



# **SZAKDOLGOZAT**

**Németh Benjámín Csaba**  
**2021**

**PANNON EGYETEM**  
**Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg**

**Munkaerőbiztosítás, Integrálás és Motiválás Szerepe az Emberi  
Erőforrás Menedzsment Területén**

**Belső konzulens:**  
**Lambertné Katona Mónika**

**Külső konzulens:**  
**Bödör Anita**

**Németh Benjámín Csaba**  
**Levelező Tagozat**  
**Controlling Szakközgazdász szak**

**Zalaegerszeg**  
**2021**



# PANNON EGYETEM

## Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### NYILATKOZAT

a szakdolgozat/zárodolgozat digitális formátumának benyújtásáról

Hallgató neve:	Németh Benjámín Csaba		
Szak:	Controlling Szakközgazdász		
Szakirány (ha van):	-		
Neptun kód:	UKX66Y	Védés éve:	2021
Szakdolgozat/zárodolgozat címe:	Munkaerőbiztosítás, Integrálás és Motiválás Szerepe az Emberi Erőforrás Menedzsment Területén		
Témavezető (belső konzulens) neve:	Lambertné Katona Mónika		
Gyakorlóhelyi (külső) konzulens neve:	Bödör Anita		
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:	emberi erőforrás menedzsment, toborzás, integrálás, kiválasztás, motiválás		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy szakdolgozatomat/zárodolgozatomat az egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- mások számára a közzététel semmilyen formában nem engedélyezett,
- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás és nevem megjelölésével szabadon idézhető, de az idézést meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az egyetem könyvtáraiban az arra kijelölt számítógépeken, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom/zárodolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2021.05.31. Németh Benjámín Csaba s.k.

.....

hallgató aláírása

**A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.**

Dátum: 2021.05.31.

.....

Szabó G. Tibor s. k.

könyvtári munkatárs

P.H.

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	2
2. Az Emberi Erőforrás Menedzsment Történelmi Szerepe és 21. Századi Kihívásai .....	3
2.1. Történelmi áttekintés .....	3
2.2. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése Magyarországon .....	5
2.3. A 21. század kihívásai .....	6
2.3.1. Generációs különbségek a HR területén .....	7
2.3.2. A technológia és globalizáció által befolyásolt jövőképek .....	9
2.3.3. A jövő munkahelyeinek HR-es kihívásai .....	10
3. Emberi erőforrások, mint stratégiai menedzsment része .....	12
3.1. Stratégiai Menedzsment lényege .....	12
3.2. Az intellektuális és a humán tőke szerepe .....	13
3.3. A humán tőke szerepe eltérő vállalati megközelítésekben .....	14
4. Munkaerőbiztosítás, Integrálás és a Motiváció szerepe .....	17
4.1. Toborzás .....	17
4.1.1. Belső toborzás .....	18
4.1.2. Külső toborzás .....	19
4.1.3. A Kis és Középes vállalkozások Toborzási gyakorlata .....	20
4.2. Kiválasztás és módszerei .....	22
4.2.1. Tesztek és interjúk .....	23
4.2.2. A kiválasztási módszerek értékelése .....	25
4.3. Integrálás .....	28
4.3.1. Képességek .....	28
4.3.2. Személyiségek .....	28
4.4. Motiválás .....	31
4.4.1. Tartalomelméleti motivációk modellek .....	31
4.4.2. Folyamatelméleti motivációs modellek .....	35
4.4.3. Motivációs modellek gyakorlati alkalmazása .....	36
5. A Pylon-94 Kft. Emberi erőforrás menedzsmentjének elemzése .....	39
5.1. A Pylon-94 Kft. rövid bemutatása .....	39
5.2. A Pylon-94 Kft. Emberi erőforrás menedzsment működése és fejlesztési lehetőségei .....	39
5.2.1. Toborzás .....	40
5.2.2. Kiválasztás .....	40
5.2.3. Integrálás .....	41
5.2.4. Motiválás .....	41
5.2.5. Az emberi erőforrás menedzsment fejlesztéseinek kockázat elemzése .....	43
6. Összegzés .....	48
7. Irodalomjegyzék .....	49

## **1. BEVEZETÉS**

A XX. századtól kezdve komoly átalakulásokon ment keresztül a globális gazdaság. Ezek a változások magába foglalták az Emberi Erőforrás Menedzsment terület fejlődését. Egyre hangsúlyosabbá vált a humán tőke megközelítés és a munkaerő folyamatos fejlesztése. Ezeknek a folyamatoknak a bemutatása és tárgyalása elengedhetetlen fontosságú a dolgozat szempontjából.

Ebben a dolgozatban a zalaegerszegi székhelyű, acélipari vállalat a Pylon-94 Kft. emberi erőforrás menedzsmentjének működését fogom megvizsgálni. A korszerű és tudományosan elfogadott HR-es elméletek bemutatása és kibontása után megvizsgálom, hogy a vállalat eddigi munkaerőbiztosítási, integrálási és motivációs gyakorlatai mennyiben állnak összhangban a szakirodalom legelterjedtebb módszereivel illetve a kis és közép vállalkozások általános gyakorlataival. Ez azt jelenti, hogy ahol lehet, feltárom a hiányosságokat és javaslatot teszek a fejlesztésekre. Azoknál a területeknél ahol még nincsenek kidolgozott módszerek szintén javaslatokkal élek a további fejlesztéseket illetően.

## **2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TÖRTÉNELMI SZEREPE ÉS 21. SZÁZADI KIHÍVÁSOK**

Az emberi erőforrásmenedzsment egy hosszú történeti múltra visszatekintő menedzsment irányzat. Az alapvető elméleti koncepció, amely a munkavállalók toborzása, integrálása és folyamatos értékelése mögött húzódik az az, hogy a munkavállaló nem feltétlen rendelkezik minden esetben a megfelelő tudással, illetve azzal a kulturális attitűddel ami lehetővé teszi számára a sikeres munkavégzést az adott vállalatnál. Ezért fontos, hogy a szervezetek felkészültek legyenek és képesek legyen céljaiknak megfelelően a legnagyobb hatékonyság mellett alkalmazni a munkavállalóikat úgy, hogy ez kölcsönös pozitív eredményt hozzon létre mindkét fél számára (Bakacsi, 2005, p. 24-25). Tehát az emberi erőforrás menedzsment feladata a szervezeten belül az, hogy az emberi teljesítményt felügyelje és kontrollálja, olyan formában, hogy az stratégiai alapvető erőforrásnak legyen tekinthető, ezzel támogatva a szervezet és egyéni célok megvalósulását (Gyökér, 2007, p. 11). Manapság azért is van jelentősége az emberi erőforrás menedzsment fejlesztésének, mert egyre fontosabbá válik a harc a dolgozókért a munkaerőpiacon. A technikai fejlődés, a globalizáció erősödése és több generáció megjelenése a munkahelyeken egyidőben hatalmas feladatot tesz a HR szakemberek vállára. Mindennél időszerűbbé vált az emberi erőforrás menedzsment folyamatos fejlesztése és újragondolása, alkalmazkodva a gyorsan változó körülményekhez.

### **2.1. Történeti áttekintés**

Ahhoz, hogy érthetővé váljon, hogy miképpen alakult ki az emberi erőforrás menedzsment mai feladata és szerepköre érdemes áttekinteni a múltba milyen fontosabb tényezők befolyásolták ezeket a folyamatokat. A 19. század elejére Angliában már kezdtek megjelenni a személyzeti jogokat képviselő szereplők. Ebben az időszakban a munkavállalóknak főleg az ipari munkavégzés terén rendkívül korlátozott jogaik voltak. A vállalatok nagyon könnyen kizsákmányolhatták a dolgozókat mivel más munkalehetőség nem volt számukra, ezért igen komoly függés jellemezte ezt az időszakot számukra. Ezek, a személyzet jogait képviselő szereplők a vállalat megbízásából főként jóléti támogatásokat, pluszjuttatásokat nyújtottak a dolgozóknak. Így valamilyen szinten lehetett növelni az elégedettséget a szervezeten belül. Gyakorlatilag ez volt a személyügyi menedzsment kezdetleges formája. A 20. századra ezek a személyügyi feladatok folyamatosan kibővültek. Ez gyakorlatban azt jelentette, hogy az emberek toborzása és integrálása is szerepet kapott a mindennapi feladatok között. Továbbá fontossá vált, hogy a bérezés és a teljesítmény kapcsolatát vizsgálják és megteremtsek a megfelelő motivációs ösztönzőket a munkavállalók számára. A vezetők és beosztottak viszonya innentől kezdve egyre hangsúlyosabb szerepet kapott és a csoportmunkák és egyéni készségek fejlesztése is egyre fontosabbá vált. Ez gyakorlatban egy szélesebb személyügyi feladatkört jelentett már. Az 1920-as évekre a vállalatoknál megjelentek az úgynevezett személyi osztályok. A

bürokratikus szervezetekben pedig elterjedtek az úgynevezett személyügyi adminisztrátorok, akik főleg a fizikai munkavállalókkal való kapcsolattartásért és adatrögzítésért voltak felelősök (Karoliny, 2008, p.28-30).

A II. világháború után további fejlődésen ment keresztül ez a terület. Egyik nagyon fontos és meghatározó tényező ebben az időszakban az volt, hogy a munkavállalók helyzete megváltozott. Ugyanis a háború utáni helyreállítási munkálatok csaknem teljes foglalkoztatottságot eredményeztek. Ezek a körülmények pedig lehetővé tették a munkavállalók számára, hogy válogassanak a munkáltatók között. Másrészt pedig a munkáltatók alku pozíciója gyengült, hiszen el kellett kezdeniük versenyezni a dolgozók kegyeiért. Így a munkahelyeken a személyügyesek feladata tovább bővült. Megjelentek a tárgyalások a szakszervezetekkel, a munkajogi szerződések és sokkal komolyabb törekedtek a vállalatok a konszenzuseresésre a vállalati dolgozókkal kapcsolatban. Az 1960-as és 70-es évekre tovább fejlődik a terület. Megjelentek már a beosztott munkavállalókon kívüli, vezetői fejlesztési koncepciók is. Megjelent a menedzsment fejlesztés területe, ezenkívül a teljes szervezetfejlesztés és a képzés minden szintre való kiterjesztése. Megjelentek a hivatásos munkaerő elemzők, akik feladatkörükben felmérték és elemezték számszerűen a munkaerő teljesítményét és megvizsgálták, hogy ez mennyiben járult hozzá a szervezet céljainak megvalósításához. Mai megnevezését 80-as évekre érte el a munkakör. Ekkortól jelent meg az emberi erőforrások menedzsment először főleg az USA-ban, mint megnevezés a személyügyi menedzsmentet felváltva. Ettől az időszaktól kezdve vegyesen a HR tevékenységet úgynevezett „soft” és „hard” tevékenységek alkották. Gyakorlatba a puha módszerek a személyzeti fejlesztés különböző technikáit tartalmazták, míg a keményebb módszerek konkrét számítások értékelések főleg a HR kontrolling megjelenését jelentették (Karoliny, 2008, p. 30-32).

Érdemes még itt megjegyezni, hogy a mezőgazdaság mellett láthatóan az ipar volt az a tényező, ami komoly hatást gyakorolt az emberi erőforrás menedzsment területére. A 20. században az ipar mellett megjelentek a szolgáltatás tartalmú vállalkozások, amelyek további fejlődésre ösztönözték ezt a területet. Az USA-ban 1995-ben, míg Magyarországon 1998-ban lett vezető szereplő a szolgáltatás szektor. Ezeknek a változásoknak köszönhetően a szellemi tőke olyan szinten értékelődött fel, hogy ma már elképzelhetetlen, hogy erős piaci verseny esetén a vállalatok figyelmen kívül hagyják az alapvető HR-es megközelítésmódokat. A 21. századra a szellemi tőke kulcstényezővé vált és azok a vállalatok és országok, akik befektetnek az emberek fejlesztésébe bizonyíthatóan nagyobb hatékonysággal képesek működni és jelentősen tudják javítani a piaci versenyképességüket (Gyökér, 2017, p. 10).

Elmondható tehát, hogy az emberi erőforrás menedzsment mai formáját még csak pár évtizede nyerte el annak ellenére, hogy már több száz éves fejlődési folyamaton ment keresztül személyügyi

menedzsment elődje révén is. A 21. században pedig egyre több kihívással kell szembenéznie, köszönhetően a globalizáció okozta nemzetközi vállalati verseny erősödésének.

## **2.2. Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése Magyarországon**

Magyarország iparának fejlődése a 19. század végén Ausztriával történő kiegyezés révén kezdte el megközelíteni az angliai iparosodás eredményeit. Ekkor jelentek meg a gondoskodó szerepkörök a magyar vállalatoknál is személyügyi feladatok keretében. Ekkor még főleg a felvételi adminisztrálás és bérszámfejtés kapott hangsúlyos szerepet. 1883-ban jelent meg az első törvény a közszférában, amely elkezdte szabályozni a hivatalok kialakítását, a munkaerő felvételt és feltételeit. Ennek a törvénynek köszönhetően meg tudták állapítani a hivatalokba, hogy ki alkalmas a munka betöltésére, milyen végzettségre van szükség a pozíció betöltéséhez és milyen illetmény társul hozzá (Karoliny, 2008, p. 32).

Következő nagy fejlődési fázis a II. Világháború után alakult ki. Itt fontos megjegyezni, hogy a háború utáni Kelet-Európában más politikai és gazdasági rendszerek alakultak ki. Az úgynevezett „szocialista blokk” tagja lett Magyarország és így a nyugati piacgazdasággal ellentétben teljesen más fejlődési szakaszokon ment keresztül a gazdaság. Az 50-es évektől a politikai irányelvek váltak a meghatározóvá. Ez gyakorlatban azt jelentette, hogy akit a politikai vezetés támogatott az érvényesülhetett a munkavilágába. A személyügyi feladatokat végzők ebből kifolyólag többnyire kinevezési utasításokat kapott. A feladatokat rendeletekben és határozatokban rögzítették. Az emberi erőforrás szakmai kérdései teljes mértékben háttérbe szorultak a politika miatt. A személyzeti nyilvántartásban a vezetői pozíciókat külön kategóriába sorolták. A vezetői és kulcsfontosságú pozíciókra csak politikai kinevezettek kerülhettek. A semleges pozíciókra pedig az általános munkaügyi szabályzatokat kellett alkalmazni. Az 1970-es évektől kezdve a magyar gazdaság is elkezdett fokozatosan nyitni nyugat felé. Érdemes itt megjegyezni, hogy a személyzeti feladatok továbbra is változatlanok maradtak. 1980-as évekig az Országos Terhivatal döntött a bérek nagyságáról és, hogy kik tartoztak bizonyos bérkategóriába. A szabályozás minden esetben központilag vagy helyi politikai szinten történtek. A személyügyért felelős dolgozóknak a szabályok betartása volt csak a feladatuk. Az osztályon főleg így a kinevezett vezetők felvételét, kinevezését, képzését végezték. A fizikai személyzeti ügyeinek kezelésére külön munkaügyi osztályokat hoztak létre. Gyakorlatilag az a létszámgazdálkodás, amit a politika engedett, helyileg itt zajlott. A szociálpolitikai osztályok pedig a jóléti ügyeket intézték, amik ekkoriban vállalati óvodák, üdülések és egyéb juttatások voltak. Ez a széttagoltság azt jelentette, hogy gyakorlatban nem volt egységes emberi erőforrásokkal foglalkozó részleg, amely szakmai alapon tudta volna fejleszteni a szervezetek emberi részét. Az első személyzeti képesítés megszerzésére csak 1987-től volt először lehetőség. Tehát gyakorlatilag a rendszerváltásig várni kellett arra, hogy komolyabb HR-es munkavégzésre



lehetőség nyíljon. Ezidáig a személyüggyel foglalkozók gyakorlatilag adminisztratív, szabálybetartó és végrehajtói feladatokat láttak el (Karoliny, 2008, p. 32-35).

A rendszerváltást követően tovább romlott a helyzet ugyanis a piacgazdaságra való áttérés és a privatizáció révén rengeteg munkahely szűnt meg. Sok vállalat azon spórolt, hogy leépítette vagy elbocsátotta a személyügyi részleget. Értelemszerűen fejlesztések is csak egykét esetben történtek. Ez az időszak szintén negatívan hatott a szakma megítélésére Magyarországon (Karoliny, 2008, p. 35).

A rendszerváltás után megközelítőleg tíz év alatt tudott a magyar HR terület komoly fejlődéseket elérni saját magához képest. Ennek egyik szemléltetője az újonnan megjelenő multinacionális vállalatok voltak, akik hozták az általuk már nyugaton is bevált HR módszertanokat a magyar leányvállalataikhoz. A piaci verseny egyre jobban élesedett a 21. századra és ennek köszönhetően újra előtérbe került az emberi erőforrások hatékony kezelése és fejlesztése. Elkezdtek megjelenni a HR tanácsadó vállalatok nemzetközi szinten is. Ezzel egyre szélesebb utat nyitva az országokon átnyúló szakmai fejlesztéseknek. Az egyetemek is bekapcsolódtak a folyamatokba és egyre több HR-el összeköthető képzést indítottak. Megjelentek az első komolyabb magyar szakmai könyvek és folyóiratok. Ilyen volt például a Vezetéstudomány, a Humánpolitikai Szemle, a Munkaügyi Szemle, vagy az Emberi Erőforrás Menedzsment és Személyügyi Hírlevél. Számos új szakmai szervezet is létrejött, amely a szakembereket tömörítette. Ilyen volt például az Országos Humánpolitikai Egyesület valamint a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága. Állami szinten is komolyabb szabályozások jelentek meg arra vonatkozólag, hogy szervezeteknek hogyan kell működniük és, hogy az emberi erőforrás menedzsmentre milyen előírások vonatkoznak (Karoliny, 2008, p. 36-37).

