# Olvasólecke időigénye: 8 perc, készítette: Kürtösi Zsófia

# A KIVÁLASZTÁSI ELJÁRÁSOK KIALAKÍTÁSÁNAK LEGFONTOSABB SZEMPONTJAI

A toborzási folyamat során általában több potenciális munkavállaló jelentkezik az adott álláshely betöltésére, melyek közül **a kiválasztási eljárással szűrik ki** a személyügyi szakemberek a szervezet számára a munkaköri leírásban és a munkaköri specifikációban rögzített elvárásoknak megfelelő, a szervezethez leginkább illeszkedő jelöltet. A kiválasztást segítő eljárások köre folyamatosan bővül, de az alapelv mindig ugyanaz marad: megtalálni a megfelelő embert a megfelelő helyre.

A kiválasztás a személyzeti munka meghatározó területe, hiszen a megfelelő képzettségű és a szervezeti célokkal azonosuló munkavállalók a vállalat teljesítményét nagymértékben meghatározzák. Az emberi erőforrás menedzsmentnek ebben a folyamatban koordináló, döntés-előkészítő szerepe van, a végső döntés joga a szervezeti vezető(ke)t illeti meg.

**A HR-es munkatársak számára az a kérdés, milyen módszereket, eljárásokat válasszanak, hogyan építsék fel a kiválasztási folyamatot.**

A szelekciós eljárás során, ill. az alkalmazott módszerek meghatározásakor több szempontot célszerű figyelembe venni, amelyeket valamennyi kiválasztási technika alkalmazásakor szem előtt kell tartani a helyes döntés, a sikeres kiválasztás érdekében. Ezek a következők:

# Diszkrimináció-mentesség

Ez a szempont valamennyi jelentkező azonos feltételek szerinti megítélését jelenti. Minden jelentkezőnek egyenlő esélyt kell adni a bemutatkozásra. Ügyelni kell a felvételi eljárás során, hogy senkit ne érjen hátrányos megkülönböztetés, ez ugyanis etikátlan és jogszerűtlen. Ha a vállalat figyel erre a szempontra, elkerülheti a diszkriminációból eredő konfliktusokat, amelyek egyrészt jelentős költségekkel járhatnak (pl. perek, büntetés), másrészt nagymértékben rontják a szervezet hírnevét.

A diszkrimináció esetén a legtöbben az életkori, nemi és bőrszín alapú hátrányos megkülönböztetésre gondolunk (védett tulajdonságok), de számtalan más területen is megnyilvánulhat, pl. előfordul a fogyatékkal élők, a túlsúlyosak, az alacsonyak diszkriminációja is. Magyarországon születtek vizsgálatok arra vonatkozóan is, hogy pl. a roma származás és a túlsúlyosság, mint két – jellemzően a diszkrimináció alapját képező – tulajdonság hogyan befolyásolja a munkaerő-felvételt (Sík – Simonovits 2012).

Ez nem jelenti azt, hogy a munkakör betöltéséhez ne lehetne előírni speciális tulajdonságokat (pl. végzettséget). Érdekes kérdés például, hogy a magyarországi üzleteit megnyitó Hooters étterem, amelynek kifejezett ismertetőjele volt, hogy formás mellű fiatal nőket alkalmazott felszolgálónak, mennyiben diszkriminált, amikor mind a nemet, mind az életkori határt kikötötte álláshirdetéseiben. Ha a munkáltató nem tudja bizonyítani, hogy a munkakör ellátásához elengedhetetlen feltétel a jelentkező életkora vagy nemi hovatartozása, akkor az diszkriminációnak minősül. Ugyanakkor, ha a cég profiljába női felszolgálók illenek, akkor ez elegendő magyarázat lehet. Amerikában is folytak perek a Hooters ellen, így a nyomásnak engedve olyan pozíciókat is létesítettek, amit mindkét nem képviselői betölthetnek. (origo)

