

**DEBRECENI EGYETEM
INFORMATIKA KAR**

**AZ A.K.S.D. VÁROSGAZDÁLKODÁSI KFT.
HUMÁNPOLITIKÁJA**

Témavezető:

Dr. Kun András István
egyetemi adjunktus

Készítette:

Domokos Gergő
Gazdaságinformatikus szak

**Debrecen
2010**

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	2
2. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma, funkciói.....	3
2.1. A toborzás kiválasztás.....	3
2.2. Toborzási módszerek	4
2.3. A kiválasztás folyamata	7
2.4. A kiválasztás módszerei.....	8
3. Az A.K.S.D. Kft. bemutatása.....	12
3.1. Az A.K.S.D. Kft. piaci helyzete	12
3.2. Az A.K.S.D. Kft. tevékenységének bemutatása	13
4. Az A.K.S.D. Kft. humán erőforrás menedzsmentje	15
4.1. A vállalat munkavállalói összetételének elemzése	15
4.2. A HR szervezet pozíciója és feladatai	18
4.3. A vállalat HR rendszerének informatikai támogatása	19
4.4. Vállalati HR stratégia.....	19
5. Az A.K.S.D. Kft. toborzási és kiválasztási módszerei	20
5.1. Munkaerő tervezés	20
5.2. Munkaerőigény felmerülése	21
5.3. Toborzás.....	21
5.3.1. A fizikai dolgozók toborzása	22
5.3.2. A szellemi dolgozók toborzása.....	23
5.4. Kiválasztás	25
5.4.1. Fizikai munkavállalók kiválasztása	25
5.4.2. Szellemi munkavállalók kiválasztási folyamata.....	27
6. Konklúzió.....	32
7. Irodalomjegyzék.....	34
8. Mellékletek.....	35

1. Bevezetés

Dolgozatomban a humán erőforrás menedzsmentet kívánom vizsgálni két fő szempont szerint. Ezek a szempontok a toborzás és a kiválasztás elméleti, majd gyakorlati megvalósulásai az A.K.S.D. Kft. példáján keresztül. Választásom azért esett erre a vállalatra, mert a mérete viszonylag nagynak mondható és a tevékenysége igen szerteágazó. Munkavállalói között van szellemi, illetve fizikai dolgozó is, így a dolgozatom két irányban fog vizsgálni. Elemezni fogom a vállalaton belül a két csoport összetételét, fluktuációját, a toborzási, illetve kiválasztási módszereit, majd ezek alapján megállapítom, hogy hatékony-e a kft. HR szervezete, ami csak néhány éve jött létre a vállalaton belül.

Célom az, hogy aki ezt a dolgozatot olvassa, az egy általános képet kapjon arról, hogy a szakirodalmi források szerint egy vállalatnak hogyan kell – kellene kezelnie és irányítania a saját humánpolitikáját, majd bemutatom, hogy az általam választott vállalat hogyan jár el a gyakorlatban, és ezek milyen eredményre juttatják. A dolgozat elején a szakirodalom és saját tudásom alapján egyfajta összefoglalót készítek a témával kapcsolatban, meghatározom a definíciókat, tételeket, majd ezeket a későbbiekben összehasonlítom a vállalat gyakorlati módszereivel, amiből kiderül, hogy mik azok a pontok, amelyek papírforma szerint működnek, illetve van-e olyan terület ahol ez nem, vagy csak részben valósulnak meg a kft-nél.

A fő kérdés az, hogy egy olyan vállalat, ahol különálló HR részleg még nem, vagy csak részben működik, képes-e a leendő munkavállalóit megfelelő módszerek szerint toborozni, majd kiválasztani. Toborzás szempontjából vizsgálni fogom, hogy a cég mely módszereket preferálja, illetve mennyire használja ki a kor adta lehetőségeket: hogyan kelti fel az emberek érdeklődését, használ-e saját adatbankot, él-e az internet adta lehetőségekkel, illetve igénybe veszi-e különböző fejvadász cégek munkáját. A kiválasztás terén azt vizsgálom, hogy a cég inkább belső emberekkel tölti be a megüresedett pozíciókat, vagy külsőkkel. Utóbbi esetén mennyire preferálja a belső ajánlásokat és milyen arányban kerülnek be munkavállalók jelentkezés alapján, illetve milyen kiválasztási módszerekkel szűrik a jelentkezőket.

Ezúton szeretnék köszönetet nyilvánítani Kardos Mariannának az A.K.S.D. Kft. ügyvezető igazgatójának és Képesné Csillának az A.K.S.D. Kft. HR munkatársának a tanácsadásért és segítségnyújtásért.

2. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma, funkciói

„Az emberi erőforrás menedzsment a menedzsment azon funkciója, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amelynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak munkaerejének leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok megvalósítása érdekében. Alapfeladata a munkavállaló és a munkakörök közötti összhang megteremtése.” (Száráz [2004] 27. o.)

Azon funkciók és tevékenységek együttese, amelyek az embert, mint erőforrást hatékonyan használja fel, figyelembe véve az egyéni és szervezeti célokat egyaránt. E funkciók és tevékenységek a következők (Polónyi [2001] 195. o.):

- emberi erőforrás stratégia
- emberi erőforrás tervezés
- munkakörtervezés
- munkakör-értékelés
- ösztönzésmenedzselés
- munkaerő-ellátás, - toborzás, - kiválasztás
- teljesítményértékelés
- emberi erőforrás fejlesztés
- munkaügyi kapcsolatok

2.1. A toborzás kiválasztás

A toborzás kiválasztási folyamat első lépése az új munkatárs iránti igény felmerülése. Oka lehet egy pozíció megüresedése, ami lehet előre látható, illetve előre nem látható. Előre látható esetek közé tartozik a munkavállaló elbocsájtása, előléptetése, egy szervezeti egység bővülése, vagy egy teljesen új szervezeti egység létrehozása is. A munkavállaló által kezdeményezett kilépéseket nem lehet előre látni, ilyenkor az utánpótlást a lehető leggyorsabban kell megoldani, ami a toborzás-kiválasztási folyamat optimalizálásával valósul meg.

„A toborzás célja: minél több potenciális jelölt azonosítása, felkutatása, érdeklődésük felkeltése a vállalati álláslehetőség iránt.” (Bokor et al. [2007] 142. o.)

A HR-szakembernek fontos döntéseket kell meghoznia: az állás betöltésére a vállalaton belül keresnek pályázót, vagy a vállalaton kívül. Ez utóbbi esetén döntenie kell arról, hogy milyen toborzási csatornán keresztül kívánják megtalálni a munkavállalókat, illetve azokat milyen módszer szerint választják ki. (Bokor et al. [2007] 142. o.)

A toborzása után elkezdődhet annak a személynek a kiválasztása, aki a potenciális pályázók közül a legmegfelelőbb, a szervezethez és/vagy az adott munkakörhöz legjobban illeszkedő. Abban az esetben, ha a vállalat FVK – fel, vagy ki – áramlási modellt követ, ami annyit jelent, hogy a dolgozót előléptetik, vagy elbocsájtják, akkor a szervezethez való illeszkedés a fontos. Ugyanakkor, ha a BVK – be, vagy ki – áramlási modellt preferálja, ami nevéből adódóan annyit jelent, hogy az adott pozíciója a munkavállalónak nem változik, csak megszűnik, akkor a munkakörhöz való illeszkedés a fontosabb. A vállalatok általában több módszert használnak a kiválasztás során: teszt, interjú, Értékelő Központ (Assessment Center, vagy AC). A legmegfelelőbb jelölt kiválasztása után következhet a jelölt véglegesítése, ahol megtörténik a szerződéskötés a javadalmazási, munkába állási kérdéseket követően. Amennyiben nem sikerült megtalálni a megfelelő jelöltet, úgy előről kezdődhet a toborzás-kiválasztási folyamat. Előfordulhat, hogy a jelölt nem jut el a szerződéskötésig, mivel nem sikerül megegyeznie a vállalattal a fenti kérdésekben, így vagy a következő jelölttel köt szerződést a vállalat, vagy annak hiányában újraindul a toborzás-kiválasztási folyamat. (Bokor et al. [2007] 142. o.)

2.2. Toborzási módszerek

„A toborzási módszerek közül történő választásnál több szempontot érdemes mérlegelni: (1) milyen szintű pozícióról van szó, (2) milyen hosszú idő alatt lehet a pályázókat találni, (3) milyen költséges az adott toborzási módszer, (4) van-e garancia a sikerre.” (Bokor et al. [2007] 144. o.)

Ugyanakkor fontos kérdés, hogy a vállalatnak van-e toborzási alapelveket lefektető szabályzata. Ha van, akkor nyilván elsődlegesen azt fogja követni és nem törődik az előbb

felsorolt szempontokkal, vagy csak részben. A leggyakoribb toborzási módszereket ezen szempontok alapján fogom bemutatni.

- **Belső hirdetés**

A meghirdetett pozícióra a vállalat belülről szeretné az üres pozíciót betölteni. A potenciális jelöltek faliújság, vagy vállalati intranet segítségével szerezhetnek tudomást a kínálgzó lehetőségről. A munkavállaló számára lehetőséget ad az előrelépésre, így karriermenedzsment eszköznek is tekinthetjük, mivel elősegíti a vállalatban belüli mozgást. A felsővezetői pozíciókon kívül szinte minden pozícióra alkalmazható, gyors és kevésbé költséges megoldás. Több vállalatnál előírás, hogy bizonyos ideig minden megüresedett pozíciót először a vállalatban belül kell meghirdetni és csak akkor szabad a vállalatban kívüli keresést elkezdni, ha ez sikertelen volt.