Megállapítható, hogy a magyar emberi erőforrás menedzsment eltérő utat járt be, mint a piacgazdasággal rendelkező nyugati országok és a rendszerváltás után sem sikerült azonnal alkalmazkodnia az új megváltozott piaci feltételekhez. Ez hátrány azonban gyorsuló ütemben ledolgozásra került, köszönhetően a gazdaság globalizációjának, a nemzetközi vállaltok tudás importjának és a magyar szakmai szervezetek és tudományos élet újonnan megjelenő szereplőinek és intézményeinek.

### **2.3. A 21. század kihívásai**

Az emberi erőforrás menedzsment fejlődési történetéhez kapcsolódóan számos érdekességet találhatunk. Legfontosabbak ezek közül azok, amelyek meghatározzák jelen és középtávon a jövő HR-es feladatait. Ezek közül kiemelendő a globalizáció keltette változások, a technológiai fejlődés és a munkaerő piacon jelenlevő eltérő szocializációs mintával rendelkező generációk számának növekedése. Az alábbiakban ezeket fogom részletesebben végig tekinteni.

### 2.3.1. Generációs különbségek a HR területén

A globalizáció révén felgyorsuló világunkban manapság egyre gyakrabban találkozunk azzal, hogy nagyobb vállalatoknál több generáció dolgozik. Ezek a generációs különbségek abban térnek el a 20. századi különbségektől, hogy a szocializációs szakaszok felgyorsulása révén lehetséges, hogy akár 3-4 különböző szocializációs háttérű nemzedék dolgozzon együtt a munkahelyeken. Ez a HR osztályt komoly feladatok elé állítja. Nem elég pár ember számára megfelelő motivációt találni, hanem a szervezetet teljesen kell kezelni és úgy kell kialakítani egy motivációs fejlesztési struktúrát, hogy az figyelembe vegye az eltérő generációs háttereket is (Gyökér, 2017, p. 115).

Kritériumok	Veteránok (1945 előtt)	Baby-boom (1945-1964)	X generáció (1965-1979)	Y generáció (1980-1995)	Z generáció (1996-2010) Alfa generáció (2010-)
<b>Munkaértékek</b>	Első a munka	Felemelkedés	Jó hangulat és rugalmasság	Fizetés	Élmény
<b>Kulcsértékek, preferenciák</b>	Konformizmus Kemény munka Önfeláldozás Szabálykövetés Első a kötelesség A hatalom és tekintély tisztelete Beccsület	Realizmus Kemény munka Csapatorientáció Bevonás Lojalitás a céghez Egészség és jólét megőrzése Személyes fejlődés	Pesszimizmus Önállóság Kockázatvállalás és vállalkozókészség Kis hatalmi távolság Jó hangulat Munka-magánélet egyensúly Tájékozottság Hozzáértő vezető igénye Függetlenség	Optimizmus Teljesítmény Anyagiasság Kitartás-makacsság Bizalom Társadalmi kötelezettségek Folyamatos visszajelzés igénye	Készségek felülértékelése Újdonságok gyors integrálása Magas tanulóképesség Kritikus gondolkodásmód hiánya Együttműködés keresés Multitasking
<b>Viszony az új technológiákhoz</b>	Félelem, visszautasítás	Igény a megismerésükre	Jártasság a technológiákban	Virtuozitás a technológiákban	Technológiai jártasság, de online tudásuk hiányos
<b>Igény</b>	Kiszámíthatóság, stabilitás	Személyes kihívás, megmérettetés	Visszajelzés	Strukturálás	Élmény keresés
<b>Erkölcsei motiváció</b>	„Tapasztalatát elismerjük és jutalmazzuk”	„A személye, hozzájárulása fontos a sikereink megvalósításához”	„Itt nincsenek felesleges szabályok, formalítások, csináld a magad módján!”	„Hozzád hasonló kreatív és nagyszerű emberekkel fogsz itt dolgozni!”	„Nálunk megvalósíthatod önmagad és sikeres emberré válhatsz.”
<b>Viszony a hatalomhoz</b>	A hatalom tisztelete	A hatalom elutasítása	A közvetlen irányítás elutasítása	Tradíciók tisztelete	Elutasítottság
<b>Ösztönző erő</b>	Az elégedettség, hogy megy a munka	Pénz, rang, elismerés, iroda	Szabadság a végrehajtásban	A munka értelme és jelentősége	Önmagvalósítás, társadalmi szerep
<b>Képzés</b>	„Engem nem támogattak, mégis keményen	„Ha túl sokat oktatsz, el foglak hagyni!”	„Minél többet tanulhatok,	„Életstílusom a folyamatos tanulás.”	„Csak akkor tanulok ha gyorsan és modern környezetben történik”

	tanultam a saját hibáimból.”		annál tovább maradok.”		
<b>Karrier</b>	Maradandót alkotni	Kiemelkedés, előrelépés a cégen belül	Munkaerő-piaci karrier – „ha nem itt, akkor máshol”	Párhuzamos karrier – egy időben több területen	Élmények megtalálása, jól érezni magunkat
<b>HR kihívások</b>	A nyugdíjba vonulás támogatása	Nyugdíjba vonulás, részmunkaidő, szemléletformálás és készségfejlesztés	Megtartás, fejlődési igények kielégítése, munkakörnyezet biztosítása	Toborzás és tartalmas munka biztosítása	Specializált igények felfedezése, korszerű és gyors oktatás, élmény érzet megteremtése

1.táblázat: Különböző generációik jellemzői az USA-ban  
*Forrás: Gyökér, 2017, p. 115-116, táblázat & Nagy - Kölcsey, 2017, p. 25-28*

Az 1. táblázatban jól látható, hogy egyes generációkhoz milyen eltérő tulajdonságok párosíthatóak. Eltérő motivációs ösztönzőkkel, eltérő képzésekkel vagy karrier célokkal lehet csak javítani a szervezeten belüli elégedettségen eltérő nemzedékek tekintetében. A veterán generációnak szüksége van a személyes kapcsolatokra, a személyes egyeztetésekre, a vezetői tekintélyre, a kiszámítható, stabil életpályára és a megfelelő jutalmazásra. A baby-boom nemzedék már kicsit rugalmasabban áll a munkához. Megjelennek a telefonos egyeztetések és élvezik, ha bevonják őket a munkába. Fontos, hogy a vezető érzékeltesse velük, hogy fontosak és, hogy a vállalat számít rájuk ezért egyéb egészségügyi támogatásokkal is ellátják a dolgozókat. Az X generáció már aktívan használja az e-mailt. A vezető terén azokat fogadják el szívesen, akikben látják, hogy törekednek a vállalat és a dolgozók fejlesztéseinek elősegítésén. Megjelenik náluk a tanulási vágy és az erős karrierizmus és az ezzel együtt járó munkaerőpiaci rugalmasság is. Az Y generáció már széleskörűen használ minden internetes kommunikációs eszközt. Tiszteli a hagyományokat és egyszerre képesebb több feladatot is ellátni. Fontos, hogy megfelelő feladatot kapjanak, amit képességeikhez méltónak érznek és, hogy az interperszonális képességeiket folyamatosan fejleszthessék. A Z nemzedék a legújabb nemzedék, akikre legjellemzőbb a teljes technológiai fejlettség. Mindenhez értenek, és sok mindent csinálnak egyszerre. Azonban a tradicionális tanítási módszerek már nem működnek náluk. Könyveket nem sokat olvasnak, inkább a digitális média tartalmakra fogékonyak és érdeklődnek a csapatmunka és a mentorálás is. A legkönnyebben akkor tanulnak és dolgoznak, ha szabadságot kapnak, de párhuzamosan meg kell tanítani őket a pontosságra és az internetes világ felhasználásával párhuzamosan járó adathalmazban történő helyes eligazodásra (Gyökér, 2017, p. 116-120). Az alfa generáció 2010 utáni születettekhez vonatkozik. Jelenleg még nincs megfelelő mennyiségű kielégítő tanulmány arra vonatkozóan, hogy mennyiben tér el az Alfa a Z generációtól. Többnyire az a tapasztalat, hogy a Z generáció hagyományait viszik tovább. Ezért a Z és Alfa generáció tulajdonságait célszerű egyelőre egy besorolás alá venni (Nagy - Kölcsey, 2017, p. 25-28).

Megállapítható, hogy a táblázatban és fentiekben felsorolt tulajdonság jellemzők középtávon nagyon fontos emberi erőforrástényezők lesznek a munkahelyek életében. Azt is fontos megjegyezni itt, hogy a globalizációs hatások gyorsulása révén a szocializációs különbségek gyorsulása várható, amely hosszú távra teremt meg azokat a kihívásokat, amikkel nap, mint nap szembe kell néznie a HR osztály vezetőjének. Várhatóan a jövőben is több eltérő kulturális háttérrel rendelkező nemzedék lesz jelen a munkahelyek világában.

### **2.3.2. A technológia és globalizáció által befolyásolt jövőképek**

A globalizáció felgyorsulása révén a jövőben egyre kiszámíthatatlanabb és turbulensebb környezeti változásokkal kell szembe néznie a munkahelyeknek. Ez gyakorlatban azt jelenti, hogy az emberek folyamatos fejlesztése még nagyobb szerepet fog kapni (Bakacsi, 2005, p. 25).

A jövőben a piacot továbbra is nagy vállalatok uralhatják majd. Ez azt jelenti, hogy erős rendszerszintű kockázatokkal kell majd számolni. Azonban fontos megjegyezni, hogy a nagyvállalatok egyik legnagyobb kihívása az lesz, hogy a globális piacokat helyi szinten is meg tudják erősíteni. Ez azt jelenti, hogy a világban eltérő kulturális háttérű piacokon értékesítenek és alkalmaznak munkavállalókat. Ez maga után vonja a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment fejlődésének a lehetőségét és az eltérő stratégiák alkalmazását régióként (Finna, 2017, p. 154). A jelenlegi tendenciák felerősödése várható majd a vállalatok terén. Tehát egyre több vállalat fog megszűnni vagy beolvadni és az ipari életgörbék is rövidülni fog hosszú távon. A szervezeteknek meg kell birkóznuk azzal is, hogy egyszerre több programot kell párhuzamosan futtatniuk, aminek köszönhetően egyre több feladatot kell ellátni. Ez főleg annak köszönhető, hogy rengeteg fejlesztési lehetőség, különböző térségére szabva egyszerre jelenik meg a szervezet életében. A hangsúly továbbá áthelyeződik egyre jobban a tudásra. A dolgozók fontos, hogy magas hozzáadott értéket tudjanak létrehozni. Egyre fontosabbá válik a kiválasztás és a toborzás folyamata. A jövőben további hangsúly fog kerülni a vevők igényeire és azok pontos nyomon követésére, mert ez lesz a vállalatok számára az igazi verseny előny. Amennyiben egy vállalat ki tudja elégíteni az igényeket azzal egyre több vevőt fog magához vonzani, köszönhetően a gyors tájékoztatási rendszereknek (Bakacsi, 2005, p. 27-28).

A technológiai fejlődés a másik fontos tényező, amit ki kell emelni a jövő forгатókönyvét tekintve. A termékgörbék és életciklusok nagymértékben lefognak, csökkenni. A szolgáltatások elavulása pedig fel fog gyorsulni. Ez azt jelenti, hogy az igény az új és egyre fejlettebb, változatosabb termékekre folyamatosan növekedni fog (Bakacsi, 2005, p. 26). A vállalatok számára kulcstényező lesz, hogy hogyan tudják, integrálni az újonnan érkező dolgozókat ugyanis a korábbi helyhez kötöttség nagy részben csökkenni fog és előtérbe kerülnek az olyan tudás értékek, mint a big data ismerete, robotok használata vagy a dolgok internetének ismerete (Finna, 2017, p. 155).

### 2.3.3. A jövő munkahelyeinek HR-es kihívásai

A jövőkutatók nagyrészt egyet értenek abban, hogy hosszútávon a fizikai munkavégzés eltűnik és helyette a szellemi munkavégzés marad csak meg. Az időtávról még sok vita van, de az már manapság is érzékelhető, hogy a robotizáció és a mesterséges algoritmus egyre több emberi munkaerőt vált ki. Az emberi erőforrás menedzsmentet a jövőben úgy kell újra strukturálni, hogy felismerje a munkavállalókba levő potenciált és, hogy előtérbe kerüljön a tudás alapú megközelítés. A tényeken alapuló megközelítés fontos részét fogja képezni a big data rendszer. Ennek segítségével pontos objektív adat halmaz áll majd a menedzsment részére. Előnybe fog kerülni a toborzás szerepe. A vállalatoknak készen kell állniuk arra, hogy kiépített toborzási útvonalai legyenek a digitális világba, amelynek köszönhetően jelentősen képesek lesznek majd növelni a beérkező munkaerő mennyiségét és minőségét rövid időn belül. Az új generációk számára kedvező részmunkaidős, otthoni munkavégzés és egyéb rugalmas munkavállalási lehetőségek biztosítása versenyelőnyé fog válni a versengő vállalatok között (Finna, 2007, p. 162).

A jövő munkahelyeinél egyre nagyobb hangsúly kell, hogy helyeződjön a mentorálásra és az új oktatási rendszerekre melyek a dolgozók igényeikre szabottan működnek. Fontos lesz a változásokra való felkészítés és az élethosszig történő tanulás ösztönzése is. Az állami és magánszektor együttműködése a tudásmenedzsment révén erősödni fog, ami a rugalmas foglalkoztatottságot és a kölcsönös együttműködést fog magával hozni (Finna, 2017, p. 162).

Munkáltatók	Munkavállalók
A reziliencia és az innovációképesség kialakításához szükséges képességek fejlesztése	Megváltoztatott felfogás a munkavégzés módjáról: nem helyspecifikus, hálózatorientált, projektalapú, technológia-intenzív
Kiemelkedő tehetségek bevonása és megtartása Globális üzleti hálózatok menedzselése	Nagyobb egyéni felelősségvállalás az egyéni kompetenciák fejlesztésében és a saját sikerekben
Nyílt üzleti modellek adaptálása	Nyitottság és az új fejlesztési módszerek alkalmazása
Kormányzattal való együttműködés a fiatalok fenntartható karrierútja és fejlesztési terveinek megvalósítása érdekében	Hajlandóság a specialista pozíció túllépésére, technológiai és puhább (kollaboratív) képességek elsajátítására
Kulturális- és generáció-alapú diverzitás kezelése flexibilis foglalkoztatási formák alkalmazásával	A jövő sikerkompetenciáiban való fejlődés: reziliencia, alkalmazkodóképesség, leleményesség, vállalkozói készség, problémamegoldás, fő üzleti készségek
Oktatási és tréning szektorral való intenzív kollaboráció	

2. táblázat: A jövőbeli sikerességet szolgáló kulcskompetenciák  
Forrás: Finna, 2017, p. 163, táblázat

A 2. táblázatban jól leírja milyen jövőképek várható a munkavilágában. A vállalatoknak, innovatívoknak, gondoskodóknak és folyamatosan fejlesztőknek kell lenniük. A munkavállalók egyszerre több munkahelyen, nagyobb felelősséggel és egyéni sikerélményekkel akarnak majd dolgozni. Előnybe részesülnek így majd azok a vállalatok ahol nyitottság van az új ötletek felé, a különféle atipikus foglalkoztatottsági formák felé, a problémáspecifikus megoldások felé és a társadalmi és oktatási hangsúlyos szerepvállalás felé (Finna, 2017, p. 162-163).

### **3. EMBERI ERŐFORRÁSOK, MINT STRATÉGIAI MENEDZSMENT RÉSZE**

#### **3.1. Stratégiai Menedzsment lényege**

A stratégiai menedzsment HR központú megközelítése szerint olyan menedzsment funkcióról beszélhetünk, amely az emberi erőforrások területén olyan felhasználással és munkavállalói alkalmazással jár, amely segítségével elérheti a vállalat az általa kitűzött célokat. Tehát a stratégiai megközelítésnek köszönhetően növelhető a munkaerő teljesítménye, amivel jobb minőség elérése válik elérhetővé a vállalat számára. A megközelítés lényege a korábbi tradicionális szemléletekkel szemben az, hogy a szellemi tőke központi szerepet tölt be. Így a vállalatok a kiválasztás, toborzás, továbbképzés, fejlesztés és értékelési folyamatok során azt veszik figyelembe, hogy hogyan lehetne összhangba hozni a vállalati célokkal az emberek teljesítményét (Boon-Eckardt-Lepak-Boselie, 2017, p. 28-29).

Az emberi erőforrás tehát stratégiai szintet tölt be már funkcionális szint helyett. Ez gyakorlatban azt jelenti, hogy megjelenik a felső vezetői nézőpont, a szerep kritikus nagyon fontos a vállalati versenyképességben. Ennek a funkciónak kialakul egy integráló szerepe is. A felelős vezető szerepe abban nyilvánul meg, hogy a menedzsment figyelembe veszi a hosszú távú célokat, költségeket és az eredményeket elemezve, hozza meg azokat a paramétereket melyek az emberi erőforrásokkal hatékonyan együttműködve garantálják a kijelölt célok elérését. Gyakran kerülnek ilyenkor felállításra kontrolling és audit rendszerek, amelyek segítségével ellenőrizhető objektív mérőeszközökkel a teljesítmény. A benchmarking is egy gyakori folyamat, amikor összehasonlítanak legjobb gyakorlatokat vállalati, iparági vagy piaci szinteken. Ebből kifolyólag manapság a vezetőknek rendelkezniük kell azzal a kritikus alapértékekkel, melyek biztosítják számukra, hogy szakmai, szervezeti és kulturális szinten is képesek legyenek ellátni feladatokat a vállalatoknál (Bakacsi, 2005, p. 55).

A funkciók szerepe a vállalati versenyképesség növelésében az alábbiak szerint értelmezhető. Manapság egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a piaci műveletek során is a HR-es funkciókra és a meglévő emberi tudástőkére. Ez azt jelenti, hogy számos felvásárlás során a könyvelési tételekben a vállalati értéknél az emberi tudás értéket igyekeznek feltüntetni és megbecsülni. Továbbá érzékelhető, hogy a globális gazdasági versenyben azok a vállalatok tudnak gyorsabban növekedni, amelyek képesek minél jobb HR részleget létrehozni. Tehát a stratégiai szemlélet elmaradása komoly versenyhátrányt eredményezhet azoknak a vállalatoknak, akik figyelmen kívül hagyják ezeket az alapvető tényezőket (Bakacsi, 2005, p. 58-59).