Ugyanilyen érdekes kérdés a dohányosok diszkriminációja. Az esélyegyenlőségi törvényben felsorolt védett tulajdonságok között ezt a kategóriát nem találjuk, de van egy „egyéb védett helyzet, tulajdonság” kategória is, amibe további nem nevesített esetek besorolhatók. Az Egyenlő Bánásmód Hatóság szerint azonban a dohányzás valószínűleg nem ilyen, főleg, ha a cég egyértelművé teszi, hogy az egészséges életvitel mellett teszi le a voksát. Így tehát a dohányzásra rákérdezhetnek az állásinterjún és el is utasíthatják dohányosok felvételét, az nem minősülne diszkriminációnak. (Persze lehet perrel próbálkozni, hiszen vitatott az egyéb védett tulajdonság megítélése, akárcsak a tetoválás esetében). (index)

*Forrás:* [*http://vallalkozoi.negyed.hu/vnegyed/20120815-ettermet-nyit-a-hooters-nem-dobhatja-ki-a-kis-mellu.html*](http://vallalkozoi.negyed.hu/vnegyed/20120815-ettermet-nyit-a-hooters-nem-dobhatja-ki-a-kis-mellu.html)

[*http://index.hu/gazdasag/2016/09/16/allasjelentkezok\_diszkriminacioja\_vedett\_tulajdonsagok/*](http://index.hu/gazdasag/2016/09/16/allasjelentkezok_diszkriminacioja_vedett_tulajdonsagok/)

# Az indiszkréció-diszkréció, személyes adatok kezelésének kérdése

A toborzás és szelekció során a vállalat olyan személyes adatok birtokába jut még a munkaviszony létesítése előtt, amelynek kezelésére szigorú szabályok vonatkoznak. (Különösen 2018-tól, a GDPR-nak megfelelő hazai jogszabályok életbe lépése után.) Jellemzően a jelölt hozzájárulása kell ahhoz, hogy a cég az adatokhoz hozzájusson, azokat tárolja, kezelje. Ha pl. a vállalat közösségi oldalakon is kutakodik a leendő munkavállaló után, erről tájékoztatnia kell a jelölteket (pl. hogy a pályázó profiljának nyilvános tartalmát megtekintik). A jelöltnek tudnia kell, milyen adatát, milyen célból gyűjti, használja a szervezet a kiválasztás során.

A jogi megfelelésen túl van néhány általános érvényű norma, amit érdemes betartani. A feltett kérdésekkel, alkalmazott vizsgálatokkal, gyakorlatokkal kerülni kell a személyeskedést. A jelöltekhez intézett kérdéseknek jellegüket tekintve szakmai irányultságúnak kell lenniük, azaz a munkakörrel kapcsolatos elemekre terjedjenek ki elsősorban, illetve a jelölt munkával kapcsolatos attitűdjére. A jelöltet indokolatlanul a magánéletéről kérdezni nem etikus. A jelentkező valószínűleg nem tagadná meg a választ, mivel tart az esetleges következményektől, de ezzel ne éljünk vissza.

# Objektivitás

Alapvető követelmény, hogy a döntések minél objektívebbek legyenek, a szubjektivitást, amennyire csak lehet, ki kell zárni. Az objektív módszerek használatával sikeresebb lehet a kiválasztás, mivel minimalizálják a szelekciós hibákat, elősegítve az adott munkakör betöltésére legmegfelelőbb személy alkalmazását. (Kiss 1994.)

# Az alkalmazott technika költsége

A különböző módszerek természetükből adódóan eltérő költségekkel járnak. A vezetésnek a humán szakemberekkel együtt el kell döntenie, milyen költségkerettel kívánnak dolgozni. Ez nyilvánvalóan az adott pozíciótól függ: egy vezetői munkakör betöltésére kifizetődő költségesebb technikák alkalmazása, amelyek meglehetősen részletes információkat szolgáltatnak a jelentkező szakmai képességéről, személyes tulajdonságairól, stb. (pl.: ilyen lehet az értékelő központok alkalmazása). A ráfordítás többszörösen megtérül, ha ezzel egy olyan szakembert nyer a cég, aki a vállalati fejlődést elősegítheti. Ezzel szemben az alacsonyabb képzettségű jelöltek kiválasztásánál a kisebb költséggel járó módszereket éri meg alkalmazni (pl.: interjú készítése).