- **Saját adatbank**

A vállalat saját adatbázisa tartalmazza a beküldött pályázói adatokat, amit a HR-szakember kezel. Ez a módszer akkor hatásos, ha a vállalat sok hasonló pozíciót hirdet meg, ugyanakkor költséges olyan szempontból, hogy minden pályázó adatait rögzíteni kell, a már nem aktuális pályázatokat pedig archiválni kell. Miután az üresedés jelentkezik, azonnal lehet keresni az adatbázisban, ami csupán percekkel vesz igénybe, így jelentősen lerövidülhet a toborzás-kiválasztási folyamat.

- **Újsághirdetés**

„A vállalat nyomtatott sajtóban jelenteti meg az álláshirdetését, amely a pályázóval szembeni kritériumokat és a pozíció jellemzőit tartalmazza. A toborzás sikerét befolyásolja, hogy sikerül-e azokat megszólítani, akiket el szeretne a vállalat csábítani. Az újság kiválasztásánál fontos szempont az újság olvasóközönsége, példányszáma, megjelenésének ideje”. Ennek a toborzási módszernek az a hátránya, hogy a hirdetés megjelenése akár több hetet is igénybe vehet, így jelentősen meghosszabbítják a toborzási folyamatot. (Bokor et al. [2007] 145. o.)

- **Internet**

A vállalat internetes adatbankokban teszi közzé az álláshirdetését, amelyek lehetőséget adnak adatbázis-hozzáférésre is, így hasonlóan működik, mint a saját adatbank. Legnagyobb előnye az, hogy gyors: a hirdetés is hamar megjelenik és a jelentkezők is egyre nagyobb számban használják. Hátránya, hogy a pozíciókra nagyon nagy lehet a túljelentkezés, ami a HR-szakember munkáját nehezíti meg a kiválasztás során.

- **Munkaügyi hivatalok**

Elsősorban a költségérzékeny vállalatok, vállalkozások számára nyújtanak segítséget, mivel az adatbázis használata ingyenes. A munkanélkülieket és az álláskeresőket egyaránt számon tartja a rendszer, azonban többségében munkanélküliek vannak nyilván tartva.

- **Belső ajánlás**

Nevéből adódóan a vállalat dolgozói segítik az ismerőseiket bejuttatni a vállalatba. Igen népszerű, mivel jutalmat kaphat a dolgozó, ha az általa ajánlott pályázót felveszik. Költséghatékony megoldás és növeli a bizalmat a munkavállaló és a vállalat között, általában olyanokat ajánlanak, akikben a munkavállalók is megbíznak. Ebből kifolyólag az egyik leghatékonyabb toborzási forma, hiszen soha nem ajánlanak olyan embert, aki alkalmatlan, mivel ez saját magukra nézve sem hasznos.

- **Fejvadászok**

A fejvadászokat magasabb szintű pozíciók toborzására alkalmazzák. Általában garanciát vállalnak: ha bizonyos időn belül felmond, pótolják egy másik alkalmas jelölttel. Etikai vonzata is van egy megállapodásnak: A vállalatból semmilyen körülmények között nem próbálnak átcsábítani munkaerőt a konkurenciákhoz.

„Szolgáltatásuk nagyon eltérő lehet: (1) meghirdetik a pozíciót és továbbítják a pályázatokat (postaszolgáltatás); (2) meghirdetik a pozíciót és előszűrik a jelölteket; (3) saját adatbankjukban keresnek; (4) kutatnak alkalmas jelölt után és előszűrik a jelölteket.” (Bokor et al. [2007] 147. o.)

Éppen ezért a szolgáltatás költsége is nagymértékben eltérő lehet. Lehet fix összegű, vagy sikerdíjas, ebben az esetben egy előre meghatározott jutalékot fizet a vállalat siker esetén, emellett a szolgáltatás időigénye is eltérő lehet.

2.3. A kiválasztás folyamata

„A kiválasztási eljárás egy döntést előkészítő folyamat, amelyben felmérik, hogy az állásra jelentkezők közül melyik jelölt, milyen valószínűséggel lesz képes az elvárt teljesítmény elérésére.” (Tóth [2006] 36. o.)

„A kiválasztási folyamat a munkakörelemzésre, a munkakörtervezésre és a teljesítményértékelésre épül. Alapvető fontosságú a felvételi politika meghatározása, ennek elemei” (Polónyi [2008] 145. o.):

- A fizetési szint meghatározása. Ezt minden esetben a versenytársak által kifizetett bérek alapján kell meghatározni, emellett összhangban kell lennie a vállalat stratégiájával.
- A betölteni kívánt munkakör feladatainak és kötelezettségeinek meghatározása a munkakörtervezés
- A munka sikerkritériumainak meghatározása, itt meghatározzák, hogy mik a legfontosabb tulajdonságok, amiket elvárnak a jelölttől.
- Munkakör-specifikáció: a munkakör betöltéséhez szükséges képzettség, tudás, képesség, személyiségjegyek meghatározása.
- Végül a kiválasztási eljárás meghatározása, itt döntenek el, hogy melyik kiválasztási módszert alkalmazzák.

A kiválasztási folyamat során a jelentkezőket különböző szempontok szerint szelektálják, tesztelik, döntést hoznak a felvételéről, majd beillesztik a vállalatba. Először a jelentkezőket nézik át, ezt nevezzük kezdeti, durva szűrésnek, ahol kiesnek az eleve kizárható jelöltek. Ezt követően a beérkezett pályázatokat, önéletrajzokat értékelik, ahol azok esnek ki, akik a munkaköri specifikáció minimumával sem rendelkeznek.

Értesítik a jelölteket, az esetleges elutasításról, vagy behívásról. Ekkor dönti el a vállalat, hogy a megmaradt jelöltekről milyen információkra van szüksége. Érdemes ezt több szempont szerint beszereznie. Történhet felvételi elbeszélgetés, teszt, referencia, vagy AC segítségével.

A megmaradt jelölteknek érdemes megmutatni a leendő munkahelyét, ami a munkaadó számára is hasznos információval bír, de legalább ennyire fontos az, hogy a jelöltek is megismerik a környezetet és a munkahelyi légkört.

Ezek után következik maga a döntés. A vállalat értesíti a pályázókat a felvétel eredményéről, akár felvették, akár nem. Az előbbi esetén hamarosan megtörténik a munkaszerződés megkötése is. Ez írásban történik, ami tartalmazza mind a munkaadó, mind a munkavállaló jogait és kötelezettségeit.

2.4. A kiválasztás módszerei

Ebben az alfejezetben a kiválasztási módszereket kívánom bemutatni külön-külön, majd a fejezet végén egy összesítő táblázatban összehasonlításra kerül a bemutatott módszerek költséghatékonyság, ráfordított idő és megbízhatóság szempontjából.

- **Jelentkezési űrlapok, önéletrajzok**

Alapvető kiválasztási módszer, szinte minden vállalat gyűjti ezeket. A jelentkezési űrlap többnyire a vállalat által fontosnak tartott információkra kérdez rá, majd a kitöltött űrlapokat a saját adatbankjukba mentik.

Az önéletrajz abban tér el a jelentkezési űrlaptól, hogy nem a vállalat szempontjai, hanem a pályázó szempontjai érvényesülnek. Manapság az önéletrajzokat is elektronikusan továbbítják, így ezeket is le tudja menteni a vállalat a saját adatbankjába, akár későbbi felhasználásra is.

- **Tesztek és munkapróbák**

Ezt tekintik a második szűrőnek az önéletrajz, űrlap után. A teszt irányulhat személyiség vizsgálatra, intelligencia szintre, ügyességre, koncentráció mérésére. A személyiség teszt során a munkahelyi teljesítményt befolyásoló tényezőket vizsgálják, az intelligencia teszt során értelemszerűen a pályázó értelmi, szellemi képességét mérik. (Klein [2003] 162-166. o.)

Léteznek képesség tesztek is, melyek célja, hogy a pályázó szellemi, vagy fizikai képességeit mérje. Szellemi képességnél a memóriát, érvelési, verbális és matematikai képességeket mérik, amik előrejelzik a jövőbeli munkahelyi teljesítményt. Fizikai képesség a nevéből adódóan az állóképességet, erősséget, kitartást méri, ugyanakkor fontos szempont lehet a jó látás, stabil kéztartás, vagy épp a kézügyesség. (Atkinson [1995] 360. o.)

A munkapróba során munkahelyi feladatot adnak a jelöltnek és ez alapján nézik a képességeit. Fizikai munka során szinte elengedhetetlen ez a lépés, de szellemi dolgozók esetén is alkalmazzák. Egyes munkakörök esetében ez a legsikeresebb kiválasztási módszer. (Bokor et al. [2007] 153. o.)

- **Elbeszélgetés, Interjútipusok¹**

Az interjúk lehetőséget adnak tovább információk szerzésére, illetve a már megszerzett információk pontosítására. Általában kétszintű szokott lenni: Első lépésben a tapasztalatot, iskolai végzettséget derítik föl, második lépésben egy mélyebb vizsgálatnak vetik alá a jelentkezőt.

A strukturált interjúk esetében a pályázónak egy előre meghatározott kérdéssorra kell válaszolnia, így ezek összehasonlíthatóak. „Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy minél strukturáltabb az interjú, annál nagyobb az érvényessége. A strukturáltság és érvényesség szempontjából csökkenő sorrendben a következő interjútipusokat különböztetjük meg:” (Bokor et al. [2007] 154-155. o.)