A funkciók integráló szerepének kialakulásának tekintetében tudni kell, hogy a korábbi „kiszolgáló” pozíció helyett, már egy támogató és meghatározó funkció jött létre. Ez azt jelenti gyakorlatban, hogy azok a szervezetek ahol hatékonyan integrálódott a HR szemlélet, ott már a

kulturális programokat és fejlesztési, szabadidős tevékenységeket is ebben a szemléletben határoz meg a vállalat. Egyre nagyobb mértékben történik a jogi, közgazdasági, pszichológiai és szociológiai ismeretek bevonása a mindennapi tervezésbe. A pénzügyi és technológiai ismeretek megjelennek szervezeti szinten, amely immár alapvető elvárás. Fontos szerepet kap a változásokra való felkészülés. Ilyen elemek a helyzetfeltárás, a befolyásolás, a megállapodások kötése, a beavatkozások végrehajtása, a kapcsolatok kezelése vagy a kommunikáció. A HR-es vezetőknek ezen felül érteniük kell legalább kis mértékben a vállalat különböző osztályainak a működéséhez, ezzel javítva a folyamatos fejlődés hatékonyságát (Bakacsi, 2005, p. 58-59).

### 3.2. Az intellektuális és a humán tőke szerepe

A fentiekben már szó volt az intellektuális tőke szerepéről. Az intellektuális tőke, mint meghatározható kulcstényezője jelenik meg a stratégiai menedzsment során. Az intellektuális tőke felértékelődése annak köszönhető, hogy az elmúlt évek gazdasági mechanizmusai révén felértékelődött a tudás, mint tényező. Komoly versenyelőnyt jelent ma már a tájékozott magas hozzáadott értékkel rendelkező dolgozó. Azok az országok amelyek beruháznak az intellektuális tőkébe nagyobb nyereségre számíthatnak (Gyökér, 2017, p. 10).



1. ábra: Tőkeszerkezet  
Forrás: Gyökér, 2017, p. 10, ábra

Az 1. ábra jól szemlélteti, hogy John Kenneth Galbraith mi alapján bontotta fel az vállalkozás tőkeszerkezetét. A tőkét két nagy részre lehet osztani. Az egyik a pénzügyi tőke a másik az intellektuális tőke. A pénzügyi tőkébe a vállalat vagyonértékű állományai tartoznak. Az intellektuális tőke, azaz a szellemi tőke a szellemi tevékenység egészét és a meglévő dolgozó emberek tudásának az összegét adja meg. Látható, hogy az intellektuális tőke három részre osztható fel. A kapcsolati tőkére, a szervezeti tőkére és a humán tőkére. A kapcsolati tőke a beszállítók, vevők és ügyfelekkel



levő kapcsolattartást tartalmazza. Ezek az értékek elég hosszú ideig fennmaradnak. Ilyen például a cég hírneve, a vevő kapcsolatok, a vevők lojalitása vagy más logisztikai láncokhoz való hozzáférés. A szervezeti tőke esetén olyan értékekről beszélünk mely a szervezethez kötötten jött létre, de ez nem egyéni dolgozói eredmény. Ilyenek lehetnek például az immateriális javak, mint a kutatás fejlesztés értéke, a márkanév, szabadalom, a vállalat szervezeti felépítése vagy kultúrája. A humán tőke a szervezetben dolgozók eredménye az ő szellemi munkájuk eredménye. Ilyen például az alkalmazottak tudása, a képzettségük, a szervezettel kapcsolatos tapasztalata, hozzáállása, egyéni kompetenciák, fejlődésre és innovációra való hajlam és a munkamorál és a kulturális értékek. Ezek együttesen adják az intellektuális tőkét, melyben kiemelkedő területet kap a humán tőke, ugyanis az emberi erőforrás menedzsment legjobban ezt a területet tudja fejleszteni, befolyásolni és ezáltal hozzá járulni a vállalati célok hatékony megvalósításához (Gyökér, 2017, p. 10-11).

### **3.3. A humán tőke szerepe eltérő vállalati megközelítésekben**

A humán tőke definiálása után érdemes szemügyre venni annak értelmezését eltérő környezet alapján. A humántőke kezelése alapvetően két szemlélet szerint alapján csoportosítható. Az egyik a legjobb gyakorlat a másik a legjobb alkalmazás módszere. A legjobb gyakorlat elve arra alapszik, hogy más bevált HR gyakorlatait átveszi a vállalat és azokat alkalmazza. Ezek általában, mivel sikeres gyakorlatok ezért univerzálisan alkalmazhatóak. Ilyen például a munkaerőbérlet válogatás, munkahely biztonság erősítése, öngazgató csapatok létrehozása, információ megosztás, vállalaton belüli egyenlőtlenségek csökkentése vagy teljesítmény arányos fizetések bevezetése. A legjobb alkalmazás módszere azonban ezzel ellentétesen már a célok fontosságát emeli ki és úgy vélekedik, hogy adott szituációhoz adott megoldásokat kell alkalmaznia a HR részlegnek. Ez azt jelenti, hogy ha például egy vállalat költség hatékony akar lenni, akkor más megközelítés kell mintha innovációba vagy mondjuk termelés mennyiségbe kíván élen járni. Továbbá a legjobb megoldás elve alapján sok részvényes és vezető képes céljait érvényesíteni ezzel elkerülve a negatív hatásokat a vállalat megítélésére nézve. Gyakorlati példaként itt érdemes megemlíteni, ha egy vállalatvezető fontosnak látja, hogy a munkakörnyezeten javítsanak akkor a HR részleg a legjobb megközelítés elvét alkalmazva kidolgozhat egy olyan programot, amely a dolgozók munkakörülményeit megjavíthatja egy adott vállalati struktúrán belül. Ez a két megközelítés mód adja végül is a humán tőke kezelés mai szemléleteit (Boon-Eckardt-Lepak-Boselie, 2017, p 39-40).

	Stratégia humán tőke megközelítés	Stratégiai humán erőforrás megközelítése
Mi a humán tőke?	Középpontban: <ul style="list-style-type: none"> <li>- a humán tőke erőforrások</li> <li>- a humán tőke sajátossága</li> <li>- a humán tőke kialakulása</li> <li>- a humán tőke terjedése</li> <li>- a humán tőke makró gazdasági szinten való kezelése</li> </ul>	Középpontban: <ul style="list-style-type: none"> <li>- a HR rendszer</li> <li>- a munkavállalók, akik birtokolják a humán tőkét</li> <li>- az átlagos dolgozók</li> <li>- főleg a mikro gazdasági szemlélet</li> </ul>
Humán tőkemozgás és menedzselése	Érték alkotó és megtartó perspektíva Munkaerő áramlás lehet pozitív és negatív is Középpontban a humán tőke kiegészítő hatása a munkavállalókra és szervezeti szinten Hangsúly a munkaerőbélésre és a nagyobb tömeges munkaerő felvételre helyeződik	Elvándorlás, mint költség folyamatos csökkentése Legtöbb kutatás stabil helyzetet feltételez Hangsúly a kiegészítő jelleg van a specifikus HR gyakorlatok mellett
Kutatási módszer	Megbízott, közvetett mérések Legtöbb kutatás makró szintre vonatkozik, korlátozott felhasználással és többszintes megközelítéssel Ökonometrikus adatok felhasználásával	Pszichológiai kísérletek felhasználásával Valós módszerek többszintes modellekkel Keresztkérdéses kérdőívek és kevés hosszútávú tanulmánnyal

3. táblázat: A stratégiai humán tőke és a stratégiai humán erőforrás megközelítések összehasonlítása gyakorlatban  
*Forrás: (Boon-Eckardt-Lepak-Boselie, 2017, p. 42, táblázat).*

Két nagyobb stratégiai gondolkodás jött létre a stratégiai humán tőke (shc) megközelítés és a stratégiai humán erőforrás (shr) megközelítés melyek a két leggyakoribb szemléletformát jelentik. Ezt a 3. táblázat szemlélteti. Az shc megközelítés úgy fogja fel a humán tőkét, mint egyéni a szervezet több szintjén megjelenő képességet, ami képes hozzájárulni a gazdasági érték növekedéséhez. A hangsúly így a személyes tudás, képességek és hozzáálláson van, amit kezelnie kell az emberi erőforrás menedzsmentnek. Tehát ezeket a tulajdonságokat tekintik humán tőkének a vállalatban belül. Maga az shc megközelítés arra törekszik, hogy nagyobb hangsúlyt fektessen a dolgozóba levő egyéni potenciálok kiaknázására és fejlesztésére különböző szervezeti szinteken is. Maga a szemlélethez kapcsolódóan fontos megemlíteni az eddigi kutatások kritikáit is. Mivel a szemlélet

komolyan veszi, a vállalat specifikus készségek fejlesztését ezért gyakran ez elvándorlást eredményez a munkavállalók körében. Ennek oka, hogy a kimondott speciális képességekkel rendelkező vagy egy szigorú szegmensre fejlesztett dolgozók egy része elvándorol más hasonló képességi igényeket kereső vállalatokhoz. A kutatások azt is megmutatják, hogy a specifikus humán tőkével rendelkezők száma növekszik ennek köszönhetően a fizetés béli különbségek folyamatosan csökkennek. Továbbá a korábbi humán tőke sajátosságok az utóbbi évekbe sokat változtak és inkább az együttműködés és a vállalati összhang irányába mozdultak el (Boon-Eckardt-Lepak-Boselie, 2017, p. 42-43).

A shr megközelítés eseténben a vállalati célok elérése áll a középpontban. A shr során az egész szervezet fejlesztését tűzik ki célul. A gyakorlatban ezért több olyan vegyes képzési programot alkalmaznak, amely segítik a szervezet kollektív fejlődését. Mivel az egyéni képességek fejlesztésével mérhető kapcsolat alakul ki a szervezet egyes szegmensei között ezért a HR részleg inkább az együttes fejlesztési folyamatok mellett teszi le a lábát. Továbbá pontos mérésekkel ellenőrzik, hogy a vállalat teljesítményhez milyen mértékben járult hozzá az emberi erőforrás menedzsment. Gyakorlatban sokszor az átlagdolgozók kerülnek a fejlesztés célkeresztjébe és nem egyéni fejlesztések vannak. Érdeemes itt megjegyezni, hogy a kutatások egyet értenek abban, hogy valamilyen szinten a shr-nek szintekre kell bontania a dolgozókat. Tehát a teljes munkavállalói tömb önmagába nem tud sikeres lenni anélkül, hogy legalább csoportokat ne fejlesztenénk, ha nem is mindenkit egyénileg, de különböző kritériumok alapján csoportokban. Tehát a shr megközelítés a szervezet egészéhez ad hozzá értéket nem csak a személyes megelégedettség révén, hanem a vállalati célok elérése révén is (Boon-Eckardt-Lepak-Boselie, 2017, p 46-47).

## **4. MUNKAERŐBIZTOSÍTÁS, INTEGRÁLÁS ÉS A MOTIVÁCIÓ SZEREPE**

Az alábbiakban az emberi erőforrás menedzsment fontos alapfeladatait fogjuk ismertetni. A munkaerőtoborzás, integrálás és a motiválás nagyon fontos, szerves része az emberi erőforrás menedzsment minden napi feladatainak. Ezek a funkciók alapvetően járulnak hozzá a vállalati célok hatékony eléréséhez.

### **4.1. Toborzás**

A szervezet számára az erőforrásokat biztosítani kell ezért több tényezőt mérlegelni kell a menedzsmentnek. Meg kell vizsgálni, hogy van-e elegendő feladat a szervezet számára, amit el tud végezni. Fenn áll-e a teljesíthetőség lehetősége? Amennyiben ezek a feltételek nem valósulnak, meg többnyire leépítéssel néz szembe a vállalat. Továbbá vizsgálni kell azt is, hogy amennyiben szükség van a feladat elvégzésére azt szervezeten belül el tudjuk-e végezni vagy inkább kihelyeznénk azt külsős partner számára. Abban az esetben, ha kiszervezésre kerül, sor szintén lehetőség van leépítésre. Amennyiben szükség van, a munkaerőre meg kell határoznia a vállalatnak, hogy mely feladatokhoz kell belső munkaerő. Rövid feladatok esetén általában egyéni tanácsadói szerződések jönnek létre, illetve a munkahelyek élnek a munkaerő kölcsönzés lehetőségével is. Itt érdemes megjegyezni, hogy nagyobb termelő vállalatok megrendelési ciklikusságától függhet, hogy mennyi munkaerőt kölcsönöz vagy bocsájt el akár rövid időtávon belül is. Szezonális munkavégzés során mikor előre jelezhető munkák várnak a személyzetre gyakran átképzéssel, belső munkaerővel is képes a vállalat megoldani a feladatokat. Hosszabb távú munkavégzésre pedig általában határozatlan idejű szerződést kötnek a munkahelyek. Tehát a szervezetnek ezek alapján döntenie kell arról, hogy hogyan foglalkoztatja a dolgozóit. A vállalat stratégiák mentén kereshet magának dolgozókat. A keresésnél alkalmazott módszer az „éppen időben” elv technikája. Tehát a vállalat azonnal belülről vagy esetleg kívülről hoz egy olyan munkavállalót, akinek a képességei megfelelnek a munkakör betöltéséhez. A vállalatoknak ilyenkor csak azt kell eldönteniük, hogy pontosan mi is számukra a fontos érték a munkaerő keresésénél. A munkakörelemzésen alapuló megközelítés során a munkakör feladatai és gyakorlati kívánalmai alapján választanak dolgozót. Míg a szervezeti célokat figyelembe vevő megközelítésnél már a jövőbeli kulturális és tanulási elvárások jelennek meg. A két szemlélet közti különbség tehát az időbeliség és a feladatra való alkalmiságban rejlik. Az előbbi azonnali megoldást keres nyitva hagyva a jövőbeni együttműködés kulturális kérdéseit, míg az utóbbi inkább az azonnali megoldást teszi félre a jövőbeni stabilitás érdekében. Manapság egyre jobban a szervezeti célokra alapozó megközelítés javára dől el a mérleg nyelve. Ugyanis a rugalmas gyorsan tanuló szervezetek tudnak a legjobban alkalmazkodni a globalizálódott kereskedelmi piacokon. Ahhoz, hogy a szervezet hatékonyan tudja megvalósítani ezeket a célokat rendelkeznie, kell a toborzás képességével

(Karoliny, 2008, p. 87-89). Tehát a toborzás célja a munkaerőhiány megszüntetése lesz és a munkakörökbe megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő felkutatása (Gyökér, 2017, p. 71).

#### 4.1.1. Belső toborzás

A munkaerő felvétellel kapcsolatosan a vállalatnak számos lehetősége van. A belső toborzás során az alábbiak közül választhat. A dolgozók távozásával több gyakori megoldás is lehetséges. Egyik ezek közül a munkaerő átszervezése. Ilyenkor a vállalat a meglévő munkaerőt csoportosítja át a feladat elvégzésére. Gyakori, hogy ilyenkor a munkafeltételek felmérése után ideiglenesen kerülnek emberek ebbe a pozícióba amíg fel nem vesznek új dolgozót. Azonban előfordul az is, ha a vállalat úgy ítéli meg, hogy a dolgozók eltudják végezni a feladatokat pluszösztönzők fejében akkor hagyja a szervezet működését ebben a formában. A szervezet ezen kívül élhet a túlóra lehetőségével is. Ebben az esetben ideiglenes megoldásról beszélünk, mert a dolgozók erőfeszítése is véges és törvényileg is korlátozott a túlórák száma. További megoldás lehet, hogy ma már egyre elterjedtebb a gépesítés. Ennek köszönhetően a vállalatok főleg a fizikai munkaerőt tudják végképp kiváltani. Ilyenek lehetnek robotok, automatizált termelő szalagok vagy mesterséges intelligenciák. A menedzsment élhet a rugalmas munkaidő lehetőségével is. Ez abban az esetben eredményes, ha kevés munkaerőhiány kell betölteni rövidtávon a vállalaton belül. Elterjedt módszer manapság a részmunkaidős foglalkoztatás. Ennek előnye abba rejlik, hogy a kieső feladatokat ellátja a munkavállaló és közben a vállalat meg tud arról győződni, hogy a jövőben érdemes-e hosszú távon foglalkoztatnia akár fő állásba a dolgozót. A kiszervezés is lehet egy alternatív megoldás a menedzsment számára. Ebben az esetben külsős partnernek szervezzük ki a munka feladat végrehajtását. Ennek előnye, hogy nem kell személyzeti problémákkal szembesülni vagy szakszervezeteket bevonni. Hátránya viszont lehetnek megemelkedett költségek illetve az is, hogy a vállalat nem tudja ellenőrizni a végrehajtási folyamatokat (Gyökér, 2017, p. 71)

Előnyök	Hátrányok
Képzés megtérül	Belterjesség
Előléptetések motiváló hatásúak	Kevés jelentkező
A bevalás biztonsága magas	Szubjektivitás a kiválasztásban
Költségtakarékos	Korábbi munkatársak ellenállása
Könnyű beilleszkedni	Konfliktus más pályázókkal
Segíti a megtartást	Külvilág és újdonságok kizárása
Az alkalmazott elégedettsége és lojalitása nő	Nincs lehetőség munkaerőpiaci összehasonlításra

4. táblázat: A belső toborzás előnyei és hátrányai  
*Forrás: Gyökér, 2017, p. 72, táblázat*

#### 4.1.2. Külső toborzás

A külső toborzás meghirdetése általában a belső toborzás végrehajtása után történik meg. Gyakorlatban ilyenkor a vállalat meghirdeti különböző külsős módszerekkel a munkavállalók számára az új álláslehetőséget. Többféle módszert alkalmazhat ilyenkor a vállalat. Az egyik leggyakoribb módszer az internetes álláshirdetés. Ilyenkor különböző portálokon kereshetnek rá a felhasználók a meghirdetett állásokra. Ennek nagy előnye, hogy gyors, személyre szabott hirdetések lehetnek regisztráció esetén és rendkívül olcsó a vállalatra nézve. Hátránynak minősül viszont, hogy nem lehet mindig a célközönséget elérni. Sokszor a potenciális munkavállalók nem tudnak az álláshirdetésről, mert nem éri el őket célzottan ezért kimaradnak a jelentkezési lehetőségből (Gyökér, 2017, p. 73).

