölcsönzés előnyével, amely a rugalmasságában, gyorsaságában, a foglalkoztatásból eredő adminisztrációs teher redukálásában nyilvánul meg.

* Munkaügyi központok/foglalkoztatási hivatalok

Az állami munkaügyi szolgáltatások szervezeti rendszere és elnevezése is sokat változott az elmúlt időszakban, de az alapvető tevékenysége nem: elsődleges feladata az álláskeresők nyilvántartása, képzése, elhelyezkedésük elősegítése. Mivel hatalmas információ bázissal rendelkezik a régióban élő állást kereső személyekről, segítséget jelenthet a munkaerő-hiányban szenvedő szervezeteknek. Meghirdeti a megüresedett munkakört, és a jelentkezők között elvégzi az előzetes válogatást is azáltal, hogy a vállalatnak kizárólag a követelményeknek megfelelt pályázókat közvetíti ki. Amennyiben a munkaerő-szükséglet előre látható, lehetőség van a munkavállaló munkáltató igénye szerinti képzésére.

Ezzel a módszerrel a toborzási folyamat lerövidíthető, és a költségek is csökkenthetők. A vállalat erre a forrásra elsősorban alacsony képzettségű munkaerő foglalkoztatásakor támaszkodhat. (Kürtösi et al. 2000, 15.o.)

**Irodalom**

Elbert, Norbert F. - Karoliny Mártonné - Farkas Ferenc - Poór József (2001): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: KJK-KERSZÖV

Gazdag Miklós – Szatmáriné dr. Balogh Mária (szerk.) (2001): *Személyügyi ABC – Aktuális gyakorlati tanácsadó cégvezetőknek és humánerőforrás-menedzsereknek.* Budapest:VERLAG DASHÖFER

Gerákné Krasz Katalin – Hári Péter (2010): A HR szerepe a virtuális világban. *Munkaügyi Szemle*, 54. évf. 4. sz., 14-19.o.

Ifill, S. – Moreland, N. (1999): *Auditing recruitment and selection using generic benchmarking: a case study.* The TQM Magazine, 11. k. 5. sz. 333 – 340. o. in Garai Tamás (2000): A munkaerő-toborzás és kiválasztás auditálása benchmarkinggal, Humánpolitikai Szemle, XI. évf. 6.sz.

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

Kürtösi Zsófia – Vilmányi Márton – Majó Zoltán – Imreh Szabolcs (2000): *„Sorbanállás” – A felső- és középvezetők toborzási folyamatának változása a rendszerváltástól napjainkig, a médiahirdetések és a „fejvadászok” munkájának tükrében*. Budapest: Struktúra-Munkaügyi Kiadó

McKenna, Eugene – Nick Beech (1998): *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Panem

Pintér Zsolt (1994): A sikeres és hatékony álláshirdetés titkai és mesterfogásai. *Humánpolitikai Szemle*, V. évf. 4.sz.

Szemes László – Világi Rudolf (2001): *Személyügyi feladatok rendszere*. Pécs: PTE



1. Az internetnek a toborzásban játszott, dinamikusan előretörő szerepére az e-HRM fejezetben térünk vissza. [↑](#footnote-ref-1)
2. Paraszt I. (2008): Toborzás a nem is túl távoli jövőben. Letöltés helye: www.hrportal.hu/index.phtml?page=article&id=69131, Letöltés ideje: 2010.09.01. [↑](#footnote-ref-2)
3. http://magazin.pbert.hu/rovat.php?tema=F&min=47&cid=82, 2002.dec.30. [↑](#footnote-ref-3)