1. Viselkedési, kompetencia interjú: a jelöltek tapasztalatait vizsgálják. Viselkedési interjú esetén a pályázót arról kérdezik, hogy hogyan oldott meg a múltban hasonló

¹ Mathis [2006]: Human Resource Management 11th edition alapján

helyzeteket, mivel a múltbeli cselekedet előrevezethető a jövőbeli cselekedetekre is. A kompetencia interjú inkább azt vizsgálja, hogy a jelölt mennyire teljesítmény orientált, erre a legtipikusabb kérdés a „mi volt a legjelentősebb eredmény, amit elért a munkájában?”

2. Szituációs interjú: A jelöltek egy adott helyzetbeli cselekedeteire kíváncsiak. Ez az interjú típus kevésbé hatékony, mivel nem konkrét cselekedetről beszélnek, hanem egy elképzelt helyzetről.
3. Stressz interjú: A kérdező nyomást próbál gyakorolni a pályázóra, erőteljesen, agresszíven kérdez, szinte már vallat, számon kér. Ez a módszer akkor hatásos, ha olyan pozícióra keresnek embert, ahol gyakoriak a stresszes szituációk, például panaszirodai dolgozó, ügyfélszolgálat, különböző ellenőri pozíciók.
4. Nem irányított interjú: Az interjúkészítő nem határozza meg előre a kérdéseket, hanem mindig a legutóbbi válasz alapján, vagy a saját érdeklődésének megfelelően kérdez. Éppen ezért ez az interjú típus nem ad megfelelő választ a pályázóról, összehasonlítani nem lehet őket, mivel a beszélgetés fonala könnyen elkalandozik és az egyes jelölteknek nem teszik fel ugyanazokat a kérdéseket.

- **Értékelő Központ (AC)**

„Az AC alapvető célja annak a meghatározása, hogy milyen mértékben rendelkezik a résztvevő az adott pozíció betöltéséhez szükséges kompetenciával, így kifejezetten alkalmasság vizsgálatra használt módszerről van szó.” (Bokor et al. [2007] 158. o.)

„Az AC módszere úgy épül fel, hogy a résztvevőket különböző gyakorlatok során megfigyelik. Minden gyakorlat során az értékelők egy-két személyt, lehetőleg mindig más figyelnek meg. Egy átlagos AC két napig tart, nyolc vizsgált személy, négy speciálisan kiképzett értékelő és gyakran egy munkapszichológus vesz részt rajta (természetesen más létszámmal is működnek az AC-k).” (Bokor et al. [2007] 159. o.)

Ez a módszer igen költséges, emellett a jelöltek amennyiben már vettek részt ilyen felmérésen, akkor azt könnyedén a saját javukra tudják fordítani. Mindazonáltal ez a módszer adja a lehető legpontosabb képet a pályázókról, emellett igazságosnak tekintik a rendszert, mivel minden embert azonos gyakorlatok során mérnek, így minimalizálható a szubjektivitás.

- **Referenciák**

A vállalatok gyakran kérnek referencia személyeket a jelöltektől, akiket aztán további információ reményében megkereshetnek. Ezek a személyek a pályázó korábbi munkahelyének vezetői szoktak lenni. A referenciáknál figyelembe kell venni azt, hogy a munkavállaló nem ad meg olyan referencia személyt, aki rossz véleménnyel van róla, emellett a referencia személyek felkutatása költséges és időigényes.

1. táblázat: A kiválasztási módszerek összehasonlítása

Módszer	Pozíció	Érvényesség	Megbízhatóság	Időtartam	Költség
Önéletrajz, motivációs levél, űrlapok	Minden	Mérsékelt	Mérsékelt	Rövid a feldolgozása	Alacsony
Referenciák, háttér információk	Magasabb pozíciók	Mérsékelt	Mérsékelt	Idő az adatok begyűjtésére, Idő a kiértékelésre	Mérsékelt
Munkapróba teszt	Munkafeladatok alapján a sikeresség eldönthető	Magas	Magas	Idő a teszt elvégzésére	Alacsony
Intelligencia teszt	Minden	Alacsony	Magas	Idő a teszt elvégztetése, Idő a feldolgozása	Mérsékelt
Személyiség teszt	Minden	Mérsékelt	Magas	Idő a teszt elvégztetése, Idő a feldolgozása	Mérsékelt
Képesség teszt	Minden	Mérsékelt	Magas	Idő a teszt elvégztetése, Idő a feldolgozása	Mérsékelt
Interjú	Minden, kivéve fizikai	Alacsony – Mérsékelt (javítható: strukturált)	Alacsony – Mérsékelt (javítható: strukturált)	Idő a kérdések kidolgozására, Idő a lefolytatásra, Idő a kiértékelésre	Mérsékelt
AC	Minden, kivéve fizikai, adminisztrációs	Magas	Magas	Idő a lefolytatásra, Idő a kiértékelésre	Magas

Forrás: Bokor et al. [2007] 160. o.

A táblázat alapján kijelenthető, hogy az egyes kiválasztási módszerek érvényessége, megbízhatósága, időigénye és költsége igen eltérő. A vállalatnak kompromisszumot kell kötni, hogy melyik kiválasztási módszert használja, leggyakrabban ez a pozíciótól függ. Látható, hogy a magasabb költség, időigény és a megbízhatóság közt párhuzamot lehet vonni, ami alól a munkapróba az egyetlen kivétel.

3. Az A.K.S.D. Kft. bemutatása

A vállalat székhelye Debrecenben található, tevékenységét 1992. január 1-jén kezdte meg, 51 %-ban külföldi, 49 %-ban önkormányzati tulajdoni megoszlással. Fő profilja a hulladékgazdálkodás, emellett három kiemelkedő területtel is foglalkozik: közterület-fenntartás, kegyeleti szolgáltatás, temetőfenntartás és saját termék előállítás. 2007-es évtől tulajdonos változás történt, ugyanis a Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata eladta 49%-os tulajdon részét a Debreceni Vagyonkezelő Zrt-nek.

3.1. Az A.K.S.D. Kft. piaci helyzete

A kft. Magyarország észak-alföldi régiójának piacvezető hulladékgazdálkodási vállalata, amely Debrecen és 153 regionális település szemétszállítását végzi. Ezen tevékenységből származik a bevételeinek nagy része, mintegy 75%. A cég közlése alapján, a 2009. évben deponált kommunális hulladék mennyisége 90 576 tonna, míg a régió teljes elszállított hulladékmennyisége a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján 155 700 tonna volt. (KSH 2010)²

A vállalat a kezdetektől fogva folyamatosan bővül, terjeszkedik. Debrecen városában a kézi és gépi úttisztítási munkákat, illetve a parkfenntartási munkák egy részét a vállalat végzi, korábban csak részben, 2007-től ez kiterjed egész Debrecen területére. 2004-től újabb 15 évig látja el a vállalat a kegyeleti közszolgáltatást és temetőüzemeltetést a debreceni köztemetőben, ez a bevételeinek 14%-át teszi ki. 2006-ban 50%-os tulajdonrészt szerzett a nyíregyházi székhelyű Nyír-Flop Kft-ben, aminek a fő profilja szintén a hulladékgazdálkodás, ebben az évben megnyílt az első hulladékgyűjtő udvar Debrecenben.

2007-ben megvásárolták a másodnyersanyag – felhasználás után keletkező anyag, amelyből más új termék állítható elő – kereskedelemmel foglalkozó PMR Kft. teljes üzletrészét, így a cégcsoport által kezelt másodnyersanyag kezelés megnégyszereződött, szintén ebben az évben kísérleti jelleggel kezdték el Debrecen 1100 háztartásának szerves hulladék gyűjtését, ami folyamatos növekedést mutatott az évek során. 2008-ban a taggyűlés

² forrás: http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ur003.html

engedélyt adott egy marosvásárhelyi fióktelep létrehozására, aminek a fő feladata a kórházi veszélyes hulladékok ártalmatlanítását végző berendezés üzemeltetése. 2009-ben a kolozsvári székhelyű ECO Vasano S.R.L. egybeolvadt a fiókteleppel és A.K.S.D. Románia S.R.L. néven működik tovább, a berendezés 2010 elején lépett működésbe.

3.2. Az A.K.S.D. Kft. tevékenységének bemutatása

Ebben a fejezetben a vállalat szolgáltatásait kívánom bemutatni, melyek név szerint a már fentebbemlített hulladékgazdálkodás, közterület-fenntartás, saját termék előállítás és kegyeleti szolgáltatás

1. Hulladékgazdálkodás

A vállalat korszerű hulladékgazdálkodási palettát működtet és szakmai tapasztalatait hulladékgazdálkodási koncepció kidolgozásában is kamatoztatja. A debreceniek jól ismerik a céget, hiszen a házi és ipari szemétszállítás keretében Debrecenben, valamint a régió további 24 településén 260 ezer lakos és további ipari intézmények hulladékát szállítja el.

A szelektív hulladékgyűjtés 2002 óta gyűjtőszigeteken történik. Debrecenben mintegy 200, vidéken pedig 125 szelektív gyűjtősziget van. Az összegyűjtött másodnyersanyag mennyisége évről évre átlagosan több mint 20 százalékkal nő. A szennyvíziszap, mint hulladék a Debreceni Vízmű Zrt. tevékenysége során keletkezik, kezelését azonban az A.K.S.D. Kft. végzi, amiből szennyvíziszap-alapú komposztot állít elő.