További lehetőség a személyes kapcsolatokon alapuló toborzás melynek előnye, hogy személyes garancia mellett is lehet jó munkaerőt találni, viszont hátránya, hogy kisebb mennyiségű válogatási lehetőség van így (Gyökér, 2017, p. 73).

<b>Külső források szegmensei</b>	<b>Tipikusan alkalmazott módszerek</b>
A munkaerő piacin teljes vagy részmunkaidős állást keresők	<ul style="list-style-type: none"><li>– Állami és munkaerő közvetítők</li><li>– „Betévedők, besétálók”</li><li>– Alkalmazotti közvetítés</li><li>– Saját adatbank</li><li>– A felvételi igény „kitáblázása” a munkahely bejáratánál</li><li>– Internet</li><li>– Munkaerő-kölcsönző cégek</li></ul>
Oktatási intézmény hallgatói	<ul style="list-style-type: none"><li>– Állásbörzék, fórumok</li><li>– „Nyílt napok”</li><li>– Ösztöndíjas rendszer</li></ul>
Más szervezetek dolgozói	<ul style="list-style-type: none"><li>– Hirdetés</li><li>– Kiválasztási, toborzási tanácsadók</li><li>– Vezető felkutatási tanácsadók (fejvadászok)</li><li>– Vállalatfúzió illetve felvásárlás</li></ul>

5. táblázat: A személyzetbiztosítás külső forrásainak szegmensei és módszerei  
Forrás: Karoliny, 2008, p. 92, táblázat

Az iskolákba is lehet toborozni a vállalatok számára. Ennek előnye, hogy a végzettek jól kvalifikáltak és fiatal energikus munkaerőt alkotnak. Hátránya viszont, hogy tapasztalatlanok és kevés szakmai szempontból eltöltött évük van a munkavilágában (Gyökér, 2017, p. 73).

Munkanélküli központokat is igénybe vehetnek a vállalatok. Előnye a gyorsaság, de hátránya, hogy főleg munkanélküliek vagy olyanok vannak az adatbázisukba, akik sokszor alacsonyabb végzettségűek mint, ami a vállalat részéről szükséges lenne (Gyökér, 2017, p. 73).

A vállalatok ezenkívül még használhatnak szórólapos, plakátos toborzási módszereket, amelyek így sok ember számára láthatóak. Fontos, hogy ezeknek a módszereknek a költségeik magasak és sokszor nem is éri el a kívánt ingerküszöböt, ami a munkavállaló érdeklődését felkeltetné mivel nem személyre szabott annak ellenére, hogy jól észrevehető (Gyökér, 2017, p. 73).

Végül gyakran élnek a munkáltatók az állás hirdetés módszerével. Ilyenkor általában újságba vagy valamilyen más médiában meghirdetésre kerül az állás. A vállalatok számára ilyenkor fontos, hogy mit választanak, például tematikába az újság mennyire kapcsolódik az álláshoz így az olvasók már célzottközönségként tudnak válogatni az álláshirdetésekből. A hirdetések szövege szabadon megválasztható, de a bizalmat jelentősen növeli, ha szerepel a cég neve, munkaköri leírás, elvárások, munkavállalói végzettségi és tapasztalati igények, fizetések és ellenszolgáltatások és a jelentkezés feltételei. Az újság hirdetések így célzottan igen gyakran sikeresek lehetnek, azonban ez függ attól, hogy mennyire pontos a megfogalmazás és, hogy mennyire képes megtalálni a célközönséget (Gyökér, 2017, p. 73-74).

Egyéb toborzási módszerek lehetnek még az 5. táblázatban felsorolt lehetőségek. Ilyenek lehetnek a nyílt napok szervezései vagy a különböző ösztöndíjas programok elindításai, illetve a különböző magasabb kvalifikáltságú munkaerő kereséséhez szükséges fejvadász cégek szolgáltatásainak igénybe vételei (Karoliny, 2008, p. 92).

#### **4.1.3. A kis és közepes vállalkozások toborzási gyakorlata**

Toborzási szempontból érdemes az elmélet után gyakorlati szempontokat is megvizsgálni. Az alábbiakban arról lesz szó, hogy Magyarországon a kis és közepes vállalkozások milyen formában szoktak toborozni és milyen trendeket követnek a toborzási szokásaik.

Gyakorlatban kis vállalkozásoknak 10-49 főig terjedő, míg középvállalkozásnak pedig 50-250 főig terjedő vállalatokat nevezünk és vannak a mikro vállalkozások, ahol az alkalmazottak száma 10 fő alatti. Manapság igen gyakori, hogy a KKV-k nem rendelkeznek megfelelő tehetségmenedzsment rendszerrel, továbbképzésszisztemmel és kompenzációs rendszerrel mivel a kisvállalkozások többségénél hiányzik a belső HR szervezet. Többségük hazánkban külső szolgáltatótól veszi igénybe a HR funkciókat. Ez a gyakorlatban igen nagy hátrányt jelent. Világszinten az utóbbi évekbe a KKV-

k emberi erőforrás gyakorlatában az alábbi téren történtek előrelépések: nagyobb hangsúly helyeződik a tulajdonos vagy cégvezető szakmai képzéseire, szakmai tapasztalatára és a munkavállalók felé történő személyes elköteleződésre. Ezek a hatások főleg, külső erőként megjelenő szabályozások és az iparági verseny erősödése révén történő ügyfeleknek való megfelelési kényszer révén fejlődtek ki. A kutatások a toborzásokkal kapcsolatosan átlagosan két jellegzetes problémát tártak fel. Az egyik, hogy a szervezetekről elérhető információk befolyásolják a munkavállaló döntését a munkahely kapcsán a másik pedig, a szervezeti legitimitációhoz kapcsolódóan az, hogy a munkavállaló milyen benyomásokkal rendelkezik a szervezetről és számára ezek alapján megfelelő lenne-e a munkakörnyezet és a vállalat normái és értékrendjei. A munkavállalók számára fontos az ismert vállalati brand, s mivel a KKV-ék brandje kevésbé ismert a munkaerőpiaci szereplők körében, ezért nehezebb őket bevonítani a szervezetbe. Sokszor a KKV vezetője dönt a munkavállaló felvételéről, döntéseiket érzelmi, szimpátia alapon hozzák. A fennálló problémák miatt nagyon sok jól képzett munkavállaló inkább multinacionális cégek felé mozdul el. A KKV-k azonban javíthatnak a versenyképességükön úgy, hogy komoly márképítésbe kezdenek, ami javítja az információhoz jutás lehetőségét. Továbbá a szervezeti legitimitációt lehetne erősíteni több szakmai szervezettel történő együttműködéssel, felsőoktatás bevonásával és gyakorlati és ösztöndíjazási toborzási módszerek bevezetésével. A KKV-k sikerét tovább növelhetik az interjú készítéseknél módszertanának fejlesztése. Gyakorlatban strukturális interjúk használata lehet az egyik megoldás, amikor az informális beszélgetés során ugyanazokat a kérdéseket teszik fel és ezek alapján vetik össze a munkavállalók beszélgetéseit és végül kiértékelik azokat. Valamint másik fontos módszer, hogy az állásinterjúknál a potenciális munkavállalók kapnak egy komoly ismertetést magukról a munkakörrel az elvárásokról és a lehetőségekről ezáltal erősítve az elköteleződést a vállalat felé. Azok a munkavállalók, akik több információval rendelkeznek, könnyebben hoznak reális döntést az álláskeresés során (Hidegh-Szászvári-Csillag-Csizmadia, 2019, p. 32-33).

Gyakorlatban a legelterjedtebb toborzási formák, amiket a KKV-k alkalmaznak azok a kapcsolati hálókön alapuló toborzások, az online álláshirdetések, az állásbörzék, a munkaügyi központon keresztüli toborzások, a munkaerőkölcsönzések, és a nyugdíjas visszafoglalkoztatások. A kapcsolati hálón alapuló toborzás itt is sok kockázatot rejt magába. Ez azt jelenti, hogy sokszor kevés toborzási kritériumnak felelnek meg a felvett munkavállalók, mivel kapcsolatok révén kerülnek be. Ennek előnye a gyorsaság viszont hátránya, hogy ha kudarcot vall, a koncepció sokat ronthat a cég hírnevén és teljesítményén. Érdeemes ezért itt is munkaköri leírással előzetesen ellátni a potenciális munkavállalót, hogy megfelelő információval rendelkezzen a döntéshez. A másik megoldás az online toborzás. Ilyenkor a fentiekben már említett módon internet gyűjtik a jelentkezőket a vállaltok. A KKV-k esetében gyakori probléma, hogy a munkakör előzetesen nem jól körülhatárolt ezért sokkal többen jelentkeznek, mint kellene és gyorsan ki is esnek az első szűréseken, valamint az alacsonyabb



kvalifikáltságú munkaerő egyrésze nem rendelkezik olyan jó internet felhasználói képességekkel mint a tanultabbak. Ezért hozzájuk nem jut el olyan könnyen a hirdetés. Érdemes tehát az online tér mellett szélesíteni a hirdetési felületet és odafigyelni a pontos munkaköri leírásokra. A többi toborzási módszer általános előnyei és hátrányai vonatkoznak a KKV-kra is, amelyek már a fentiekben ismertetésre kerültek (Hidegh-Szászvári-Csillag-Csizmadia, 2019, p. 35-36).

Egy 2010-es kutatás a fenti észrevételeket támasztja alá. A felmérés a 10 főnél nagyobb (KKV) telephelyek munkaerő toborzási szokásait és csatornáit vizsgálta meg. Arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalatok méretnövekedésével egyre több információs csatornát használnak toborzásra és a többség él is a hirdetés és a munkaerő közvetítők nyújtotta lehetőségekkel, főleg a fizikai munkások esetében. A szellemi munkaerőt valóban hirdetések révén sikerült legnagyobb arányba felvenni és az informális toborzás csak egyharmadát tette ki a felvett dolgozóknak, míg a közvetítők csak egytizedét. A fizikai munkásoknál azonban az informális közvetítés volt a sikeres, míg egyéb hirdetéseken keresztül csak egyharmadukat sikerült toborozni. A magánközvetítő cégek esetén a szellemi munkaerő toborzás jelentős volt. Elérte helyenként a munkaügyi kirendeltségek közvetítési szintjét. Ellenben a fizikai dolgozók esetében szinte egyáltalán nem közvetítettek ki magánközvetítő cégek, hanem csak a munkaügyi kirendeltségek (Nagy, 2012, p. 70,78).

#### **4.2. Kiválasztás és módszerei**

A toborzás után az emberierőforrásmenedzsment egyik legfontosabb feladata a kiválasztás. Ilyenkor előre kidolgozott szempontok szerint választják ki azokat a munkára jelentkezőket, akiket alkalmasnak találnak a pozíció betöltésére. A kiválasztás során többnyire három szempontrendszerrel vizsgálunk meg. Elsőként a szervezet kultúrájának és értékrendjének történő megfelelést vizsgálják meg. Majd az adott osztály, szervezeti egység csoport normáiba való beleilleszkedést vizsgálják és végül az adott munkakörbe való megfelelést tekintik át. Ilyenkor hangsúlyos szerepet kapnak a képesítések és a szakmai tapasztalatok (Gyökér, 2017, p. 74-75).

A kiválasztási folyamatok során a menedzsment számos módszert alkalmazhat. Általában többféle eszköz használatra van lehetőség. Használhatnak jelentkezési lapokat, amelyeken felmérhetik a készségeket és érdeklődési köröket illetve kézírás esetén akár grafológiai vizsgálatokat is végezhetnek rajta. Az önéletrajz ma már bevett szokás főleg a szellemi munkakörök terén. A vállalat így gyorsan képes tájékozódni a jelentkező szakmai múltjáról. Referenciákat is kérhet a menedzsment abban az esetben, ha szükségesnek látja a pozíció betöltéséhez. Ezt főleg akkor alkalmazzák, ha felsőbb vezetői munkakörbe keresnek munkavállalót. Ilyenkor meggyőződhetnek arról, hogy az illető milyen szakmai múlttal és ajánlásokkal rendelkezik. Értékelő központokat is hozhat létre a menedzsment, ilyenkor a jelentkezőket többlépcsősen értékelik és a kapott eredmények

alapján döntenek. Előnye, hogy pontos eredményt lehet kapni hátránya, hogy költséges ezért csak indokolt esetben, főleg felső vezetői munkakörök esetén használják (Gyökér, 2017, p. 74-76).

Az internet fejlődése révén megjelentek a kiválasztásban olyan módszerek, amikre korábban nem voltak lehetőségek. Ilyen például a HR-es ajánló rendszerek. Ezek a rendszerek digitális adatbázisba gyűjtik a jelentkezők önéletrajzait, adatait és azokat az eredményeket, amelyeket különböző teszteken értek el. Ezek a támogató rendszerek segítenek abba, hogy a menedzsment számára jobban átláthatóbb legyen a jelentkezők halmaza. Ezek a mesterséges intelligenciával ellátott rendszerek megpróbálják előre jelezni azt is, hogy mennyire válik be majd az adott munkavállaló. Fontos megjegyezni itt, hogy a jó algoritmus megteremtése már önmagába nemcsak az emberi erőforrás kérdésköre, hanem az informatikai programozásé is. Egyre jobban terjednek el manapság azok az alkalmazások is, amelyek a beadott önéletrajz adatait kiértékelik és rögzítik. Ennek az a célja, hogy minél személytelenebb legyen az eljárás ezzel kiszűrve a részrehajlásokat. Ez a módszer biztosítja a munkavállalóknak az egyenlő elbánást ugyanis az életrajz egyéni elemei nem fontosak a számítógépnek csupán a tényszerű adatok, amelyeket rögzít az adatbázisba (Laufer, 2009, p. 37-39). További lehetőségek a vállalat számára a tesztek és az interjúk használata.

#### **4.2.1. Tesztek és interjúk**

A tesztek és az interjúk igen gyakran használt módszerek. A tesztek, segítségével nagyon sok hasznos adatot tud a menedzsment megszerezni a munkára jelentkezőkről. Előnye, hogy széles körben alkalmazható, hátránya viszont, hogy minden információ nem szerezhető meg vele és amennyiben a teszt rosszul van összeállítva akkor könnyen téves eredményeket kaphatunk. Nagyon fontos, hogy a teszteknek érvényesnek kell lenniük tehát korrelálnia kell az eredménynek a jövőbeni teljesítménnyel. 0,4-es érték mellett már elfogadható eredményekről beszélünk. Az eredmények értékelésének egyik legfőbb szempontja az interpretálhatóság. Ez azt jelenti, hogy szakembereknek kell értékelniük szakmai szempontok szerint. A teszteknek kapcsolatba kell lenniük más információkkal is, azaz az eredmények függvényébe kell kialakítani majd az interjú szabályait is, az egyénre alkalmazva (Gyökér, 2017, p. 74-76).

Többféle teszt fajtákat alkalmazhat egy vállalat. Az alkalmassági teszteken például jól lehet mérni a képességeket. Két nagy csoportja lehet ezeknek a teszteknek. Az egyik a mentális képességek a másik pedig a speciális képességek tesztje. Ezzel képet nyerhet a vállalat arról, hogy milyen képességek birtokába van a jelentkező. Az intelligencia tesztek szintén az adott képességeket mérik fel főleg logikai, analóg, numerikus és elvonatkoztatási síkon. Nagyon fontos megjegyezni azt is, hogy manapság már egyre fontosabbá válnak az érzelmi intelligenciát felmérő tesztek is. Az érzelmi intelligencia ugyanis szociális emberi kapcsolatok minőségének megítélésében nagyon hasznos. Ezáltal láthatóvá válik, hogy mennyire tud együttműködni a jelentkező a többi szervezeti taggal.

Gyakori tesztforma még az úgynevezett „on the job” teszt, amelyben megméri, hogy a jelentkező egy munkahellyel kapcsolatos feladat elvégzésére alkalmas-e és egy adott munkaterületen hogyan tudna teljesíteni. Személyiségi tesztek is lehet alkalmazni ezen kívül. Ezek a tesztek pszichológus kiértékelésével történnek. Fontos, hogy a válaszadók ilyen esetben őszinték legyenek (Gyökér, 2017, p. 77).

A tesztelések után érdemes az interjú technikákat alkalmazni kiválasztás során. Az interjúk szinte mindenhol elmaradhatatlanul fontosak. Azonban a megfelelő interjú típus megtalálása nagyon fontos az adott szituációhoz. Az interjúk készítésénél lehet egy kérdezős vagy akár több kérdezős, csoportos interjú amikor főleg nagyobb szervezet tagjai beszélgetnek a jelentkezőkkel. Az egy kérdezős esetén kisebb vállalatokról beszélünk ahol barátságosabb légkör kialakítására törekednek viszont mivel egy ember méri fel a jelentkező képességét ezért a hibázás lehetősége is nagyobb. Amikor több fél végzi az interjúztatást akkor részletesebb eredményt lehet kapni, ellenben a jelentkező érezheti rosszul is magát, mivel a sok kérdező sokszor olyan benyomást kelt a jelentkezőre mintha kikérdezésen lenne. Általában három stratégia közül választhat a vállalat. Az őszinte nyílt beszélgetés lehet az egyik módszer, amikor a jelentkező és a kérdezők kötetlenebbül beszélgetnek. Ilyenkor barátságos légkör alakulhat ki és tanulmányozni tudják könnyebben a munkavállaló képességeit és szokásait. Lehet problémamegoldó interjú is, ahol egy problémát kell megoldania a jelentkezőnek kötetlenebb módon. Ez már szakmaibb feladat, de még lehetőség van kötetlenebbül megbeszélni az észrevételeket. Stressz tesztek is szoktak használni ilyenkor valamilyen konfliktusos szituációt építenek fel az interjúban amivel meg kell birkóznia a jelöltnek. Abban az esetben, ha nem túl sikeres az interjú biztosan negatív véleménnyel fog távozni a jelentkező. Ritkán használják, főleg felső vezetői munkakörökbe tesztelik ezzel a jelentkezőket (Gyökér, 2017, p. 77-78).