# Érvényesség

Egy mérés érvényessége általánosságban azt jelenti, hogy a mérésből származó adatok mennyire tükrözik a használt fogalmak valódi jelentését. Jelen esetben ezt úgy adaptálhatjuk, hogy egy módszer akkor tekinthető érvényesnek, ha valóban azt méri, amire létrehozták. A kiválasztási eljárásoknál a célunk az, hogy megjósoljuk a jelölt jövőbeni teljesítményét. Egy kiválasztási módszer érvényessége annál jobb, minél szorosabb összefüggés mutatható ki a módszer alapján becsült és a tényleges teljesítmény között. (McKenna-Beech 1998, 139-140.o.)

# Megbízhatóság

Egy mérés megbízhatósága általánosságban azt jelenti, hogy ha valamely mérési eljárást ismételten alkalmazzuk ugyanarra a tárgyra, mindig ugyanazt az eredményt adja (Babbie 2003, 162.o.). Ennek alapján egy kiválasztási eljárás akkor nevezhető megbízhatónak, ha az eljárást újra elvégezve ugyanazon személy kerülne kiválasztásra.

**Érvényesség és megbízhatóság a gyakorlatban**

Érdemes átgondolni, mennyiben érvényes pl. egy IQ teszt (mint kiválasztási módszer) egy telefonos ügyfélszolgálati munkakörhöz. El kell döntenünk, mit is akarunk tulajdonképpen mérni, kommunikációs készséget, gyors felfogóképességet, multitasking (többfelé figyelés) képességét, konfliktuskezelést? A logikai-matematikai jellegű IQ teszt ebből talán a gyors felfogó képességet méri valamennyire, a többi esetén nem jó (nem érvényes) mérőeszköz. A megbízhatóság pedig azt jelenti, hogy ha többször is kitöltjük az IQ tesztet, az jó közelítéssel mindig ugyanazt az eredményt adja. Vajon egy fél órás állásinterjú mennyiben tekinthető megbízható kiválasztási módszernek?

# Hatékonyság

A hatékonyság fogalma ebben az esetben is azt jelenti, hogy az eredmények optimális erőforrás-ráfordítással érhetők el. A kiválasztás hatékonysága csak utólag állapítható meg, mivel azt a felvett munkavállaló későbbi teljesítménye határozza meg. A hatékonyság megítéléséhez az új munkaerő teljesítményének folyamatos ellenőrzésére és mérésére van szükség.

# Azonos munkakörök betöltésére azonos módszer alkalmazása

A különböző munkakörökhöz szükséges képességek, készségek, személyiség- és karakterjellemzők eltérőek, így minden munkakörhöz mások lehetnek a felvételi követelményeket, és ennek megfelelően az alkalmazott kiválasztási technikák, vagy ha a technika azonos is, más lesz a tartalma (pl. tesztek). Az azonos munkakörök esetében lényeges valamennyi jelölt azonos szempontok, kritériumok, kérdések szerinti értékelése. (Pl. az állásinterjún ugyanazokra a kérdéscsoportokra térjünk ki, hogy a jelöltek összevethetők legyenek.)

# Alkalmazkodási valószínűség előrejelzése

A hatékony kiválasztás egyik feltétele, hogy a jelentkező kompetenciái mellett a szervezetbe való beilleszthetőségét is figyelembe kell venni. A kiválasztás folyamán fontos szempont, hogy vajon képes lesz-e majd együttdolgozni a jelölt a leendő vezetőivel, munkatársaival, azonosulni tud-e a szervezeti célokkal, képes lesz-e beilleszkedni a vállalati kultúrába. Amennyiben ezeknek a feltételeknek nem felel meg, nem lehet sikeres a szervezetbeli tevékenysége, ha rendelkezik is az összes felvételi kritériummal. (Személyügyi ABC 2001, 4.4.) Épp ezért fontos, hogy a kiválasztás folyamatába a vonalbeli vezetők is bevonásra kerüljenek. Nem a HR-esnek kell megfelelnie a jelölnek, hanem a leendő csapatba kell tudnia beilleszkedni.