A cég a veszélyes hulladékok begyűjtését, tárolását, szállítását, kezelését és ártalmatlanítását a törvényi szabályozásoknak megfelelően végzi, egy speciális eljárással évente mintegy 15 ezer tonna hulladék kerül ártalmatlanításra.

A feleslegessé vált elektronikai berendezések - elsősorban számítógépek, kis háztartási készülékek - környezetkímélő ártalmatlanítását, újrahasznosítását a cég 2005 óta végzi. Évente mintegy 100 tonna elektronikai és elektromos hulladékot gyűjt be. A sürgőssé váló iratok megsemmisítését is vállalja a cég mobil iratmegsemmisítő gépével.

A Kft. vállalja a biológiailag lebomló konyhai és étkezési hulladékok, valamint a használt sütőolajok szállítását és megsemmisítését is. A repülőterek és más katonai objektumok talajának kőolaj- és nehézfém-szennyezései, vagy a privatizált, elavult, anyag- és energiapazarló gyáripár talajszennyezései, az illegális és szakszerűtlenül működtetett hulladéklerakók problémájára a társaság megoldást nyújt azzal, hogy évente mintegy 35 ezer tonna veszélyes hulladékot ártalmatlanít. Az egészségügyi intézményekben – rendelőkben, kórházakban – keletkező fertőző hulladékok ártalmatlanítását a cég környezetbarát fertőtlenítő technológiával végzi.

2. Közterület-fenntartás

A hagyományos feladatokon túl – úgymint úttisztítás, útmosatás, téli síktalanítás, hó eltakarítás, városi utcabútorok karbantartása és cseréje, kézi tisztítás – olyan speciális igényeket is ki tudnak elégíteni, mint a játszóterek felújítása az Európai Unió szabványainak megfelelően, de megoldást kínálnak akár a közterületen gondot okozó rágógumi felszedésére is. A cég feladata Debrecen zöldterületeinek kétharmadán a parkok és zöldfelületek ápolása, fenntartása, amely több mint három millió négyzetméter gondozott teret jelent. Ehhez évente negyedmillió tő virág elültetésére kerül sor. A virágágyások mellett virágoszlopok és virág tálak kihelyezését, emellett több magánkert, közpark, irodaház, valamint egyéb létesítmény zöldövezeteinek parképítési munkáit a társaság végzi.

3. Saját termékek előállítása

A szennyvíziszap, mint hulladék kezelését a vállalat végzi, ebből a biomasszából olyan készterméket állítanak elő, amely a mezőgazdaság számára jól hasznosítható, ez a cég saját szabadalma a Biomass Super AKSD Komposzt. Ezen termékből virágföldet is előállít a cég, 2007 novemberében a társaság elnyerte vele az Észak-alföldi Regionális Innovációs Díjat közép- és nagyvállalati kategóriában.

4. Kegyeleti szolgáltatás, temetőfenntartás

Jelenleg öt temető működtetését végzi a cég, amelynek része a teljes körű temetési szolgáltatások biztosítása és a temetőkertek zöldfelületeinek gondozása, ápolása.³

³ forrás: <http://www.aksd.hu/cegunkrol/>

4. Az A.K.S.D. Kft. humán erőforrás menedzsmentje

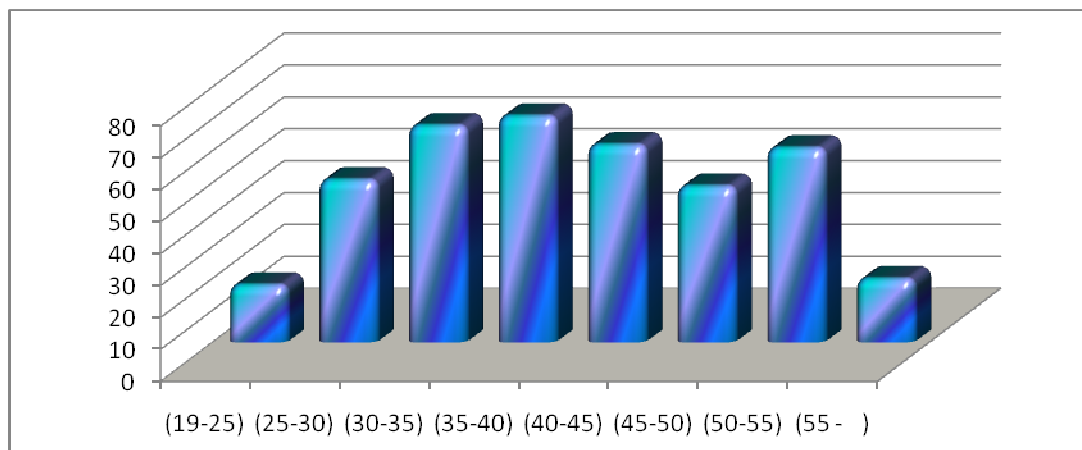
Ebben a fejezetben a vállalatot a HR szempontjából kívánom bemutatni, vizsgálom a dolgozók összetételét, fluktuációját és bemutatom a vállalat jelenlegi HR szervezetének helyzetét a vállalaton belül, illetve annak felépítését, emellett a vállalat informatikai támogatásáról kívánok pár szót ejteni és bemutatom a kft. HR stratégiáját is.

4.1. A vállalat munkavállalói összetételének elemzése

A vállalat nem egy termékre, vagy szolgáltatásra specializált, mindazonáltal a fő tevékenysége a hulladékgazdálkodás, így nincs szükség bonyolultabb szervezeti forma kialakítására, mint ahogy azt a szervezeti ábrán láthatjuk (mellékletek 4. ábra). A dolgozók létszáma 2010.10.01.-én pontosan 400, ebből 313 férfi, 87 nő. A dolgozók nagy része debreceni 234 fő, 166 pedig vidéki munkavállaló. A fizikai, szellemi munkavállalók aránya nagyjából 3:1-hez közelít, egészen pontosan 304 fizikai és 96 szellemi dolgozó.

A munkavállalók életkor eloszlását tekintve szembetűnő különbség van a szellemi és a fizikai munkavállalók között. A szellemi dolgozók nagy része 40 év alatti (mellékletek 5. ábra), a fizikai dolgozók pedig ennek nagyjából az ellentéte, tehát döntően 40 év feletti (mellékletek 6. ábra) munkavállaló. A vállalat dolgozóinak életkor eloszlásából látható, hogy viszonylag kiegyensúlyozott az eloszlás, ha a teljes munkavállalói létszámot nézzük:

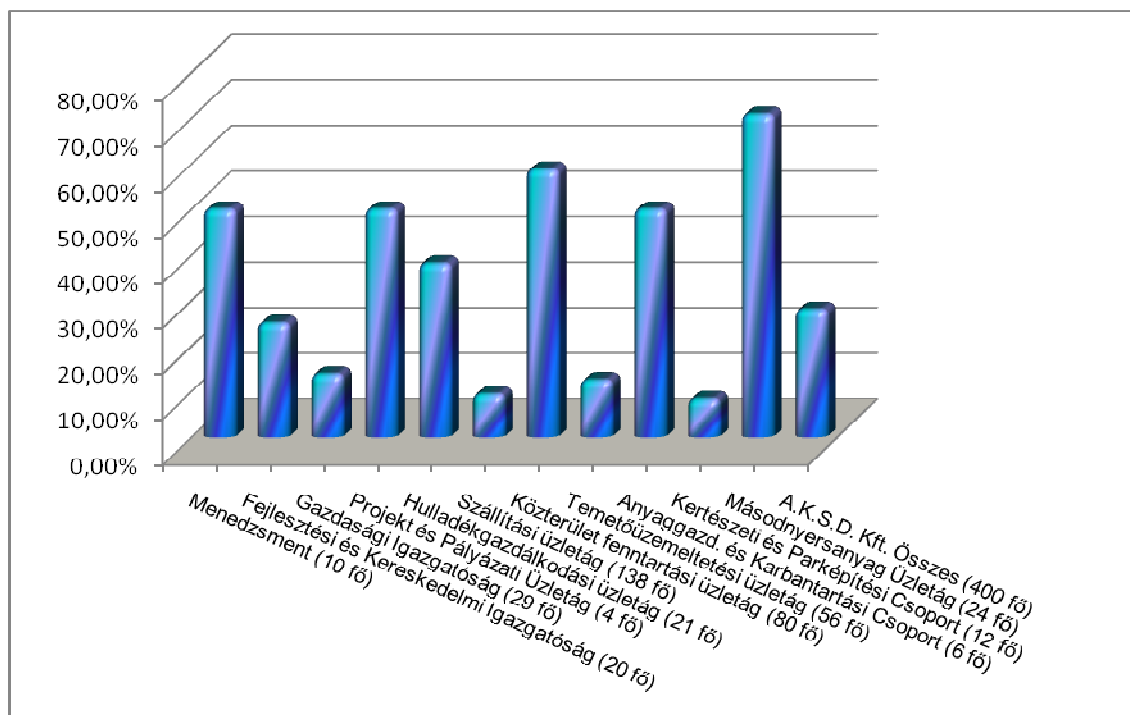
1. ábra: A dolgozók életkor eloszlása



Az átlagos statisztikai létszám évente átlagosan 2 fővel növekszik az előző évhez képest, így elmondható, hogy nem jellemző a drasztikus létszám-ingadozás, ugyanakkor a dolgozók vándorlása – fluktuáció – már számottevő. „A fluktuáció alapjelentése hullámnzás, ingadozás. A mi esetünkben a fluktuáció alatt a munkaerő vándorlását, a dolgozók állandó vagy gyakori munkahely-változtatását értjük.”⁴