Az interjúkészítés sok lépcsőből állhat. Először megteszik az előkészületeket. A szoba megfelelő legyen. Legyenek információk a jelölről és mindenki tisztába legyen a kérdésekkel és preferenciákkal. Ezek után megkezdődik a beszélgetés. Az indítás során bemutatkozás és kezdő interjúval kapcsolatos szabályok, tervek hangoznak el illetve kötetlen bevezető beszélgetés történik. A következő fázisban az önéletrajzzal kapcsolatosan zajlanak a beszélgetések. Az új információk megszerzése a cél. A kérdezőnél fontos, hogy jegyzeteljenek és ne csak eldöntendő kérdést tegyenek fel a menedzsment részéről. Hagyni kell kibontakozni a jelölteknek és érdemes betartani a 20 százalékos szabályt. Ennek értelmébe 20 százalékot beszél csak a kérdező az interjú során és hagyja a jelöltet beszélni. Az utolsó fázis pedig a zárás, amikor tájékoztatják a lehetséges munkavállalót, hogy mikor és milyen formában bírálják el a jelentkezését és hogyan fogják értesíteni az eredményről. Ezután megtörténik az elköszönés (Karoliny, 2008, 99-101).

Érdemes megjegyezni, hogy ma már egyre több helyen jelenik meg a virtuális interjúforma is. Gyakorlatban főleg azokban az országokban használják ezeket az interjú technikákat ahol nagy távolság miatt nehéz egyik vállalatról a másikra járni. Ezért inkább virtuális interjú mellett dönt a vállalat. Ezek a videó interjúk ma már az internet globális elterjedése révén gyorsan és hatékonyan lebonyolíthatók. További kiválasztási forma, ami kapcsolódik az interjúhoz az a virtuális valóság. Főleg az IBM számított úttörőnek e téren. Ebben az esetben egy virtuális térben tevékenykedhetnek a jelentkezők és munkavállalók és ott kommunikálhatnak egymással. Ennek előnye, hogy a virtuális valóságba mindenki annyit mutathat, meg magából amennyit szeretne. Gyorsan tájékozódhat például a virtuális állás börzéken keresztül is és sokkal egyenlőbbek a munkára jelentkezők társadalmi háttértől függetlenül is. Azonban fontos megjegyezni, hogy sok vállalat idegenkedik ettől a formától, hiszen a személyes beszélgetést és együttműködést még mindig nagyon nehéz kiváltani a digitális lehetőségekkel. Fontosnak érzik továbbra is az emberi erőforrás menedzserei, hogy személyes interjúkon vegyenek részt a jövőbeli alkalmazottak (Laufer, 2009, p. 39-41). Az interjú és egyéb kiválasztási módszerek kiértékelése után dönt a menedzsment arról, hogy kiket kíván alkalmazni majd a jövőben.

#### **4.2.2. A kiválasztási módszerek értékelése**

A kiválasztási rendszerek értékelése nem egyszerű feladat. Egyrészt tisztába kell lenni azzal, hogy maga a kiválasztási rendszer önmagában csak akkor lehet gazdaságos, ha sikeres is. Tehát egy alacsony költséggel működő rendszerben, ha sok olyan dolgozó van, akik elhagyják, a munkahelyet vagy nem jól teljesítenek, akkor nem beszélhetünk gazdasági hatékonyságról, hiszen nem volt sikeres a kiválasztás hiába volt alacsony költségű. Másrészt fontos megemlíteni azt is, hogy a sikeresség, mint paraméter nehezen modellezhető. A siker itt előre megadott értékek alapján mérhető. Tehát a vállalatnak definiálnia kell előre, hogy milyen számszerű eredményt szeretne elérni a dolgozóval vagy például, hogy mennyire fontos neki, hogy a szervezet kultúráját elsajátítsa vagy mennyire fontos, hogy a dolgozó gyorsan bele tanuljon a munkakörébe, vagy, hogy mennyire fontos nekik, hogy jól érezze magát a cégnél. Miután ezek a mutatók rendelkezésre állnak csak azután lehet megmérni a kiválasztási módszerek eredményességét. A fentiekben említett tesztek szabályaitól függetlenül vannak általános módszertanok, amelyek mentén értékelni lehet a kiválasztás hatékonyságát. Az érvényesség megmutatja, hogy a dolgozó eleget tud tenni-e az előzetes elvárásoknak. A korrektség a tárgyilagosságát jelzi, hogy mennyire értékeli a nemi és etnikai, vallási hovatartozást tárgyilagosan. A használhatóság is fontos tényező, hiszen vannak kiválasztási módszerek, amelyek csak specifikus területre és vannak, amelyek széles területre is használhatóak. A költség pedig az eljárás gazdaságosságára utal (Nemeskéri, 2013, p. 80-82).

A 6. táblázat egy kutatásra alapulva megmutatja, hogy egyes kiválasztási módszerek mennyire eredményesek. Látható, hogy nincs tökéletes kiválasztási forma. A munkapróba és az értékelési központok magas értékeket kaptak viszont a költségek is rendkívül magasak ezekben az esetekben. Sajnos kalkulálni kell azzal, hogy ahol az eredményesség magas ott többnyire egyenes arányosan a költségek is emelkednek. Érdemes azt is megjegyezni, hogy az értékelő központotok többnyire csak szellemi munkaerőt értékelnek ki. Megállapítható tehát, hogy nincs univerzális legjobb megoldás, de a különböző mutatók akkor lehetnek a leghasznosabbak, ha a vállalat gazdasági lehetőségeihez igazítjuk a kiválasztási típusokat és ezek alapján döntünk a legmegfelelebből (Nemeskéri, 2013, p. 82-83).

<b>Kiválasztási módszer</b>	<b>Érvényesség</b>	<b>Korrektség</b>	<b>Használhatóság</b>	<b>Költség</b>
Intelligencia teszt	mérsékelt	mérsékelt	magas	alacsony
Képesség teszt	mérsékelt	magas	mérsékelt	alacsony
Személyiség kérdőív	mérsékelt	magas	alacsony	mérsékelt
Interjú	alacsony	mérsékelt	magas	mérsékelt
Munkapróba teszt	magas	magas	alacsony	magas
Szituációs gyakorlat	mérsékelt	nem ismert	alacsony	mérsékelt
Biodata kérdőív	magas	mérsékelt	magas	alacsony
Egymás értékelése	magas	mérsékelt	alacsony	alacsony
Önértékelés	alacsony	magas	mérsékelt	alacsony
Értékelő központok	magas	magas	alacsony	magas
Referencia levél	alacsony	nem ismert	magas	alacsony

6. táblázat: Kiválasztási eljárások értékelése  
*Forrás: Nemeskéri, 2013, p. 82, táblázat*

A kiválasztási módszerek megbízhatóságának növelésére több lehetőség van. Egyrészt létre kell hozni munkakörönként egyéni követelményeket, amelyekhez hozzá, lehet rendelni a megfelelő kiválasztási módszereket. Az elvárásoknak megfelelő mennyiségű és minőségű szűrő rendszereket kell beiktatni. A különböző szűrési eljárások nem helyettesíthetők egymással. A kiválasztás során a személyiségjegyek kiemelkedően fontosak. Ezért fontos, hogy esetenként pszichológus bevonása is megtörténjen mivel az szakszerűen képes kiértékelni a dolgozók személyiségjegyeit. Fontos megjegyezni azt is, hogy a kiválasztás eredményeinek mérése egy nagyon nehéz feladat. Többnyire minimális szubjektívitas nélkül nem is működik, hiszen a jövőbeli eredmények alapján értékelhető majd ki a dolgozói teljesítmény. Ezért fontos, hogy kritériumokat állítson fel a szervezet és a

kockázatok feltérképezésére törekedjen. Ezzel meglehetősen előzni azokat a szubjektív menedzsmentdöntéseket, amelyek pontatlan eredményeket, felesleges elbocsátásokat hoznának (Nemeskéri, 2013, p. 84-85).

A 7. táblázat a különböző kiválasztási eljárások korrelációs mutatóit mutatja meg. Tehát a kiválasztási módszer eredménye később mennyire áll összhangban a szervezeti célok teljesítésével. Minél magasabb ez a szám annál erősebb a kapcsolat. Érdemes megjegyezni, hogy a táblázat az összes módszert nem tartalmazza, de számos kiválasztási módszert értékelő kutatás alapján készült.

Néhány kiválasztási szűrési eljárás korrelációja a beválással	1. forrás	2. forrás	3. forrás
Értékelő központ	0,65	0,50-0,75	
Képességtesztek	0,45	0,35-0,50	0,53
Szimulációs gyakorlatok	0,45		
Próbamunka			0,44
Csoportos feladatok	0,40		
Kompetencia vizsgálatok	0,40		
Személyiségtesztek		0,35-0,40	
Strukturált interjúk	0,35		
Életrajzi adatok	0,30		
Referencia (ajánlók ellenőrzése)		0,25	0,26
Korábbi tapasztalat			0,18
Interjú	0,15	0,20	0,14
Végzettség/Képzések mennyisége	0,10		0,10
Tanulmányi eredmények			0,11
Érdeklődés az állás iránt			0,10
Grafológia/Asztrológia/Frenológia	0,1		
Pénzfeladobás/Véletlen bejósolhatóság	0,0	0,0	

7. táblázat: Különböző kiválasztási eljárások korrelációs mutatói  
 Forrás: Nemeskéri, 2013, 83, táblázat

A kiválasztás sikere tehát függ attól, hogy egy adott szituációhoz a legjobb kiválasztási csomagot válasszuk és ehhez hozzárendeljünk hatékonysági mutatókat. Gyakorlatban így lesz egy szabályrendszere a vállalatnak, amiben a kiválasztás lépései szerepelnek, a szabályok és az értékelési módszerek. Ezekkel a módszerekkel stabil sok ember által végrehajtható kiválasztási rendszer jön létre, amelyet gyakran lehet használni. Költsége magas mivel mindig rendelkezésre áll. Ellenben folyamatosan fejleszthető. Akkor lesz sikeres és eredményes végül a kiválasztás, ha a dolgozó eléri a kívánt teljesítmény értéket a jövőben. Megbízhatónak pedig akkor tekintjük a módszert, ha a

munkakörhöz megfelelő kiválasztási módszert alkalmaz a vállalat. Hatékonyak akkor tekintjük a módszert, ha felesleges elemeket, költségnövelő tételeket nem tartalmaz a kiválasztás. Gazdaságos pedig akkor lesz, ha a költségek a későbbi tervezett hasznot nem haladják meg. Fontos, hogy a hatékonyság legyen az egyik legfontosabb mutató, mert a jövőre nézve talán ez a leghangsúlyosabb tényező (Nemeskéri, 2013, p. 88-89).

### **4.3. Integrálás**

Az integrálás folyamata mindig nagyon fontos tényező a szervezetek életében. Gyakorlatban egyének integrálása nem egyszerű folyamat. Az eltérő személyiség és kulturális jegyek sokszor komoly kihívás elé állítják az emberi erőforrás menedzsmentet. Az alábbiakban bemutatásra kerülnek azok a tényezők, amelyek tanulmányozása révén a szervezet képes hatékonyabban integrálni a dolgozóit.

#### **4.3.1. Képességek**

Az egyének alkotják a szervezet egyes csoportjait. A csoportok pedig maga a szervezetet. A jól működő szervezetben az egyének képessége, tudása és készsége megfelelő és összhangban van a szervezet alapértékeivel. A képességek azoknak az adottságoknak az összessége, amelyekkel képesek vagyunk egy feladatot elvégezni. Lehetnek szellemi vagy fizikai képességek ezek. Például fizikai erőnlét mértéke, terhelhetőség vagy akár jó előadóképesség. Gyakorlatban a szervezet már a kiválasztásnál, de legkésőbb az integrálásnál meghatározza azokat a paramétereket, amelyek mentén tovább tudja fejleszteni a dolgozóit. Létre kell hozni egy mérő rendszert, amely segítségével értékelni tudják a képességeket és az előre jelzett teljesítményekkel össze tudják vetni. Leggyakoribb formája az értékelésnek a képesség tesztek, teljesítménymérő tesztek és az intelligencia tesztek (Bakacsi, 2010, p. 17-18).

#### **4.3.2. Személyiségek**

A személyiség érzelmeink és jellemző tulajdonságunk összessége melyek olyan képet adnak rólunk, amely alapján nyilvánvalóvá válik, hogy egy adott szervezeti pozíciót képesek vagyunk-e betölteni habitusunk alapján. A személyiség vizsgálatoknak két megközelítése van. Az egyik a vonások, tulajdonságok vizsgálatára alapoz, a másik megközelítés pedig a személyiség szerkezetére (Bakacsi, 2010, p. 19).

A személyiség tulajdonság alapú megközelítése 18 ezer tulajdonságot azonosít, amelyet 16 tulajdonságpárba sorol be. Ezek a tulajdonságokat tekinti meghatározónak a személyiség és a feladat teljesítés szempontjából. Ez a 16 tulajdonságpár az alábbi skálán mérhető: nyitottság, intelligencia, érzelmetlenség, dominancia, vidámság, lelkiismeretesség, bátorság, érzékenység, gyanakvás, fantáziadúság, számító-e, büntudatos-e, kísérletező hajlam, önállóság, fegyelmezettség és feszültség.

A személyiség jellemzőket egy másik módszerrel is értékelhetjük ez pedig a kívülről vagy belülről történő irányítottság alapján történik. A belülről irányított személyiségek fiatal korukba a szocializálódás révén erősen kötődnek családi mintáikhoz, míg a kívülről irányítottak már kiskorukba is a környezethez való alkalmazkodást tartották fontosnak ezért később is az adott társadalmi helyzethez igazítják személyiségüket. A 8 táblázat ezeket az irányítási formákat hasonlítja össze alkalmazkodás, személyes célok, kontroll, szankció és társadalmi korszak demográfiai karaktere alapján (Bakacsi, 20-23).

	<b>Kívülről irányított személy</b>	<b>Belülről irányított személy</b>
<b>Alkalmazkodás forrása</b>	Mások (csoport, társadalom) konkrét elvárásai, igényei	Szülöktől, más tekintélyektől kapott általános célok
<b>Személyes célok, életvitel</b>	Folyton változnak a külső befolyás szerint	Stabilak, az élet folyamán alig változnak
<b>Kontroll</b>	Mások elvárásai közvetítik (radar)	Az egyén képes ellenőrizni saját életét (iránytű)
<b>Szankció</b>	Aggodalom	Bűntudat
<b>Társadalmi korszak demográfiai karaktere</b>	Átmeneti népességnövekedés	Kezdeti népességcsökkenés

8. táblázat: A kívülről és belülről irányított típusok összehasonlítása néhány szempont alapján  
*Forrás: Bakacsi, 2010, p. 23, táblázat*

A személyiség szerkezeti megközelítés tulajdonságok összesége alapján személyiség típusokat különít el. Freud ebben az esetben három részre bontja a személyiséget. A felettes énünk a szülők és környezettől átvett értékek, normák, melyek döntéseinket befolyásolják. Az én az a része az embernek, ami tudatos és dönt arról, hogy a felettes én hatására mikor aktíválódhatnak az ösztönök. Az ösztön-én pedig az alapvető gyermekkorunk óta meglévő szükségletekre, tehát a fiziológiai szükségletekre épül (Bakacsi, 2010, p. 23).

Berne szintén három személyiség szintén különböztet meg. A három állapot egyszerre van jelen az emberekben és ezek kiegyensúlyozott jelenléte tekinthető optimálisnak. A szülő-én állapot a szülők révén létrejövő tulajdonság és cselekvési minta. A felnőtt-én állapot biztosítja az emberek számára az önálló döntés lehetőségét és a tudatos, tárgyilagos értékelést. A gyermek-én a szülőknek való megfelelés, az alkalmazkodás és az intuitív és spontán jegyeket tartalmazza. Tehát a dolgozók személyiségjegyei környezetükből örökölt és saját jellemfejlődésük révén változó tulajdonságok összesége (Bakacsi, 2010, p. 23-24).



A személyiségek mérése az integrálás szempontjából fontos gyakorlati tényező. Számos további elmélet létezik a témában, azonban az is fontos kérdés, hogy az integrálás során mit érdemes követnie a vállaltoknak. Egyre több kutató azon az állásfoglaláson van, hogy öt személyiségvonást érdemes feltérképezni. Ezek a nyitottság, az extraverzió, a lelkiismeretesség, a neurocitás és a barátságosság. A 9. táblázat bemutatja, hogy egyes személyiség tényezőkhöz milyen jellemző skálák tartoznak (Gyökér-Finna-Krajcsák-Daruka-Szabó, 2016, p. 26-27).