# A kiválasztási folyamattól függ a vállalat megítélése

A szervezetnek figyelembe kell vennie, hogy minden jelölt – elutasított és kiválasztott egyaránt – a kiválasztási eljárás során tapasztaltak alapján kialakít egy véleményt a vállalatról. A személyügyi szakembereknek például ügyelniük kell arra, hogy ne várakoztassák indokolatlanul a jelentkezőt, különösen, ha előre egyeztetett időpont alapján jön a felvételi találkozóra. Törekedni kell arra, hogy a jelöltnek legyen lehetősége a kibontakozásra, azaz olyan információk átadására, amelyek esetleg a jelentkezési lapján, önéletrajzában nem szerepelnek. Ez egyben a szervezet érdeke is, hiszen így több adat áll rendelkezésére a potenciális munkavállalóról. Ne feledjük, a munkaerőpiac is csak keresletből és kínálatból áll. Amennyiben pedig a kiválasztás során a jelöltek negatív benyomás szereznek, az a későbbiekben meghatározóan csökkentheti a jelentkezési kedvet, növelheti a felkínált állás elutasításának esélyét.

**Jelöltélmény (candidate experience)**

Munkaerőhiányos időkben, amikor a szervezeteknek kell meggyőzni a jelölteket, hogy őket válasszák, egyre több cég igyekszik egyfajta pozitív élményt nyújtani a jelölteknek a toborzás, kiválasztás során. Ehhez valójában nem kell sok, csak át kell gondolni a toborzási és kiválasztási folyamatot a jelölt szemszögéből: mennyire egyszerű benyújtani a pályázatot, frissek-e a hirdetések a vállalati weboldalon, mennyire gyors a folyamat, kap-e visszajelzést a jelölt, úgy érzi-e, odafigyelnek rá, méltányosan bánnak vele, stb.

# Döntésről történő kiértesítés

A döntés eredményéről – legyen az akár pozitív, akár negatív – értesíteni kell az összes jelentkezőt. Elutasítás esetén, ha a szervezet a felvételi eljárás során a jelöltről szerzett információkat szeretné az adatbankjában rögzíteni, pályázatát tovább kezelni, hozzájárulást kell kérnie az elutasított jelentkezőtől. (Ez akkor lehet fontos, ha a szervezet úgy látja, a jelölt a későbbiek során alkalmas lehet egy másik munkakör betöltésére) (Munkácsy 2001, 7.o.). Amennyiben a jelölt ehhez kifejezetten nem járul hozzá, személyes adatait törölni kell, és amennyiben kéri, pályázati anyagát vissza kell számára juttatni.

A NAIH (Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság) szerint nem megfelelő az a szervezeti gyakorlat, hogy az elutasított jelölteknek nem küldenek külön értesítést, csupán az álláshirdetésben szerepeltetik azt a kitételt, hogy „amennyiben 8 napon belül nem kap visszajelzést, úgy jelentkezését elutasítottuk”.

Ugyancsak nem fogadható el az a gyakorlat sem, ha a cég kijelenti, hogy amennyiben az elutasított jelölt nem válaszol adott napon belül a szervezet megkeresésére, akkor az tovább kezeli az adatait.

A humán erőforrással foglalkozó szakemberek kiválasztási munkáját a rendkívül széles körben rendelkezésre álló technikák biztosítják, amelyek teljes körűen – a toborzási módszerekhez hasonlóan – nehezen összegezhetőek, azonban a legelterjedtebb módszereket, kiválasztási technikákat a következőkben számba vesszük és alaposabban bemutatjuk.

**Irodalom**

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

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

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

Munkácsy Ferenc (2001): Benchmark: A kiválasztás. *Munkaügyi Szemle*, 1.sz.

Sík Endre – Simonovits Bori (2012): A diszkrimináció mérése. E-tankönyv. Letölthető: <http://www.tarki.hu/hu/about/staff/sb/Diszkriminacio_merese.pdf>