A fluktuációs ráta kiszámítása úgy történik, hogy a belépő és kilépő munkavállalói létszám összegét osztjuk az összlétszámmal. Az alábbi diagram szervezeti egységenként lebontva demonstrálja az előző egy évi fluktuációt:

2. ábra: A vállalat teljes fluktuációs rátája



Megvizsgálva a vállalat előző egy éves fluktuációját, megállapítható, hogy viszonylag magasnak mondható, hiszen nagyjából 28% a kívánatos 10-15%-al szemben. „A vállalatok átlagosan a 14,75 fős fluktuációt tartják normálisnak, és a 44,88 főt érintő fluktuáció átlagosan a magasnak ítélt a válaszadó cégek körében (emlékeztetőül: a mintában szereplő cégek átlagos nagysága: 110,46 fő).”⁵

⁴ forrás: <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=33841>

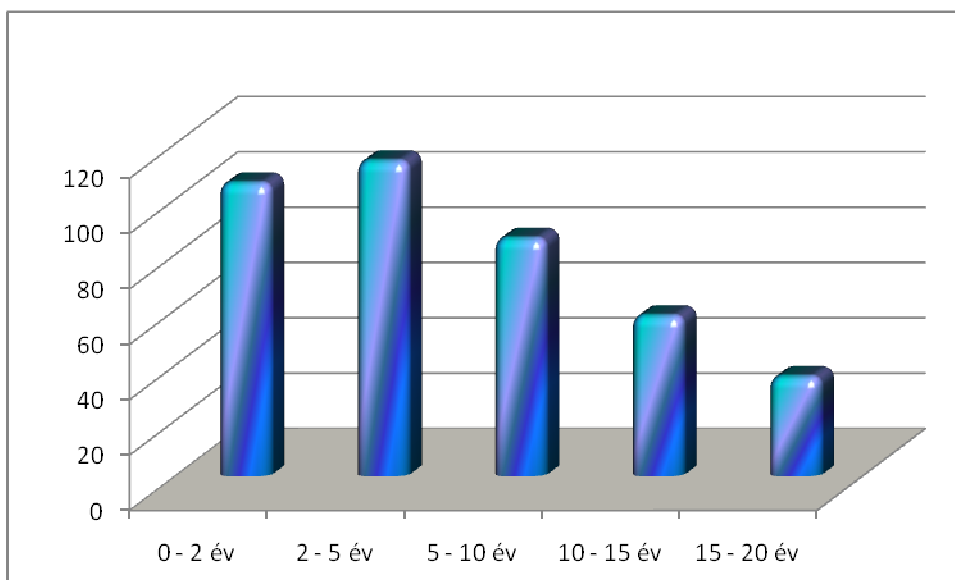
⁵ (forrás: http://www.hrportal.hu/download/eszak_alfold_t_22-38_oldal.pdf)

Ebből arra lehet következtetni, hogy a vállalaton belül nem működik megfelelően a HR rendszer, azonban szükséges tenni néhány kiegészítést a diagramra vonatkozóan. Ahol 50% feletti fluktuációs értékek jelentkeznek, ott nem minden esetben cserélődtek a munkavállalók az adott pozícióban. Kiemelném ezek közül azokat szervezeti egységeket, ahol 10, vagy annál kevesebb munkavállaló dolgozik, illetve a másodnyersanyag üzletágot, ahol jelentős bővülések jelentkeznek, így a fluktuációs rátában ez elég magas értéként mutatkozik.

Ennek tudatában megállapítható, hogy az egyetlen szervezeti egység, ahol kétségtelenül magas a fluktuáció, az a közterület-fenntartási részleg, amit a HR munkatárs is megerősített. Ahol alacsony fluktuáció mutatkozik, ott az emberek már összeszoktak és elfogadták egymást, vagy sok a rokon szál, mint a Temetőüzemeltetési részlegben.

Látható, hogy a szellemi és fizikai dolgozók között nincs nagy különbség fluktuáció szempontjából, a 28%-os rátát a vállalatnál eltöltött évek száma is bizonyítja, mivel a dolgozók csaknem fele kevesebb, mint 5 éve dolgozik a kft-ben, ezt az alábbi diagram prezentálja:

3. ábra: A vállalatnál eltöltött évek száma



4.2. A HR szervezet pozíciója és feladatai

A vállalat humán erőforrás folyamatainak működtetését egy HR munkatárs, egy bérelszámoló, továbbá egy statisztikus-bérelszámoló alkalmazásával oldja meg. A munkatársak nem egy szervezeti egységhez tartoznak (mellékletek 4. ábra), a HR munkatárs közvetlenül az ügyvezetés irányítása alá tartozik, a támogató szinten helyezkedik el, míg a bérelszámoló és a statisztikus bérelszámoló a Gazdasági Igazgatóság tagjai. Ez azt jelenti, hogy a munkáltatói jogok gyakorlója az ügyvezető igazgató, minden egyes személyzeti jellegű kérdésben a végső döntést ő hozza meg, a HR munkatárs feladata pedig az, hogy ehhez segítséget nyújtson, döntési alternatívákat vázoljon fel. A HR munkatárs feladatai (HR munkaköri leírás alapján):

- A vállalat személyzetpolitikai célkitűzéseinek keretein belül alakítja a vállalat stratégiai és operatív személyzeti munkáját.
- Támogatja a munkáltatót kitűzött céljai megvalósításában, a munkaerő hatékony alkalmazásával és szaktudásának célirányos fejlesztésével.
- A vállalat személyzeti politikájának követésével közreműködik a munkaerő-szükséglet - tervezés, - felvétel, - gazdálkodás és - fejlesztés területén.
- Részt vesz a jól képzett, motivált munkaerő felkutatásában, kiválasztásában, beillesztésében és megtartásában.
- Elősegíti az új munkatársak beilleszkedését.
- Kialakítja a munkaköri követelményprofilokat, rögzíti a munkaköri feladatokat.
- Elkészíti kölcsönös megegyezés esetén a vonatkozó munkaszerződést, gondoskodik a munkaköri leírás elkészítéséről.
- Nyilvántartja és kezeli a felvétellel és az alkalmazással összefüggő dokumentációkat.
- Elkészíti a munkaszerződés módosításokat.
- Elkészíti a munkáltató általi munkaviszony megszüntetéshez szükséges jognyilatkozatokat.
- Közreműködik a munkaügyi kapcsolatok, a vezetők és a munkavállalók kapcsolatának ápolásában.
- A cég a humánstratégiája alapján működteti a szakmai képzési rendszert, megszervezi és bonyolítja a képzéseket, továbbképzéseket.
- Részt vesz a megfelelő javadalmazási rendszer működtetésében, közreműködik a teljesítményértékelési és a minősítési feladatokban.

4.3. A vállalat HR rendszerének informatikai támogatása

A vállalat egy komplex szoftvert alkalmaz (Maxoft Wizuál programcsalád), mely egy bérszámfejtő, egy munkaidő nyilvántartó és egy HR modulból áll, ezek a modulok átjárhatóak, egymásra épülnek. A munkaidő nyilvántartó modulból nyeri az adatokat a bérszámfejtő modul, a HR modul pedig a bérszámfejtő modulból. A modulokhoz korlátozott a hozzáférési jogosultság. A HR munkatárs, a bérelszámoló és a statisztikus-bérelszámoló teljes hozzáféréssel rendelkezik a modulokhoz, ezen kívül csak a munkáltatói jogkört gyakorló ügyvezető igazgatónak, a gazdasági igazgatónak és a főkönyvelőnek van hozzáférése a szoftverhez.

A HR modul tartalmazza a munkavállalók bérszámfejtő modulból exportált törzsadatain túl a képzettségi adatokat, a képzettségi igényeket munkakörökre, személyekre lebontva, a munkaköri specifikációkat, a munkaköri besorolások rendszerét.

4.4. Vállalati HR stratégia

A vállalat a stabilitásra törekszik mind a piaci környezetben, mind a munkavállalóinak humán erőforrását illetően. Mivel a kft. fő tevékenységi köre a hulladékgazdálkodás, amit kötelező közszolgáltatás keretében valósít meg oly módon, hogy jelenleg monopolhelyzetben van a régióban, ami azt jelenti, hogy a vállalat uralja a piacot a térségben. Ahhoz, hogy ezt a státuszt fenntartsa a vállalat, elengedhetetlen az, hogy a menedzsment folyamatosan javítsa a szolgáltatás minőségét, melyhez szükséges az elkötelezett és megújulásra képes humán erőforrás.⁶

A fenti cél elérése érdekében a vállalat arra törekszik, hogy minél hatékonyabb kiválasztási rendszert működtessen, amely révén olyan munkavállalók kerülnek a szervezetbe, akik meg tudják valósítani a vállalati stratégiát. A menedzsment törekszik arra, hogy a munkavállalóinak megfelelően motiváló munkahelyi környezetet teremtsen az ösztönzésmentés révén.

⁶ forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Monop%C3%B3rium>

5. Az A.K.S.D. Kft. toborzási és kiválasztási módszerei

Ebben a fejezetben az A.K.S.D. Kft. által alkalmazott toborzási és kiválasztási módszereit elemzem a már leírt szakirodalommal szemben, illetve azt, hogy ezek mennyire hatékonyak, véleményem szerint milyen fejlesztési lehetőségek rejlenek még a HR rendszer működésében.