<b>Vonásfaktor</b>	<b>Jellemző Skálák</b>
Nyitottság	konvencionális-eredeti
	bátortalan-merész
	konzervatív-liberális
Extraverzió	visszahúzódó-társaságkedvelő
	csendes bőbeszédű
	gátlásos-spontán
Lelkiismeretesség	gondatlan-gondos
	megbízhatatlan-megbízható
	hanyag-lelkiismeretes
Neurocitás	nyugodt-szorongás
	szívós-sérülékeny
	magabiztos-bizonytalan
Barátságosság	ingerlékeny-jókedvű
	könyörtelen-lágyszívű
	önző-önzetlen

9. táblázat: Az öt vonásfaktor

*Forrás: (Gyökér-Finna-Krajcsák-Daruka-Szabó, 2016, p. 27, táblázat)*

A személyiségteszteknel főleg általános kérdéseket tesznek fel, de úgy, hogy a dolgozónak ne tűnjön fel egyértelműen, hogy milyen személyiség típushoz tartozik az alapján. A kérdések irányulhatnak bármire akár hétköznapi szórakozástól elkezdve a munkáig bármire, etikai határokon belül, amiből következtetni lehet a személyiségre. Az eredmények elemzése pedig lehetőséget ad arra, hogy a dolgozókat besoroljuk az öt vonásfaktor valamelyikébe. Egyik elterjedt kérdőív típus az MMPI-skála (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) amely méri a válaszadás sebességét és annak eredményét is. Így pontosabb eredményt lehet kapni a kérdőívek után. A kérdőív lényege, hogy igaz, nem igaz és nem tudom válaszokat lehet adni egy feltett kérdésre. A gyorsaság kérdésköre azért

fontos mert ha őszinte gyors választ ad a dolgozó akkor tekinthető hitelesnek és ezzel növeli az érvényességét a kutatásnak. Az MMPI-skála összeségében komolyan kitudja szelektálni azokat a dolgozókat akik például különböző rejtett mentális betegségekben szenvednek viszont a halványabb különbségeket a dolgozók között nehezebben méri a kérdőív (Gyökér-Finna-Krajcsák-Daruka-Szabó, 2016, p. 27-28).

További személyiség mérési módszerként használhatjuk a Q-rendezés módszerét. A módszer lényege, hogy 100 féle személyiség kártyát kell osztályokba sorolnia a kérdezőnek egy 9-es skálán. 1-es az egyáltalán nem jellemző, 5-ös a semleges és 9-es a nagyon jellemző csoportokat jelentik. A módszer lényeges eleme, hogy a skálázó nem másokhoz, hanem a többi tulajdonság csoporthoz hasonlítja a személyt a tulajdonságok besorolásánál. Ennek köszönhetően pontosabb képet kap a személyiségről. További élmény, hogy összehasonlíthatunk vele több dolgozót és az optimális elvárt dolgozói személyiséghez képest is láthatóvá válik, hogy milyen távolságra van a kívánatostól a dolgozó személyisége (Gyökér-Finna-Krajcsák-Daruka-Szabó, 2016, p. 29-30).

Összeségében megállapítható, hogy a személyiségek és képességek nagyon fontos tényezők a szervezet számára. A toborzás, kiválasztás folyamatánál is végezhet a vállalt ilyen vizsgálatokat, később pedig az integrálás fázis alatt ezek alapján fejlesztheti, vagy helyezheti át dolgozóit új munkakörökbe. Számos teszt és kérdőív, amelyek a fentiekben bemutatásra kerültek segítenek abban, hogy pontosabb képet kapjunk a dolgozók személyiségéről és preferenciáiról. Fontos, hogy ezeknek a teszteknek a kiértékeléséhez többségében pszichológusra van szükség. A készség egy további fontos tényező, ami a motivációval kapcsolódik össze. Az alábbiakban ez kerül bemutatásra.

#### **4.4. Motiválás**

A motiválás alapvető fontosságú egy szervezet dolgozóinak az életében. A motiváció keretében a dolgozók hajlandóvá válnak arra, hogy nagyon erőfeszítéseket tegyenek a szervezeti célok megvalósítása érdekében miközben az egyéni szükségleteik is kielégülnek (Dobák-Antal, 2018, p. 350). Miután a dolgozók elfoglalták helyüket a szervezetben az emberi erőforrás menedzsmentnek törekednie kell arra, hogy a dolgozókat támogassa és ösztönözze a jobb munkavégzés érdekében és a nagyobb megelégedettség érdekében. Az alábbiakban a főbb motivációs elméletek kerülnek bemutatásra.

##### **4.4.1. Tartalomelméleti motivációk modellek**

A tartalomelméleti motivációk lényege, hogy a dolgozók valamilyen ösztönző hatására képesek cselekedni. Tehát külső motivációs erő hatására fognak eredményeket elérni. A motivációs erő tartalma válik így a döntő tényezővé az elmélet szerint. Fontos, hogy a tartalomelméleti modelleknél

eltérő kulturális és személyiség jellemzők miatt emberenként eltérések lehetnek az alkalmazásban (Dobák-Antal, 2018, p. 352).



2. ábra: Maslow szükségletpiramisa

Forrás: [http://centroszet.hu/tananyag/minoseg%20jo/341\\_motivci.html](http://centroszet.hu/tananyag/minoseg%20jo/341_motivci.html),  
(Dobák-Antal, 2018, p. 353, 172. ábra alapján)

Az Abraham Maslow által kidolgozott motivációs elméletek egyik legfontosabb gondolata, hogy az emberi szükségletek öt általános csoportba kell osztani, ami az 2. ábrán látható. Az egyes szükségletek egymásra épülő hierarchiába létezhetnek csak. Ez azt jelenti, hogy ami az alapvető szükségletek nem elégülnek ki legalább részlegesen addig a felsőbb szükségletek nem aktiválódnak. A gyakorlatban azonban nehéz pontosan megállapítani hol vannak a gyakorlati határok a szükségletek szintjei között. Fontos megjegyezni, hogy ezért sok kritika is érte már a modellt (Dobák-Antal, p. 352-353).

A Maslow modell tovább fejlesztéseként készült el a Clayton Alderfer által megalkotott létezés-kapcsolat-fejlődés modell. Az ERG modell (existence, relatedness, growth) három hierarchia szinten különböztet meg. A létezést, a kapcsolatokat és a fejlődést azonosítja, mint kulcsterületeket. Viszont az elmélet Maslowéval ellentétesen egymás mellé rendeli az elemeket és feltételezi, hogy azok egymásra hatással vannak és egyszerre is képesek aktiválódni. Továbbá feltételezi azt is, ha egy dolgozó magasabb rendű szüksége nem tud kielégülni akkor az alacsonyabb szintű szükségletet

fogja továbbra is célként megjelölni saját maga számára. Munkahelyeken gyakori, hogy a magasabb fizetés mellett sem érzi jól magát az alkalmazott, de inkább a pénzt kívánja továbbra is felhalmozni, mert tudja, hogy más téren nincs lehetőség az előre lépésre (Dobák-Antal, 2018, p. 354).

Frederick Herzberg alkotta meg az úgynevezett kéttényezős modellt. A modell lényege, hogy az elégedetlenség megszüntetése és az elégedettség kiváltása két külön tényezőként jelenik meg. A higiéniai tényezők megszüntetik az elégedetlenséget, ami azt eredményezi, hogy továbbra is bíznak a munkahelyükben a dolgozók. Ellenben nem jelenti ez azt, hogy elégedettek lennének, és jobb eredményre ösztönöznék őket a helyzet. Inkább a semleges állapot felé mozdulnak el. A motivációs tényezők beemelésével viszont növelhető az elköteleződésük ami 10. táblázatba látható (Dobák-Antal, 2018, p. 355).

<b>Higiéniai tényezők</b>	<b>Motivációs tényezők</b>
– Irányelvek, vezetés	– Teljesítmény
– Felügyelet	– Elismerés
– Fizetés	– Kihívó munka
– Kapcsolat a munkatársakkal	– Felelősség
– Magánélet	– Előrelépés
– Kapcsolat a beosztottakkal	– Pszichológiai fejlődés
– Státusz	
– Biztonság	

10. táblázat: Higiéniai és motivációs tényezők  
*Forrás: Dobák-Antal, 2018, p. 355, 174. ábra*

Hunt által kidolgozott célstruktúra modell is egy fontos megközelítése a tartalom elméleti koncepciónak. Hunt szerint hat célja van az embernek, ami nincs hierarchiába, de meghatározza különböző mértékben a motivációinknak és azok át is rendeződhetnek a jövőben. A 11. ábra bemutatja az egyes részcélokat és fő célokat (Dobák-Antal, 2018, p. 356).

Tíz rész cél	Értelmezés	Hat fő cél
Pénz	Anyagi-pénzügyi előnyök, tulajdon szerzésre tett erőfeszítések, birtoklás, kényelmes életvitel szándéka.	Komfort, anyagi jólét
Stresszkerülés	Stresszel terhes helyzetek kerülése, tartózkodás a túlmunkától, pszichikai nyomástól.	
Kockázatkerülés	A gyenge felszereléssel, képzetlen munkatársakkal való munka, illetve a nehezen kezelhető feltételrendszerek kerülése.	Strukturáltság
Munka strukturáltsága	Az egyértelmű elvárások (célok, szabályok, munkakörök) és a munkahely biztonsága iránti vágy.	
Félelem az elszigeteltségtől	Az egyedül végzett munka, egyedüllét kerülése.	Kapcsolat (csoport)
Csoporthoz tartozás	Csoport tagjának lenni, beilleszkedés, elfogadottság iránti vágy.	
Elismertség, ego	Vágy arra, hogy a többiek értékeljék az elért eredményeket, a jutalmazás alapja az elért teljesítmény legyen.	Elismertség
Hatalom	A vezetői pozícióhoz kötődő hatalom iránti vágy, mások vezetése, kontroll, dominancia.	Hatalom
Autonómia, kreativitás	Törekvés a munkavégzés során a szabadságra, függetlenségre, valamint a kreativitás és a problémamegoldó képesség kihasználásának lehetősége.	Önmegvalósítás
Személyes fejlődés	Vágy a meglévő képességek kihasználására, ezek fejlesztésére, a kihívás elfogadása, keresése.	

11. táblázat: Hunt motivációs céljai  
 Forrás: Dobák-Antal, 2018, p. 356, 55. táblázat

McClelland tartalomelméleti modellje a kapcsolat-teljesítmény-hatalom modell. Ez a modell a tanult szükségletekre épít. A modell szerint a kapcsolat mint a megbecsülés a jó viszony a kollegákkal, a teljesítmény tehát a feladat ösztönző ereje, sikere és érdekessége és a hatalom azaz mások irányítása és kontrolálása befolyásolja a dolgozókat. Érdekes, hogy a többi modellel ellentétben nem feltételez alapadottságokat, hanem inkább a tanult tényezőkre épít. Hierarchia sincs benne csupán a három tényező együttes megjelenése. Fontos, hogy megváltoztathatóaik az elvárások és ezért a vállalat képes a tanult elvárásokat fejleszteni vagy megváltoztatni tréningek segítségével,

majd ezután olyan motivációs ösztönzőket beépíteni a munkavállalói életbe, ami már jobb teljesítményre tudja sarkalni a dolgozókat (Bakacsi, 2010, p. 64-65).

#### **4.4.2. Folyamatelméleti motivációs modellek**

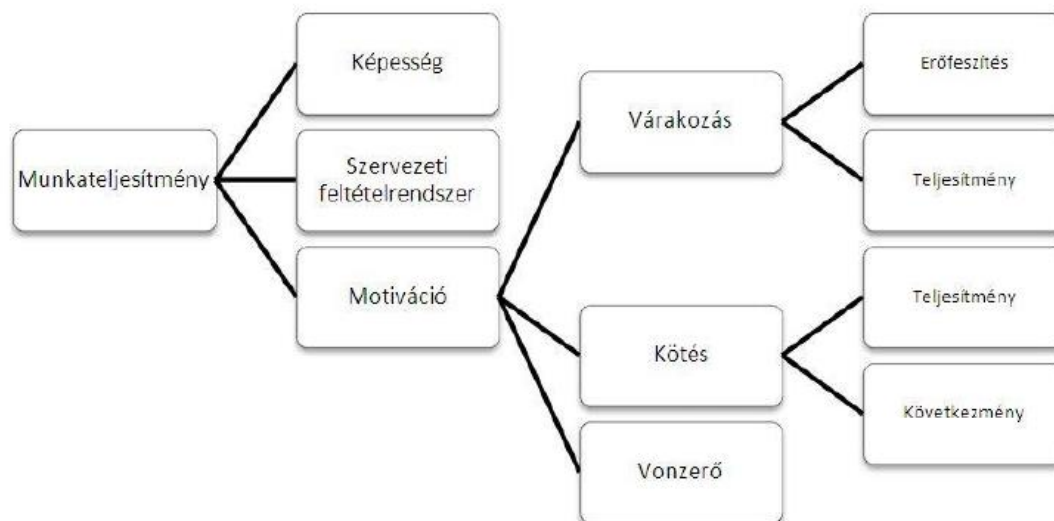
A folyamatelméleti megközelítés során azt feltételezik, hogy a dolgozói szükséglet csak egy része a folyamatnak, amin keresztül túljutva a dolgozó motivált lesz. Tehát egy hosszabb folyamatnak tekinti a rendszert, amit több tényező együttes befolyásolása eredményez. A szükséglet, a viselkedés és a következmény oda-vissza ható folyamatként működnek (Dobák-Antal, 2018, p. 357).

Skinner alkotta meg az úgynevezett megerősítés elméletet. Úgy gondolta, hogy a tapasztalatok összessége befolyásolja a döntést. Tehát a pozitív tapasztalás serkentően hathat. Négy féle hatást különböztet meg a modell. A pozitív megerősítés például jutalom a cselekvés megismétlésére készíti a dolgozót. A negatív megerősítés esetén valamilyen kellemetlen helyzet megszüntetése ösztönözheti a dolgozót. A büntetés csökkenti a negatív viselkedés megismétlődését. A megszüntetés pedig csökkentheti, a negatív folyamatokat, ilyen lehet például az éves prémium elmaradása. A visszacsatolás erőssége attól is függhet mennyire gyorsan követi a viselkedést és minél kézenfekvőbb a megerősítési módszer. A modell arra is figyelmeztet, hogy a büntetés és negatív eszközökkel való fegyelmezés kontraproduktív lehet hosszútávon, ezért a jutalmazás használata előnyösebb lehet (Dobák-Antal, 2018, p. 358).

A célkitűzés-elmélet azt vizsgálja, hogy a munkavállaló mit akar elérni és ennek megfelelően mennyit hajlandó tenni. Így a szükségletek, viselkedés és következmény folyamat rendszerébe beépülnek az egyéni célok. Az egyéni célok annál erősebbek minél konkrétabb egy cél, minél összetettebb, minél inkább érintett a munkavállaló a célkitűzés megalkotásában, minél több visszacsatolás kapható a megvalósítás során és minél nagyobb nyilvánosságot kap a kitűzött cél (Dobák-Antal, 2018, p. 359).

Az elvárás-elméleti modellt Vroom alkotta meg. Az elmélet arra alapoz, hogy a dolgozó mit vár el, ha teljesít egy adott feladatot. Tehát a jövőbeni jutalom jelenbe történő értékelése alapján fektet energiát egy adott feladat megvalósításában. Fontos, hogy a jutalmazás mellett jelentős szerepept kap a jelenben történő észlelés és értékelés. A várakozás, a kötés és a vonzerő szorzatai együtt adják ki a motivációt. A várakozás arra utal, hogy egy adott célt megtud-e valósítani a dolgozó. Látja-e, hogy képes rá. A kötést az eredményhez társuló jutalom értékelése adja. A vonzerőt pedig a jutalom értékelése adja. Lehet, hogy a jutalom kevésbé motiváló hatású, de lehet semleges is ezért fontos a pozitív jutalom megtalálása. A 3. ábra jól szemlélteti, hogy önmagában a jutalom nem elégséges tényező. Fontos, hogy időt kapjanak a dolgozók a feladat megvalósítására és rendelkezzenek a képességekkel is. A modell kritikája, hogy nem tekinthető minden ember egyformának és vannak

tudatalatti motivációk is. Továbbá a megfelelő jutalmak pontos definiálása is egy nehéz feladat gyakorlatban (Bakacsi, 2010, p. 74-75).



3. ábra: Az elvárás elmélet logikai modellje  
 Forrás: Bakacsi, 2010, p. 75, ábra

A méltányosság elméleti modell az elváráselméleti modell továbbfejlesztése. Ez azt jelenti, hogy nemcsak az eredményt vizsgálja meg a dolgozó, hanem arról is dönt, hogy a befektetett energia tehát az input arányba áll-e a jutalommal. Ezért mérlegeli, input arányosan megéri-e neki cselekednie a jutalomért. Az input értékelését sokszor nem a szubjektív megítélés adja, hanem nagyon gyakran másokkal való összehasonlítás. Ez azt jelenti, hogy a szervezet belsőfeszültségek enyhítése révén képes megváltoztatni akár a dolgozó motivációját mondjuk egy béremeléssel is. Az elmélet hátránya, hogy nem foglalkozik a teljesítési folyamattal és a képességekkel. Mutatói csupán az input, output és a referencia érték. Abban az esetben, ha a dolgozó a helyzetet rossznak tartja, akkor csökkentheti a teljesítményét, hogy méltányosnak érezze a jutalmat. Változtathat az eredményen, de a munkafelé történő attitűdön is illetve a referencia pontot is megváltoztathatja. Befolyást gyakorolhat mások inputjára ezzel javítva saját értékelését, de akár ki is léphet a munkahelyről végső esetben (Bakacsi, 2010, p. 77-78).

#### 4.4.3. Motivációs modellek gyakorlati alkalmazása

A motivációs modellek gyakorlati vonatkozásait is érdemes áttekinteni az elméleti megismerés után. Az elmúlt évtizedekben számos gyakorlati megvalósítás történt e területen. Érdemes megemlíteni azokat a tényezőket, melyet gyakorlatban nem hagyhatnak figyelmen kívül a kis és középvállalkozások. Az alábbi fejezet részben Dobák-Antal szerzőpáros kutatásai szolgálnak alapul.

Először is nagyon fontos, hogy a dolgozókat bevonják munkahelyen különböző problémák megoldásába. Gyakorlatban tehát a dolgozók érintettségé növeli az elköteleződésüket és jobb

eredményt tud a munkahely elérni ebben az esetben. A vezető ezzel eléri, hogy nagyobb megbecsülést érezzenek a dolgozók. Fontos megjegyezni, hogy a személyes bevonásnál gyakori hiba, hogy csak olyanokat vonnak be, akiket jónak látnak szakmai felkészültség alapon és így azok, akik nem kerülnek bevonásra pedig szükséges lenne, nem tudnak pozitív eredményeket elérni (Dobák-Antal, 2018, p. 360).

További fontos eszköz lehet a munkakör jellemzőinek megváltoztatása, fejlesztése. Ez azt jelenti, hogy azok a dolgozók, akik jól dolgoznak további jogosultságokat kaphatnak és ezzel nő a felelősség érzetük, képessé válhatnak több munka elvégzésére köszönhetően a kibővült szerepkörnek. Ez a munkaerő gazdagítás. A munkaerő bővítés esetén szintén bővülnek a feladatkörök, de a felelősség még nem. Ez is jótékonyan hathat a dolgozóra. A rotációt is lehet egy ösztönző, amikor a dolgozók nem ugyanazt a munkát végzik, hanem váltják egymást időközönként (Dobák-Antal, 2018, p. 360).

Harmadik gyakorlati ösztönző az autonóm munkavégzés lehet. Ilyenkor a szervezet gyakorlatban kisebb részlegeknek önálló jogosultságokat ad. Tehát a feladat elvégzése, a felelősség a részletes koordinálás mind egy adott részleg hatáskörébe tartozik. Ezzel megteremtve azokat az ösztönzőket melyek jobb teljesítményre sarkalják a dolgozókat (Dobák-Antal, 2018, p. 361).

<b>Szükségletek</b>	<b>Munkahelyi motiváció</b>
Önmegvalósítás	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kreativitás</li> <li>– Fejlődési lehetőségek</li> <li>– Munkakör gazdagítás</li> </ul>
Elismertség	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kinevezés</li> <li>– Felelősség</li> <li>– Kitüntetés</li> <li>– Státuszszimbólumok</li> </ul>
Közösséghez tartozás	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Munkacsoportok</li> <li>– Szakmai közösségek</li> <li>– Személyes kapcsolat</li> </ul>
Biztonság	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Biztonságos munka</li> <li>– Biztos Munkahely</li> <li>– Juttatások (orvosi ellátás, nyugdíjpénztár)</li> </ul>
Fiziológiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alapbér</li> <li>– Étkezde</li> <li>– Fűtés</li> </ul>

12. táblázat: Maslow elmélete és a munkahelyi motivátorok  
*Forrás: Dobák-Antal, 2018, p. 361, 56. táblázat*



Összeségében megállapítható, hogy a motivációs modellek egyik legfontosabb üzenete, hogy számít a fizetés, de nem elégséges tényező. Abban az esetben, ha nagyobb teljesítmény szeretne a vállalat fontos, hogy megfelelő bizalmi kapcsolat jöjjön létre a beosztottak és a vezetőség között. Fontos, hogy a bérezést a teljesítményhez igazítsák. Illetve az is nagyon fontos, hogy áttekinthető, korrekt értékelő és ösztönző rendszereket alkalmazzon a vállalat. A 12. táblázat a Maslow piramis egy gyakorlati alkalmazását mutatja be, amely nagyon hasznos lehet vállalati felhasználás szempontjából (Dobák-Antal, 2018, p. 361).

## **5. A PYLON-94 KFT. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTJÉNEK ELEMZÉSE**

Az alábbi fejezetben a Pylon-94 Kft. emberi erőforrás menedzsmentjének működése lesz bemutatva. A fentiekben bemutatott toborzás, kiválasztás, integrálás és motiválási elméleti anyag függvényében kerülnek elemzésre a vállalat menedzsment tevékenységei. A kritikus területek vizsgálata után pedig kiértékelésre kerülnek a fejlesztendő területek.

### **5.1. A Pylon-94 Kft. rövid bemutatása**

A PYLON-94 Gép- és Acélszerkezetgyártó Korlátolt Felelősségű Társaság 1994. 08. 12-én vették nyilvántartásba. A cég székhelye Zalaegerszegen a Baross Gábor út 2-ben található. A cég fő tevékenységi köre emelő és anyagmozgató gépek gyártása (TEAOR: 2822). A vállalat jelenleg 50 millió Ft-s jegyzett tőkével rendelkezik (e-cégjegyzék). A vállalat főleg egyedi gépek acélszerkezeti részegységeinek gyártásában érdekelt. A termékek gyártását főként megrendelésre végzi. Kiemelkedő termékeik a nagyszilárdságú finomszemcsés acélból készülő hegesztett daruk, gémek, alvázak. 1997 óta jelen van a vállalatnál az ISO-9001:2008 minőségbiztosítási szabvány. 2009 óta pedig az ISO-14001:2004 környezet irányítási rendszer. A dinamikus igénybe vett acélszerkezet és a nagy szilárdságú finomszemcsés acélok hegesztéséhez szükséges nemzetközi minősítésekkel szintén rendelkezik a vállalat. Ezek az EN 1090-2 EXC3, EN 15085-2 CL1, illetve a DIN EN ISO 3834-2 minősítések. A gyárban sok tapasztalt szakember dolgozik, akik igyekeznek a legjobb szakértelmük szerint fejleszteni a vállalatot (pylon.hu).

### **5.2. A Pylon-94 Kft. Emberi erőforrás menedzsment működése és fejlesztési lehetőségei**

Az alábbi fejezet részt a külső konzulensem által bemutatott vállalati módszerek illetve személyes megbeszélések alkalmával megszerzett információkra építve írtam meg. Ezek alapján a személyes tapasztalatok alapján és a fentiekben bemutatott elméleti módszereket alapján végzek összehasonlításokat és teszek javaslatokat további folyamatokra nézve. A vállalat még nem rendelkezik HR dokumentációval. Az emberi erőforrás menedzsment tevékenysége éppen kiépülőben van. A vállalatnál minden generációnak a képviselője megjelenik különböző arányban. Ezért fontos, hangsúly helyeződik az egyes részfolyamatok tervezésénél a generációs különbségekre. A szervezet a stratégiai humán erőforrás irányába mozdult el inkább. Gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a fejlesztési programok univerzálisan jellennek meg egy adott szakcsoporton belül. A tréningek szintén különböző foglalkozási körökhöz kapcsolódóan kerültek bevezetésre. Tehát az egyének tudás tőkéjét többnyire szervezeti szinten azonosítják és igyekeznek azokat úgy tovább fejleszteni, hogy a szervezet egyes szintjeit képviselő dolgozók mindannyian megkapják a szükséges oktatást. Az alábbiakban ezekről lesz szó részletesen.

### **5.2.1. Toborzás**

A toborzás során a vállalat a külső és belső toborzási lehetőségekkel is él. A belső toborzás terén folyamatosan bíztatja a munkavállalókat az új munkatársak behozatalára a vállalathoz. Ezt jelentős anyagi juttatásokkal támogatja. A körlevelek rendszeresek. A dolgozóknak nemcsak e-mailen, hanem faliújságon keresztül is lehetőségük van tájékozódni a vállalattal kapcsolatos fontos eseményekről és új munkalehetőségekről. A külső toborzás terén a vállalat alkalmazza a fentiekben felvázolt módszereket nagyon széles körben. A munkahelyen főleg acélipari, lakatos és hegesztési feladatok ellátása történik, ami manapság hiányszakma. A minőségi acél daruk és alkatrészek összeállításához és hegesztéséhez komolyan képzett fizikai dolgozókra van szükség. Ezért a vállalat a zalaegerszegi szakképzésbe is aktívan bekapcsolódik. Ahol lehet tanulói szerződést kötnek a középiskolásokkal. A vállalat igénybe veszi az online álláshirdetés módszereit, továbbá a közösségi oldalakon főleg a Facebookon aktívan reklámozza saját márkáját és állásait. A munkaerő kirendeltségek közvetítő szerepét is használják. A városi állásbörzéken rendszeresen részt vesznek. A szellemi munkavégzők terén gyorsabban találnak munkaerőt, míg a fizikai dolgozók továbbra is szűkkeresztmetszetet képeznek. Külföldi dolgozók nincsenek a vállalatnál. Összeségében megállapítható, hogy a fenti elméleti módszertanok szinte teljes palettáját kihasználják, és ez egybe esik a kis és közepes vállalkozások gyakorlatából is. A vállalat igyekszik mindenhol jelen lenni, ami a toborzás gyors és egyszerű formáját illeti. A költségesebb megoldások felé is vannak elmozdulások például a komoly belső anyagi támogatás az új dolgozót szerző munkatársak felé, továbbá a tanulói szerződések és az aktív imázs építés is ilyenek. Érdeemes megjegyezni, hogy a HR módszertanok megfelelőek, az ember hiány oka egyrészt a globális gazdasági hatások miatt fordulhat elő, mivel Ausztria és Németország közelsége továbbra is nagyon vonzó a fizikai munkaerőnek a jelentős bérkülönbségek miatt, amivel jelenleg a magyar kkv-k átlagosan még nem képesek versenyezni. Másrészt pedig a HR-hez kapcsolódó marketing területet érdemes még a jövőben felülvizsgálni. Összeségében a vállalat toborzási rendszere igen jól működik az ehhez kapcsolódó marketing eszközök fejlesztése akár külsős tanácsadó cég bevonásával indokolt lenne. Ezzel minden bizonnyal növelhető lenne a toborzás eredménye.

### **5.2.2. Kiválasztás**

A kiválasztás során a vállalathoz beérkező önéletrajzok, levelek illetve személyes ajánlásokból válogat. Az interjúk során egykérdezős beszélgetés van, amit mindig az aktuális munkaterülethez tartozó vezető szakember végez. A szellemi dolgozók kiválasztása egyszerű feladatnak minősül mivel a pozícióra a jelentkezők száma elégséges. A szellemi munkakörök esetén nincsen szakmai teszt a fizikai kulcsterületek esetén viszont igen. Ilyenek például a szerkezetlakatos, hegesztő ahol próbamunka is van, a fémfestő, vagy a forgácsoló. A fizikai dolgozók hiánya egy korábban már

felvázolt nagyobb probléma. A folyamat során fejlesztési lehetőség, hogy a fizikai dolgozók kiválasztásának interjúin mindenképpen vegyenek részt a HR területtel foglalkozók is. Ez későbbi munkahelyi pozíciók szempontjából releváns tapasztalatok megszerzését eredményezheti. Az interjúk szakmaibb és általános beszélgetés módszerei megfelelőek. Jó klímát eredményez a jövőbeli munkavállalók számára.

### **5.2.3. Integrálás**

Az integrálás területén a vállalat mindenhol alkalmazza a próbaidő módszerét. Ezzel gyakorlatilag lehetőséget adva magának és a munkavállalóknak, hogy eldöntsék, hogy a szervezet kultúrája és a mindennapi munkavégzés megfelelő-e számukra. A vállalat még nem rendelkezik konkrét integrálási tervekkel ezért az alábbi javaslatokat lenne érdemes megvalósítani. Szükséges lenne, hogy minél előbb megkapják a munkavállalók az aláírt munkaszerződést, fontos hogy az első időszakba az új dolgozók személyi mentort kapjanak a vállalatnál, akik segítenek nekik eligazodni a szervezeti kultúrában és az új munkatársak között. Továbbá az új munkavállalók integrálásához egy beillesztési koncepció mindenképpen szükségessé válhat a jövőben. A jövőben, abban az esetben, ha sikerül a munkaerőhiány kérdéskörén túljutni és lehetőség nyílna jobban válogatni a dolgozók közt érdemes lehet több pszichológiai tesztet bevezetni. Ilyenek lehetnek a fentiekben már említett öt vonásfaktor teszt, MMPI skála és a Q-rendezés módszere. Mindegyik teszt használata szükséges lehet bizonyos arányokban mivel már korábban említésre került, hogy nincs, abszolút sikeres teszt mindegyiknek vannak hiányosságai. A jövőben mindenképpen lehet egy szak-pszichológus segítsége mivel a vállalati tesztek készítése és értékeléséhez komoly szakemberre van szükség. Ezen felül figyelni kell majd arra is, hogy a tesztek korrelációt mutassanak a későbbi teljesítmény mérések eredményeivel. Akkor beszélhetünk sikeres integrálásról.

### **5.2.4. Motiválás**

A motiválás széles kört fed le a munkahely életében. Ez azt jelenti, hogy az elemzés során a kommunikáció és szabadidős tevékenységek is valamilyen szinten kapcsolódnak a vállalat dolgozóinak a motiválásához. A juttatások terén a vállalat mindenben a törvényeknek megfelelően jár el. Túlórabér, műszakpótlék, fizetett betegszabadság és túlórapénz is van ennek megfelelően. Védőruhával és törvényileg előírt védő itallal is ellátják a dolgozókat. A munkavállalók kedvező díjazású flotta csomagba léphetnek be mobil telefonjaikkal a vállalton keresztül. A vállalat azoknak a hegesztőknek, akik többet teljesítenek a piaci viszonyokhoz képest pluszjuttatásokat folyósít. A munkavállalók Praktiker kártyát kapnak, amely segítségével bizonyos napokon 10%-os kedvezményrel vásárolhatnak a Praktiker üzletekben. A vállalat orvosi ellátást biztosít dolgozóinak és a szükséges munkaköri orvosi vizsgálatokat térítésmentesen biztosítja. Fentiekben már említett tanulmányi szerződéssel biztosítja a vállalat a folyamatos utánpótlást. Ezen felül pedig belső szakmai

képzéseket indít, támogatja az érettségi megszerzését, szakirányú továbbképzések támogatásába is bekapcsolódik, illetve a munkakörhöz kapcsolódó szakvizsgák megszerzését is támogatja. A dolgozók számára van lehetőség fizetési előleg biztosítására is. A motivációt tovább erősíti a vállalt a hűség jutalmazásával. Az eltöltött évek után a dolgozók plusz juttatásokat kapnak. Megválasztják minden évben az év dolgozóját. A vállalat ötletládákat hoz létre melyekbe beérkező jó és innovatív ötleteket megjutalmazza. Azok az emberek, akik új munkaerőt tudnak hozni a vállalathoz 150 ezer Ft egyszeri plusz juttatásba részesülnek minden ember után. A vállalatnál működik a dokumentált teljesítmény értékelés. Az éves teljesítmény kiértékelésre kerül és minden dolgozó aki teljesítette az elvárásokat további juttatásokra számíthatnak a 2 éves bruttó bér maximum 10%-a erejéig. A vállalat teljesítmény értékelő rendszere kialakítás alatt van. Rendszeresen tartanak, negyedévente vállalati megbeszéléseket ahol tisztázzák az elérendő célokat. Ezenkívül 2-3 évente elvégeznek egy teljes vállalati szintű elégedettség felmérés vizsgálatot is. Lehetőség van havonta egyszer bárkinek az ügyvezetővel fogadóóra keretében beszélni. Nyáron csapat építő programot tart a vállalat és családi napokat is. Ezen kívül karácsonyi ünnepek is szoktak lenni. A vállalati vezetőket rendszeresen tovább képzik különböző programok keretében.

A motivációs rendszerhez kötötten érdemes megvizsgálni, hogy lenne-e lehetőség a faliújság és egyéb tájékoztatási formákat tovább fejleszteni nem csak adott hírekkel, hanem plusz vállalathoz kapcsolódó marketing és pr-elemekkel is. Ezzel növelve a dolgozók elköteleződését. Az üzemi tanácsra fontosabb hangsúlyt kell fordítani a jövőben. Annak kialakítását megválasztását pedig dokumentumokkal kell alátámasztani a dolgozók felé. Ezzel növelve a bizalmat a munkavállalók körében.

A tartalomelméleti modellek tekintetében az alábbi következtetéseket lehet levonni. A Maslow piramis motivációs elemeinek megléte kielégítő. A vállalat igyekszik biztosítani az alapvető fontosságú dolgokat a dolgozóknak. A bónusz és továbbképzési lehetőségek megfelelő biztosítékok arra nézve, hogy a magasabb szintű igények is kielégüljenek. A fentiek alapján a higiéniás tényezők nagyrésze is kielégítő a Herzberg modell alapján. A motiváció a plusz juttatások, elismerések, év dolgozó díj kitüntetések szintén erősen tudnak hatni a munkavállalókra. Folyamat elméleti modellek tekintetében a vállalat a pozitív jutalmazás eszközét alkalmazza legfőképpen. Ez a Skinner modellben is megtalálható módszer. Érdemes továbbra is a pozitív eszközökkel élni amennyiben a teljesítmény mutatók nem indokolnak más beavatkozást. A célkitűzés elméletnél fontos, hogy a vállalat felismerje a dolgozói célkitűzéseket és ennek megfelelően motiválja őket. Ez alapján fontossá válhatnak a jövőben a vállalaton belüli erős reklám tevékenységek a dolgozók körében.

Összeségében megállapítható, hogy az általam kiemelt modellek alapján a szervezet motiváció terén jó irányba indult el. További fejlesztési lehetőség lehet a folyamatos dokumentáltság és a

dolgozók széleskörű rendszeres tájékoztatása a vállalat aktualitásairól. A tréningek eredményének mérésére kidolgozott teljesítmény módszerek bevezetése szintén kiemelt fontosságú. Ezek mellett pedig helyet kaphat majd a vállalat személyi imázs építése is a dolgozók körében. A marketing eszközök kidolgozása középtávon szüksége lehet a belső motiváció megerősítésére. Továbbá a szervezeten belüli konfliktusok kezelésére egy szak-pszichológus tanácsadó elképzelhető, hogy hosszú távon szükséges lehet a motivációs tesztek és eredmények kidolgozása miatt is.

#### **5.2.5. Az emberi erőforrás menedzsment fejlesztéseinek kockázat elemzése**

A vállalati fejlesztések területén érdemes megvizsgálni a kockázatokat. Az új fejlesztések bevezetésével gyakran nemcsak előnyökről, hanem kockázatokról is kell beszélni. A kockázatok különböző formákban és mértékben jelenhetnek meg a vállalat életében. Az alábbi táblázat ezeket a kockázatokat tartalmazza.