5.1. Munkaerő tervezés

A vállalat a HR stratégia alapján a létszámot folyamatosan optimalizálja oly módon, hogy csupán a legszükségesebb esetben bővíti azt, arra törekszik, hogy a meglévő létszámmal operáljon. Új kollégát távozó kolléga helyére vesznek föl.

Minden szervezeti egység esetében a felső vezetés a tevékenységéhez illeszkedve, és követve az üzleti tervet határozza meg, és tervezi újra évente a szükséges humán erőforrást, azaz létszámot munkakörönként lebontva. A szervezeti egységek vezetői és a HR ezen létszámterv alapján dolgozik és tervez előre. Indokolt esetben természetesen el lehet térni a tervtől, azonban az így prognosztizálható költségnövekedést kompenzálni szükséges. Konkrét példaként szeretném említeni a másodnyersanyag üzletág esetét, ahol a szervezeti egység vezetője szerint szükségessé vált a létszám terven felüli emelése év közben. Azért volt erre szükség, mert a másodnyersanyag hulladékok mennyisége megnőtt, illetve az üveghulladék szín szerinti szétválogatásával nagyobb nyereséget érhet el a vállalat.

A Kontroller, a szervezeti egységek vezetői és a menedzsment részére készít a HR munkatárs havi rendszerességgel egy részletes terv-tény adatokkal feltöltött szervezeti diagramot (mellékletek 7. ábra). Ez tartalmazza szervezeti egységenként az összes munkakört, illetve azt, hogy ezekben a munkakörökben a tárgyhót nézve az előre meghatározott terv létszámhoz képest mekkora az aktív munkavállalói létszám.

Látható, hogy a vállalaton belül előfordulnak ugyanolyan megnevezésű munkakörök különböző szervezeti egységeken belül. A szellemi munkakörökre ez kevésbé jellemző, hiszen a szervezet nem annyira nagy, hogy azonos tevékenységet több szervezeti egységen

belül is végezzenek. A fizikai munkakörök esetében mondható el inkább, hogy munkakör családok vannak jelen, hiszen gépjárművezetők, gépkezelők több szervezeti egységen belül is jelen vannak.

Ez a jelenség a munkaköri leírásokon is nyomon követhető, hiszen a szellemi munkakörök esetében minden munkavállalónak személyre szabott munkaköri leírása van a meglehetősen egyedi feladatok miatt, a fizikai munkavállalók esetében azonban az azonos szervezeti egységben, és azonos munkakörben dolgozóknak közel ugyanazt tartalmazza a munkaköri leírása.

5.2. Munkaerőigény felmerülése

A folyamat azzal kezdődik, hogy üresedés esetén az adott szervezeti egység vezetője jelzi a HR-es felé, hogy milyen munkakörbe keres kollégát, figyelembe véve a tárgyévvel vonatkozó létszámtervet. Amennyiben terven felül kívánja bővíteni a csapatát, azt indokolnia szükséges az munkáltatói jogok gyakorlójának, azaz az ügyvezető igazgatónak.

Amennyiben az ügyvezető jóváhagyta a munkaerőigényt, a HR munkatárs felveszi a munkaköri specifikációt, mely tartalmazza a vezető jelölttel szembeni elvárásait. Itt kerülnek feltüntetésre a kínált juttatási csomag, emellett a hard kompetenciák, más néven objektív faktorok, mint iskolai végzettség, szakmai tapasztalat és nyelvtudás, illetve a soft kompetenciák is, ami a szubjektíven megítélhető tényezőket jelenti, mint vezetői képesség, dinamizmus, stressz tűrő képesség és kreativitás. A munkakör szempontjából releváns kompetenciákat nagy részletességgel tárja fel a HR munkatárs, hiszen ez szolgáltat alapot a hirdetés feladásához, továbbá a megfelelő jelölt kiválasztásához.⁷

5.3. Toborzás

A vállalat különböző módszereket alkalmaz a toborzást illetően a szellemi, és a fizikai munkakörök esetében. Ezt indokolja az a fizikai munkakörök azon sajátossága, hogy a támasztott követelmények meglehetősen könnyen teljesíthetőek, hiszen nincs szükség

⁷ forrás: <http://www.vg.hu/vallalatok/kompetencia-alapu-kivalasztas-55646>

különleges kompetenciákra. Ezen munkakörök betöltőinek leginkább általános iskolai végzettséget kell igazolni, továbbá munkakörtől függően különféle vezetői engedélyekre, gépkelzői bizonyítványokra van szükség.

A fenti kompetenciákkal rendelkező szabad munkaerő kínálata a régióban igen magas, azonban ez a szellemi munkaerőre ez nem mondható el, hiszen a legtöbb munkakör esetében speciális felsőfokú szakképzettségre van szükség.

5.3.1. A fizikai dolgozók toborzása

A fizikai dolgozók toborzására igen egyszerű módszereket alkalmaz a vállalat, csak jelentkezési lapok és belső ajánlások alapján kerülnek be új munkavállalók a vállalatba.

- **Jelentkezési lapok**

A fizikai munkakörök esetében rendelkezésre áll egy kifejezetten fizikai munkakörökre vonatkozó jelentkezési lap, amelyet a cég honlapjáról is le lehet tölteni, majd elektronikusan elküldeni a HR-munkatársnak, illetve személyesen is ki lehet tölteni a vállalat telephelyein. Az érdeklődők többsége személyesen keresi fel a céget, mert az internet-elérhetőség, és használat nem biztosított sok esetben, vagy a jelentkező számára nehézséget okoznak a honlapon keresztül történő jelentkezés lépései. Személyes megkeresés esetén a HR-es segít kitölteni a jelentkezési lapot, mert számtalanszor előfordul, hogy a kitöltött jelentkezési lap nem teljes és lényeges információkat nem tüntetnek fel a jelentkezők, így indokolatlanul is kieshetnek egyének az előszűrés fázisában.

- **Belső ajánlás**

A vállalat vezetése szerint motiváló az, ha a meglévő munkavállalóknak lehetőségük van arra, hogy üresedés esetén ajánlhatnak ismerőst az adott pozícióra. A vezetőknek számít a jó munkaerő megszerzése, ezért előnyben részesítik a belső ajánlást, mivel egy meglévő és kiváló dolgozó által ajánlott új munkaerő nagy eséllyel rendelkezik hasonló tulajdonságokkal, mint az ajánló. Az ajánló szempontjából azért motiváló ez a lehetőség, mert megbecsülést érez a vezetője irányából, épp ezért alapvető érdeke, hogy olyan új munkaerőt ajánljon, aki

várhatóan beválik az adott munkakörben. A HR munkatárs elmondása alapján a felvett fizikai munkavállalók nagyjából 50%-a belső ajánlás alapján kerül be a szervezetbe, ugyanakkor megkérdőjelezhető ennek hatékonysága, hiszen bizonyos szervezeti egységekben magas fluktuáció tapasztalható, mint ahogyan azt a 4. fejezetben is részleteztem.

A vállalat a fizikai dolgozók toborzására más módszert nem alkalmaz és erre nagy valószínűséggel nincs is szükség, mindazonáltal véleményem szerint ott, ahol a fluktuációs ráta magas, a belső ajánlás módszerét nem elég körültekintően használják.

5.3.2. A szellemi dolgozók toborzása

Ebben a fejezetben látható lesz, hogy a szellemi dolgozók toborzási módszereinek skálája jóval nagyobb, mint a fizikai dolgozók esetén

- **Saját adatbázis használata**

A szellemi munkakörök megüresedése esetén az egyik toborzási módszer a saját adatbázis használata. Ellentétben a fizikai munkakörökre jelentkezőkkel, ahol csak jelentkezési lapok állnak rendelkezésre és azok sem elektronikusan, itt elvárja a HR munkatárs, hogy aki szellemi munkakörre kíván jelentkezni, írjon egy szakmai önéletrajzot és lehetőleg elektronikusan juttassa el számára. Természetesen nem okoz problémát, ha valaki postai úton juttatja el a vállalathoz.

A beérkezett önéletrajzokat a HR munkatárs feldolgozza, majd az adatokat és információkat az önéletrajz adatbázisba rögzíti. Ez egy Excel táblázat, amelyben viszonylag könnyen lehet szűrni különböző szempontok alapján a jelentkezőket. A hatékonyság növelése érdekében a HR munkatárs egy olyan rendszert szeretne működtetni, amiben a jelentkezéssel egyidejűleg a saját adatbankba is bekerülnének az adatok. A vállalat honlapján egy jelentkezési űrlapot kellene kitölteni, majd ezt elküldve egy Excel táblázat jönne létre a kitöltött adatokkal, bizonyos időközönként. Így elkerülhető lenne az olyan hibák elkövetése a jelentkezők részéről, mint az önéletrajz helytelen szerkesztése és megfogalmazása, ugyanis gyakran érkeznek be hibás önéletrajzok, amikkel a HR munkatárs nem tud mit kezdeni, emellett a jelentkező tudtán kívül kieshet a potenciális jelöltek köréből. Ezt követően már

csak azt kellene megoldani, hogy ebből a táblázatból a belső komplex program adatokat tudjon importálni, amire jelen helyzetben még nem képes. A HR munkatárs minden jelentkező adatait először egy táblázatban összesíti, majd onnan rögzíti a belső adatbankba, ami így rendkívül időigényes, emellett a manuális rögzítés állandó hibaforrást jelent.

- **Belső hirdetés**

Vannak olyan esetek, amikor a szervezeti egység vezetője, vagy a menedzsment irányából külön kérés érkezik arra vonatkozóan, hogy a vállalatban belül legyen meghirdetve az adott pozíció. Ez azért motiváló a munkatársak számára, mert a rotáció révén lehetőségük nyílik arra, hogy más munkakörben is kipróbálják magukat, mely lehet a hierarchiában megegyező, vagy magasabb egyaránt.

A vállalat nem rendelkezik belső Intranet hálózattal, ahol ezt a hirdetést egyszerűen közzé tudná tenni, ezért e-mail körüzenetben juttatja el az összes számítógéppel rendelkező kollégának a hirdetést PDF formátumban, valamint a telephelyeken lévő faliújságra is kifüggeszti. „Az intranet olyan számítógép-hálózat, amely az internet-protokolt használja, de a külvilág (az internet) felé zárt, vagy csak egy átjárón illetve tűzfalon keresztül érhető el, amely az intranet külső kapcsolatait szabályozza.”⁸

- **Belső ajánlás**

Hasonlóan a fizikai munkakörök esetében leírtakhoz, a szellemi munkakörök esetében is alkalmazza ezt a módszert a vállalat. Kiegészítve a fentebb leírtakat elmondható, hogy mind szellemi, mind fizikai munkakörben dolgozó kolléga ajánlhat személyeket, minden egyes meghirdetett pozícióra.

- **Internet hirdetés**

Amennyiben a fenti módszerek nem eredményesek, vagy nem elegendőek, akkor a vállalat bizonyos, általuk preferált állás kereső portálokon hirdeti meg az adott pozíciót. Erre azért is van szükség, mert a tevékenységéből adódóan szinte azonos végzettségű pályázók

⁸ forrás: <http://hu.wikipedia.org/wiki/Intranet>

jelentkeznek, ezért amennyiben nem szakma specifikus munkaköréről van szó, meg kell hirdetni a pozíciót, mert nem áll a cég rendelkezésére elegendő önéletrajz. A szervezeti egységek vezetői sok esetben külön kérešként fogalmazzák meg a HR munkatárs felé, hogy interneten hirdesse meg az adott pozíciót. Ezek a hirdetések mindig anonimek, azaz a hirdetésből nem derül ki, hogy az A.K.S.D. Kft. a hirdetés feladója.

- **Munkaerő közvetítő vállalkozások**

Abban az esetben, ha a vállalat közép, vagy felsővezetőt keres, igénybe veszi különböző munkaerő közvetítő vállalkozások segítségét is. Ilyen alkalmakkor az A.K.S.D. Kft. a leggyakrabban azt a szolgáltatást kéri, amelyben a fent említett vállalkozások egy előszűrést végeznek a saját adatbázisukban a kft. előre meghatározott elvárásai szerint, ezt követően meghallgatják a megmaradt álláskeresőket, majd harmadik lépésként a vállalat részére 3-5 lehetséges pályázót prezentálnak.

Felmerülhet az a kérdés, hogy a vállalat miért nem használja ki a nyomtatott sajtóban rejlő lehetőségeket. Véleményem szerint a kft-nek nincs szüksége újsághirdetésekre, hiszen a szellemi munkakörök esetében akár elvárásként fogalmazódhat meg az is, hogy a jelölt megfelelő informatikai tudással rendelkezzen ahhoz, hogy az interneten keressen állást. Így ez már önmagában is felfogható egyfajta előszűrésnek a kiválasztási folyamatban.

5.4. Kiválasztás

A vállalat csakúgy, mint a toborzás esetében, eltérő módszereket alkalmaz a fizikai, illetve a szellemi munkavállalók esetében. Hasonlóan itt is kevesebb módszert lehet felsorakoztatni a fizikai munkavállalók kiválasztásával kapcsolatban, mint a szellemi munkavállalók esetében.

5.4.1. Fizikai munkavállalók kiválasztása

A HR munkatárs eljuttatja a szervezeti egységeknek a pályázók jelentkezési lapját aszerint, hogy a pályázó mely munkakörök kritériumainak felel meg. A jelentkezési lapon a

pályázó kiválaszthatja, hogy mely szervezeti egység mely munkakörét szeretné megpályázni, azonban nem mindig felel meg a jelölt a választott munkakörrel szemben támasztott követelményeknek, ezért a HR munkatársnak szükséges a jelölteket és a jelentkezési lapokat felülvizsgálni.

Megemlítenék egy esetet, amikor a pályázó csak általános iskolai végzettséggel rendelkezett és semmilyen más végzettséget igazoló dokumentuma nem volt, de megjelölte a közterület-fenntartásban a gépkezelői munkakört. Ebben az esetben a HR munkatárs nem rakhatta be a jelentkezési lapot a gépkezelők közé, mert ott nem gépkezelői engedély nélkül nem lehet felvenni új kollégát. Üresedés esetén az illetékes vezetők nem csupán a beérkezett jelentkezési lapok alapján választják ki a leendő kollégát. Ennek a pályázónak a jelentkezési lapja sem vészett el, hiszen közterület fenntartó, vagy segédmunkás munkakört pályázhat.

Üresedés esetén a közvetlen munkahelyi vezetők előveszik az adott munkakörre beérkezett jelentkezési lapokat és számukra megfelelő jelöltet keresnek. Amennyiben ez nem sikeres, akkor a munkatársak alapján rendelkezésre álló jelölteket hívják be egy beszélgetésre. Először telefonon megkeresik a jelöltet, majd amennyiben érdeklő az állás, behívják egy személyes beszélgetésre, mely egy munkakör esetén 3, vagy 4 potenciális jelöltet takar. Ez a beszélgetés általában kötetlen formában zajlik a közvetlen munkahelyi vezető és a jelölt között, ahol azonnal eldönti a vezető, hogy alkalmazza-e a jelöltet, vagy sem. Pozitív eredményt követően az erre rendszeresített belső vállalati nyomtatványon elküldi a HR munkatárs részére a felvételi javaslatot, ezután ő intézi a munkaügyi vonatkozású teendőket.

Látható, hogy ebben a kiválasztási folyamatban a HR munkatárs csak minimális szinten vesz részt, mindez azért van így, mert egyedül dolgozik és nincs szabad kapacitása arra, hogy minden fizikai munkára jelentkező jelöltet meghallgasson. Hosszú távon mindenképp arra törekszik, hogy részt vegyen a kiválasztási folyamat lényegi részében, azaz ő hallgassa meg a jelölteket, azonban ezt a jelenlegi körülmények nem teszik lehetővé. A túlnyomórészt fizikai munkavállalókat foglalkoztató szervezeti egységekben kimutatott magas fluktuációs rátaindokolttá teszi azt, hogy a HR munkatárs is részt vegyen a meghallgatási folyamatban, így magasabb lehetne az új munkavállalók beválása.

5.4.2. Szellemi munkavállalók kiválasztási folyamata

A szellemi munkavállalók esetében a kiválasztási folyamatot lépésenként fogom elemezni, látható lesz, hogy itt a HR munkatárs végig jelen van.

- **Önéletrajz előszűrés**

A toborzást követően a beérkezett, vagy már rendelkezésre álló önéletrajzok között a HR munkatárs előszűrést végez előre meghatározott szempontok alapján, azaz a munkaköri specifikáció alapján azokat az önéletrajzokat gyűjti össze, amelyek megfelelnek az elvárt hard kompetenciáknak. Munkakörtől függ az így kiválasztott önéletrajzok száma, hiszen egy olyan végzettséget elváró munkakör esetén, amelyből túlkínálat van a piacon, ez a szám meghaladhatja a 20 darabot. Ellenben elképzelhető, hogy olyan munkakör esetén, ahol nincs elég jelölt, ott a saját adatbázisból, illetve egy hirdetés nyomán beérkezett önéletrajzok száma legfeljebb 4-5 fő. A potenciálisan megfelelő pályázók önéletrajzeit közösen átnézik az illetékes vonalbeli vezetővel, hogy kiválasszák azokat a pályázókat, akiket a HR munkatárs felkeres telefonon.

- **Telefonos megkeresés**

Amennyiben a megüresedett pozícióra a HR munkatárs az önéletrajz adatbázisból választott ki jelöltet, akkor telefonos megbeszélés során részletesen be kell mutatnia pozíciót, hiszen a jelöltnek nincsenek információi a betöltendő állásról. Abban az esetben, ha a jelölt maga jelentkezett az állásra, akkor telefonon van lehetősége kérdéseket feltenni a munkakörrel kapcsolatban. Amennyiben a jelöltek továbbra is érdekli a pozíció, akkor a beszélgetés végén a HR munkatárs személyes interjúra invitálja a jelölteket.

- **Interjú**

Az interjún a HR munkatárson kívül az adott munkahelyi vezető is részt vesz. Ez nem minden esetben van így, egyes vezetők csak a második meghallgatáson vannak jelen. Az interjúk előtt ideális esetben a vezetők a HR munkatárssal közösen megbeszélik, hogy milyen struktúra szerint haladnak előre az interjú során. Ellenpéldaként kívánom megemlíteni azoknak a vezetőknek az esetét, akik szerint nincs szükség strukturált kérdésekre, tehát a nem

irányított interjú hívei. Ennek hátránya a HR munkatárs tapasztalatai szerint, hogy ilyenkor a jelölt egyes hard kompetenciáira nem derül fény, ellenben színesebb képet kaphatunk a jelölt személyiségéről.