Kockázat típusa	Kockázati tényező valószínűsége	Értékelés (1-5)	Kockázati tényező hatása	Értékelés	Szorzat	Minősítés
Toborzási kockázat						
HR részleg vezetői elmulasztják az interjúkat így a szakmai vezetők nem minden esetben tudják kiválasztani a megfelelő kulturális jegyekkel rendelkező dolgozókat	0,2	2	közepes	3	6	alacsony
Marketing tevékenység hiányából fakadó kockázat	0,4	4	közepes	4	16	kiemelten kezelendő
Kiválasztás						
Munkavállaló későn kapja meg a munkavállalói szerződését ami adminisztrációs problémákhoz vezet	0,1	2	elenyésző	1	2	alacsony
A szakpszichológus hiány csökkentheti a kiválasztás minőségét	0,5	2	alacsony	2	4	alacsony
Integrálás						
A beillesztő képzések dokumentáltságának hiányának kockázata	0,2	4	alacsony	3	15	kiemelten kezelendő
Mentorok kinevezésének hiányából fakadó kockázat	0,4	3	közepes	3	9	átlagos
Motiválás						
Nem elég erős belső marketing tevékenység miatt csökkenhet a munkavállalói morál	0,6	3	magas	4	12	átlagos
Munkaügyi bizottságok választásának érthető dokumentálásának hiánya a dolgozók felé	0,5	3	közepes	3	9	átlagos
Tréningek eredményességének vizsgálatának hiánya	0,8	4	magas	4	16	kiemelten kezelendő

13. táblázat: A Pylon-94 Kft. HR tevékenységének kockázatelemzése

*Forrás: Szubjektív becslés*

A 13. táblázatban összefoglalásra kerültek a HR tevékenység kockázatai. Ebbe a szubjektív értékelésben azok a területek lettek azonosítva melyek bevezetésre kerülhetnek a jövőben. A kockázat azonosítás az egyes fontos HR-es területek állomásain belül lettek azonosítva. Ezek a kockázatok tekinthetőek legfontosabbnak a HR-en belül. Ezért érdemes őket részletesen is elemezni.

#### Toborzás:

- HR részleg vezetői elmulasztják az interjúkat így a szakmai vezetők nem minden esetben tudják kiválasztani a megfelelő kulturális jegyekkel rendelkező dolgozókat: Az interjúztatás során egyik leggyakrabban előforduló hiba lehet, hogy a HR-es kollegák nem vesznek részt az interjúztatásban. Ennek hatása az lehet, hogy ha az új kollega szakmailag rátermett is gyakran előfordulhat az a probléma, hogy kulturálisan nem illeszkedik a szervezetbe. A megelőzés egyik legjobb megoldása a folyamatos részvétel a toborzási munkálatokban. Ha már később szervezeten belül problémák jelentkeznek, akkor ott kell orvosolni a problémát helyi szinten. Megoldások lehetnek a helyi képzések és a dolgozó kulturális attitűdjének utólagos megváltoztatása.
- Marketing tevékenység hiányából fakadó kockázat: A kockázat a toborzásnál hangsúlyosan jelenik meg. A kockázat oka abból fakadhat, hogy a vállalat nem ismeri fel a marketing toborzáshoz kapcsolódó lehetőségeit. Érdemes itt kiemelni a generációs különbségek okozta hatásokat. Az élmény marketing egyre fontosabbá válik manapság. Ennek hatása az lehet, hogy a potenciális munkavállalók más vállalatot választanak inkább munkahelyül. Egyetlen megelőzési módszere a marketing tanácsadók bevonása a toborzási folyamatokba.

#### Kiválasztás:

- Munkavállaló későn kapja meg a munkavállalói szerződését ami adminisztrációs problémákhoz vezet: Gyakori, hogy különböző adminisztrációs dolog miatt egy szervezetbe elakad a szerződések időbe történő átadása. Ilyenkor a dolgozók nem kapják meg időben és azok aláírásából fakadó adminisztrációs problémák léphetnek fel. Egyik legjobb kezelési módszere egy általános adminisztrációs vállalati működési csomag kidolgozása.
- A szakpszichológus hiány csökkentheti a kiválasztás minőségét: A probléma főleg akkor fordul elő mikor a vállalat nem alkalmaz pszichológust egy adott kiválasztási folyamat kiértékelése során. Gyakorlatba ennek hiánya a tesztek pontatlanságát esetleges hibás kiértékelését vagy az interjúk során rossz döntés meghozatalát eredményezi. Ezért célszerű olyan rendszereket kialakítani melybe kikérjük szakember véleményét főleg azoknál a teszteknel ahol személyiség felmérések zajlanak.



### Integrálás:

- A beillesztő képzések dokumentáltságának hiányának kockázata: Előfordulási esélye gyakori lehet ha nincsenek kidolgozott utasítások a HR területén. Ennek egyik hatása a mérhetőség hiánya és a későbbi teljesítmény és a képzés összehasonlíthatóság hiánya. Ezek a problémák a későbbi termelékenységi növekedésbe is visszaköszönhetnek. Elhárítási módszere a kidolgozott HR-es képzési rendszerek teljesítmény értékeléssel. Ha bekövetkezett a hiba utólagos teljesítmény értékelésekkel korrigálható a probléma.
- Mentorok kinevezésének hiányából fakadó kockázat: A vállalatnál fontos, hogy az integrálás során megállapítsák milyen területekhez szükséges hozzárendelni mentorokat. Szakterületektől függően széleskörben változhat a hiba előfordulása. Hatása, hogy a dolgozó nem tud beilleszkedni a munkahelyre, esetleg konfliktust eredményez vagy később távozik a szervezettől. Megoldási lehetőség egy széleskörű mentorprogram kidolgozása. Ha bekövetkezett a hiba, akkor élni kell az utólagos konfliktus kezelés eszközeivel illetve akár egy utólagos mentor kinevezésével.

### Motiválás:

- Nem elég erős belső marketing tevékenység miatt csökkenhet a munkavállalói morál: A marketing tevékenység hiányának kockázata átlagos mértékbe fordul elő. Hatása ennek a szervezet felé kevésbé lelkesedő attitűd a dolgozók részéről. Elhárítható azzal, ha vállalat erős önreklámozásba kezd például faliújság tartalmakkal, online tartalmakkal közösségi oldalakon keresztül és belső levelezéseken keresztül. Ha a hiba már bekövetkezett utólag hasonló módszerekkel lehet kezelni.
- Munkaügyi bizottságok választásának érthető dokumentálásának hiánya a dolgozók felé: Gyakran előfordul, hogy egyes döntések dokumentálásának hiánya kockázatként jelenhetnek meg. A munkaügyi bizottsággal kapcsolatos dokumentációk hiányának leggyakoribb hatása a szervezeten belüli bizalmatlanság lehet. Ez főleg azért alakul ki, mert a dolgozók nem kapnak tájékoztatást az őket érintő döntésekről. Megoldás a hatékony dokumentációs rendszer kezelése. Az utólagos kezelés is hasonló megoldás lehet.
- Tréningek eredményességének vizsgálatának hiánya: A tréningek és az eredmények összehasonlítása egy gyakori kockázati tényező. Ennek hiányába az eredmények elmaradhatnak a várakozástól. Továbbá a vállalat költségoldalán is ronthat a helyzetén, mert a bevezetett képzések eredményessége nem világos a cég számára. Ezért szükséges egy teljesítményértékelő rendszer bevezetése. Ha a hiba bekövetkezett utólag hasonló korrekció

alkalmazható. A kapott eredmények alapján pedig vissza lehet csatolni a képzési rendszer felé.

Összeségében megállapítható, hogy a kockázatok közül, amik talán legjobban kiemelkednek azok a marketing tevékenység hiányának kockázata a toborzás során és az integrálás és a motiválás során történő képzések értékelésének hiányának kockázata. Ezen felül érdemes még oda figyelni az erős önreklámozásra és a szervezetben a dokumentáltság bevezetésére a HR részlegen, középtávon. Ezek kockázatok azonosítása és megoldása után már komoly előrelépést érhet el a vállalat a HR-es kockázatok visszaszorítása terén.

## 6. ÖSSZEGZÉS

Az elméleti modellek ismertetése után megállapítható, hogy a Pylon-94 Kft. komoly emberi erőforrás menedzsment szemlélettel rendelkezik. A toborzás, integrálás, kiválasztás és motiválás során is figyelnek a dolgozók és leendő munkavállalók igényeire. A bérbe történő és béren felüli juttatások kiemelkedőek. Lehetőséget biztosítanak a dolgozóknak a vállalati szabadidős életbe való bekapcsolódásra is. Kiemelten figyelnek a különböző oktatási és szakképzési programokra. Gyakoriak a hallgatói szerződések és a jövőbeli munkavállalók és a meglévő alkalmazottak szakmai továbbképzésének támogatásai is.

Megállapítható, hogy a vállalat annak ellenére, hogy nem rendelkezik dokumentált HR utasításokkal, jó irányba kezdte el fejleszteni rendszerét. A vezetői elköteleződés egyértelműen tetten érhető a folyamatos fejlesztések és az eredményesség terén. Mindent áttekintve az alábbiakat lehet megfontolni a jövőre nézve. Egyrészt egy teljes dokumentációkkal és utasításokkal ellátott emberi erőforrás menedzsment rendszer kidolgozása szükséges lesz. Másrészt a toborzás és motiváció során marketing eszközök esetleg tanácsadó irodák később saját részleg segítségével kiemelten fontos lehet az új generációs munkavállalók meggyőzése érdekében. Harmadrészt pedig egy szakpszichológus bevonása a különböző HR tesztek és értékelési döntésekbe, nagyban javíthatná a munkahelyi elégedettséget és hatékonyságot.

Összeségében megállapítható, hogy a Pylon-94 Kft. korszerűen alkalmazza az emberi erőforrás területén ismert modelleket. A fejlődési iránya a vállalatnak igen jó. A fenti fejlesztési lehetőségeket figyelembe véve jó eséllyel tud majd a vállalat a versenyképességén növelni a jövőben is. A folyamatos fejlődés utat nyithat majd a jövőbe további HR-es osztályok megszervezéséhez illetve egy önálló kontrolling rendszer kiépítéséhez. A jelenlegi elköteleződés iránya pozitív, mely képes biztosítani a vállalat számára a gazdasági értékteremtést hosszú távon is.

## 7. IRODALOMJEGYZÉK

1. Bakacsi, Gy. (2010): A Szervezeti Magatartás alapjai. Aula Kiadó Kft., Budapest
2. Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs.- Gelei, A. – Kováts, K. – Takács, S. (2005): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. Sapiienta Alapítvány – Kutatás Programok Intézete, Kolozsvár
3. Dobák, M. – Antal, Zs. (2018): Vezetés és Szervezés – Szervezetek Kialakítása és Működtetése. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
4. Boon, C. – Eckardt, Rory. – Lepak, D. P. – Boselie, P. (2017): Integrating Strategic Human Capital and Strategic Human Resources Management. Taylor & Francis Group, The International Journal of Human Resources Human Resource Management, 29:1, 34-67
5. Finna, H. (2017): A Munka Jövője: Toborzás és Kiválasztás. IN: Gyökér, I. – Finna, H. – Daruka, E. (2017): Emberierőforrás-Menedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Budapest
6. Finna, H. (2017): Generációmenedzsment: Toborzás és Kiválasztás. IN: Gyökér, I. – Finna, H. – Daruka, E. (2017): Emberierőforrás-Menedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Budapest
7. Gyökér, I. (2017): A Humánerőforrás-Menedzsment Szerepe a Szervezetekben. IN: Gyökér, I. – Finna, H. – Daruka, E. (2017): Emberierőforrás-Menedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Budapest
8. Gyökér, I. (2017): Munkaerő Biztosítás: Toborzás és Kiválasztás. IN: Gyökér, I. – Finna, H. – Daruka, E. (2017): Emberierőforrás-Menedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Budapest
9. Gyökér, I. – Finna, H. – Krajcsák, Z. – Daruka, E. – Szabó, T. (2016): Szervezeti Viselkedés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Budapest
10. Hidegh, A. L. – Szászvári, K. – Csillag, S. – Csizmadia, P. (2019): Kis- és Középvállalkozások Toborzási-Kiválasztási és Munkaerő-Megtartási Gyakorlata. Munkaügyi Szemle, 62. évfolyam, IV. szám
11. Karoliny, M. (2008): Az Emberi Erőforrás Menedzsment Alapjai. Pécsi Tudomány Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs
12. Laufer, L. (2009): Modern Információs Technológiák a Kiválasztásban. Munkaügyi Szemle, I. szám

13. Nagy, Á. – Kölcsey, A. (2017): Mit takar az Alfa-generáció? Metszetek  
Társadalomtudományi Folyóirat, III. szám
14. Nagy, Gy. (2012): A Munkaerő-Toborzás és-Felvétel Információs Csatornái. IV. szám
15. Nemeskéri, Gy. (2013): A Kiválasztási Eljárások Megbízhatósága. Munkaügyi Szemle, IV.  
szám



## PANNON EGYETEM Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Németh Benjámín Csaba büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam. Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és ennek eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint a szerzői rendelkezésnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférés. A dolgozat elektronikus formátumának metaadatai – ide értve a szerzői összefoglalót is – nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2021. 05. 31.

Németh Benjámín Csaba s.k.  
hallgató aláírása



# PANNON EGYETEM

## Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

### ÖSSZEFOGLALÁS

Munkaerőbiztosítás, Integrálás és Motiválás Szerepe az Emberi Erőforrás Menedzsment Területén

---

Németh Benjámín Csaba

---

Levelező tagozat / Controlling Szakközigazdász képzés

A dolgozat a Pylon-94 Kft. emberi erőforrás rendszerének működését mutatja be és annak eredményeit elemzi és tesz javaslatot a fejlesztésekre. A Pylon-94 Kft. fő tevékenységi köre emelő és anyagmozgató gépek gyártása. A vállalat régóta tevékenykedik ezen a területen, zalaegerszegi székhelyén.

A dolgozat első részében bemutatásra kerülnek az emberi erőforrás fejlődésének szakaszai. Az olvasó így részletes betekintést nyer abba, hogy a 21. századra hogyan fejlődött ki az emberi erőforrás menedzsment a 19. századi még személyzeti képviselőből. Magyar viszonyok is bemutatásra kerülnek. Itt főleg a 20. század és a rendszerváltás piaci hatásait érdemes kiemelni, amik alapvetően változtatták meg a HR-es szemléletet. Úgyis mondhatnák, hogy a Magyarországon szinte alig létező tudományág elkezdett, lassan de folyamatosan felzárkózni a nyugati színvonalhoz, köszönhetően a pártállam és a vasfüggöny felszámolásának.

Az olvasó betekintést nyerhet a 21. század HR-es kihívásokba. Ilyenek például a technológia fejlődésének a gyorsuló üteme, a big data vagy a generációmenedzsment kérdés köre. A jövőben már egy teljesen más szemléletű innovatív, nyitott és fenttartható munkahelyi szemlélet fognak a HR előterébe kerülni.

A dolgozat sorra veszi a humán tőke megközelítésének koncepcióit is. Itt a stratégiai humán tőke és a stratégiai humán erőforrás megközelítés kap hangsúlyos szerepet.

Az emberi erőforrás menedzsment legaktuálisabb modelljei bemutatásra kerülnek. A toborzás terén a külső és belső toborzási technikák. A kkv-k magyarországi gyakorlatai. A kiválasztás folyamata főként a tesztek és az interjúkról szól. A kiválasztás során az intelligencia tesztek, az önértékelések, az interjúk és a próbamunkák igen gyakori eszközök a HR eszköztárban. Az integrálás egyik legfontosabb része a munkahelyek életében. Itt főleg a személyiségek és a képességek vizsgálata nagyon fontos. A leggyakoribb integrálást segítő eszközök az MMPI skála, az öt vonásfaktor vagy a Q rendezés elve. A motiválás minden szervezet életébe kiemelt jelentőséggel bír. A dolgozat végig veszi a tartalomelméleti modelleket például a Maslow piramist, Herzberg modellt, Hunt célstruktúra modellt és a McClelland tartalomelméleti modellt. Míg a folyamat elméleti modellek terén kiemelt szerepet kap a Skinner modell, a célkitűzés elmélet, az elváráselméleti modell és a méltányosság elméleti modell. Gyakorlati ösztönzők is bemutatásra kerülnek a modellekhez köthetően.

A Pylon-94 Kft. emberi erőforrás menedzsmentjének működése bemutatásra kerül az utolsó fejezetben. A vállalat még nem rendelkezik dokumentált rendszerrel azonban már gyakorlatban működnek emberi erőforrás menedzsmenthez kapcsolódó folyamatok. Ebben a részben megtörténik a fenti elméleti és gyakorlati tapasztalatok összevetése a vállalat által alkalmazott gyakorlatokkal. Minden egyes részterület esetében javaslatokat teszek a fejlesztésekre. A toborzás terén a marketing tanácsadók igénybevételét, a HR vezetők interjúkon való részvételét, a kiválasztás terén egy szakpszichológus bevonásával történő teszt csomag bevezetését, gyorsabb adminisztrációt a motiválás terén pedig jobb dokumentáltságot, tréningek eredményének mérésének bevezetését, egy belső önreklám kampány indítását és egy belső konfliktuskezelő egység bevezetését tartom indokoltnak a modellek alapján.

A fejlesztésekkel kapcsolatosan egy kockázat értékelési táblázat is felállításra került. Ebben azonosítottam a kockázatokat ahol kiemelten kezelendőnek állapítottam meg a marketing tevékenység hiányából fakadó kockázatot a toborzás során, a beillesztő képzések, dokumentáltságának hiányát és a tréningek eredményességének vizsgálatának hiányából fakadó kockázatot.

Összeségében a Pylon-94. Kft HR tekintetben egy jó fejlődő vállalat melynek a jövőben a HR Összeségében megállapítható, hogy a Pylon-94 Kft. korszerűen alkalmazza az emberi erőforrás területén ismert modelleket. A fejlődési iránya a vállalatnak igen jó. A fenti fejlesztési lehetőségeket figyelembe véve jó eséllyel tud majd a vállalat a versenyképességén növelni a jövőben is. A folyamatos fejlődés utat nyithat majd a jövőbe további HR-es osztályok megszervezéséhez illetve egy önálló kontrolling rendszer kiépítéséhez. A jelenlegi elköteleződés iránya pozitív, mely képes biztosítani a vállalat számára a gazdasági értékteremtést hosszú távon is.