Amennyiben a strukturált módszer érvényesül, akkor egy előre megfogalmazott strukturált interjú mentén haladnak előre, mely munkakör-specifikusan a vezető igényei szerint készül el, majd ezt alapul véve folytatják le a beszélgetést a jelölttel. Ezek a beszélgetések azt a célt szolgálják, hogy minél részletesebb kép alakuljon ki a pályázóról, a betöltésre váró pozícióról csak körvonalakban esik szó. A vállalat azért kedveli ezt a módszert, mert ez által a jelöltek valóban könnyebben összehasonlíthatóak az elbírálás során, mint ahogy azt a 2.4.-es fejezetben említettem.

Az interjú célja, hogy megismerjék a jelölt karrier útját az iskolapadtól kezdve, a motivációját az adott szakterület felé, a korábbi munkahelyein végzett feladatait, az őt ért munkahelyi kihívásokat, kudarokat és a karrierterveit. A direkt kérdéseken túl szerepjátékok, szituációs feladatok segítségével kapnak részletesebb képet a jelölt ismereteiről, képességeiről, illetve személyiségjegyeiről.

Az interjúkat követően a HR munkatárs a munkahelyi vezetővel közösen eldönti, hogy kik lehetnek a legalkalmasabbak az adott pozíció betöltésére. A kiválasztott 2-3 jelöltet néhány nap elteltével ismét behívják egy második interjúra, ahol már a konkrét munkavállalói és munkáltatói igényekről esik szó leginkább, emellett részletesen ismertetik a jelölt számára a munkaköri feladatokat és a pozíció vállalati struktúrában betöltött helyét. Ekkor van lehetősége mind a jelöltnek, mind a vállalati oldal képviselőinek arra, hogy a közben felmerült további kérdésekre is választ kapjanak.

Amennyiben a pozíció igényli, például ha értékesítői, vagy vezető munkaköréről van szó, személyiség teszt kitöltését kérik, melyet már az első interjú végén jeleznek a jelöltnek. Ez természetesen nem kötelező, ezért ha a jelölt nem kíván részt venni ebben, az első interjút követően el tudja dönteni, folytatja-e a kiválasztási folyamatot vagy sem. A tesztet pszichológus értékeli ki, a munkakör specifikus szöveges értékelést a jelölt is megkapja, mert a HR munkatárs szerint így etikus.

A második beszélgetés után, valamint a teszt eredmények ismeretében a legtöbb esetben megszületik a döntés, amennyiben sikertelennek bizonyul a folyamat, újabb interjú sorozat veszi kezdetét.

A fent leírtakat lehetőségem volt részben személyesen is megtapasztalni, mivel egy első körös interjún vettem részt, ahol a vállalat részéről csak a HR munkatárs volt jelent és én, mint megfigyelő, a betöltendő pozíció egy Ügyvezető asszisztensi állás volt.

Először a munkaköri profil került felvételre, ami tartalmazza a feladatkörrel szembeni elvárásokat, a hard & soft kompetenciákat, a különböző végzettségeket, a vállalat elvárásait a pozíciót betöltő munkatárssal kapcsolatban. Tartalmazza a juttatási elemeket és a szervezetben elfoglalt helyét a pozíciónak, ez utóbbi során letisztul a jelölt számára, hogy ki, vagy kik a felettesei, illetve van-e olyan dolgozó, aki hozzá van beosztva, azaz a jelölt ki, vagy kiknek a feljebbvalója. Ezen munkaköri profil alapján készül el az álláshirdetés is, melynek az a célja, hogy a HR munkatárs minél részletesebb képet kapjon a leendő munkatársról.

Maga a kiválasztási folyamat azzal indult, hogy a HR munkatárs a fentebb leírtak alapján megnézi, hogy van-e olyan ember az adatbázisban, aki megfelel ezeknek az elvárásoknak. Mivel naponta több önéletrajz is érkezik a vállalathoz, így bőven akadt potenciális jelölt, egészen pontosan 16 fő. Mivel ezek közül az önéletrajzok közül azonban akadt olyan, ami már több mint egy éves volt, így mindenképp szükség volt hirdetés feladására is név szerint a Profession (<http://www.profession.hu/>) és a WellBiz (<http://top-job.hu/>) álláskereső portálokon.

A hirdetés alapján 57 önéletrajz érkezett be a vállalathoz, amik közül az előszelektálás során 3 fő bizonyult alkalmasnak a pozícióra. Ez a szám meglehetősen kevésnek tűnik, azonban a legtöbb jelentkező annak ellenére jelentkezett az állásra, hogy a követelményeknek nem felelt meg. A hirdetés és a saját adatbank alapján így 19 emberről készített a HR munkatárs egy összesítő kimutatást, ami a lényegesebb adatokat tartalmazta: név, lakhely, jogosítvány, nyelvvizsga, iskolai végzettség és szakmai tapasztalat. Ezt a kimutatást továbbította az ügyvezetőnek, mivel az ő leendő asszisztensét kereste a vállalat. Az ügyvezető kiválasztott 10 embert, akiket a HR munkatárs felkeresett telefonon, ez alapján kiderült, hogy

7 ember szeretne elhelyezkedni a vállalatban, így ezt a 7 főt hívta be beszélgetés végén az interjúra.

Az interjú délelőtt 9 órakor kezdődött, a HR munkatárs minden jelölttel külön időpontot egyeztetett le óránkénti bontásban. Az interjúk kezdetén általános kérdésekkel próbálta oldani a feszültséget, mint „milyen útja volt idáig, hogyan telt a napja”. Kávéval, üdítővel kínálta a jelöltek, majd belekezdett az interjúba, ahol próbált közvetlen lenni, hogy az interjú végig jó hangulatban teljen. A beszélgetések végig oldott légkörben teltek, a HR munkatárs tölem is kérte, hogy törekedjek a kedélyes atmoszféra megteremtésére, mivel nem az volt a cél, hogy a jelöltek kikészítsük a beszélgetés végére, hanem az, hogy minél jobban megnyíljanak, ami egy harmonikus környezetben könnyebben megvalósul.

A beszélgetések során a strukturált interjú módszerét alkalmazta a HR-es (1. melléklet) annak érdekében, hogy a jelöltek könnyebben összehasonlíthatóak legyenek. Nekem azt a feladatot szánta a HR-es, hogy az interjú kérdésekhez jegyzeteljek, igyekezzek leírni a benyomásaimat a kérdésekhez. A kérdések csoportokat alkottak, a hard kompetenciák feltérképezését követően a jelölt személyiségére vonatkozó kérdéseket követték a szituációs gyakorlatok, melyekben szintén részt vettem.

Az interjú végén a HR munkatárs rátért a jelölt fizetés igényére, hiszen ha jelentős különbség mutatkozik a vállalat által kínált juttatások és a jelölt igényei között, akkor hiábavalóak a további lépések.

A telefonos interjú során a HR munkatárs említette a jelölteknek, hogy a beszélgetést egy 30 perces igénybe vevő számítógépes teszt követi. A gyakorlatban ez úgy valósult meg, hogy átkísérte a jelöltet a HR-es egy szomszédos irodába, ahol egy notebook volt található a feladatokkal. Itt biztosítva volt a nyugodt környezet, ahol a jelöltek el tudtak mélyülni a feladatokban. Mindez szükséges volt ahhoz, hogy bizonyítást nyerjen a tényleges informatikai tudás, hiszen ez elengedhetetlen egy ügyvezetői titkárságon. A jelölteknek Wordben levelet kellett írni, majd körlevelet szerkeszteni, az Excelben pedig a beépített általános függvényeket kellett használni a feladat típusától függően.

Informatikus lévén a HR munkatárs lehetőséget adott arra, hogy én ellenőrizzem le a megoldott feladatokat, amik helyessége az állás jellegéből adódóan szinte alapkövetelmény

volt, mégis sok jelöltnek igen nagy problémát jelentett a megoldása. A hét emberből összesen háromnak használhatatlan volt a gyakorlati feladata, két ember az Excelt nem ismerte kellően, egy pedig a körlevelet nem tudta megszerkeszteni. Ezen kívül egy jelöltnek a szituációs feladat okozott nehézségeket, a kérdések felére semmilyen választ nem tudott adni.

A 7 jelöltből tehát 3 főnek sikerült az interjú, akiket a HR munkatárs behívott egy második interjúra, mely már a leendő felettséssel, az ügyvezetővel zajlott. Az ügyvezető nem irányított interjút folytatott a három jelölttel, ami alapján az összehasonlítható adatok mellett kiderültek a jelölt soft kompetenciái is és nem utolsósorban az alaptermészete, egyénisége. A választás végeredményben az ügyvezetőé volt, a fentebb leírtak alapján a HR munkatárs támogatói pozíciójából adódóan a 3 legalkalmasabb jelöltet ajánlotta az ügyvezető számára, aki kiválasztotta azt, akivel később együtt akar dolgozni. Így a kiválasztási folyamat sikeres volt.

Az interjú során kiválasztásra került jelöltet a HR munkatárs 2 munkanapon belül értesítette. Mivel a jelölt úgy döntött, hogy szeretne a vállalat tagjává válni, kézhez kapott egy ügynevezett munkakör ajánlatot (2. melléklet), mely tartalmazta a munkakör megnevezését, a munkahelyi vezetője nevét, beosztását, a szervezeti egységét, továbbá az interjú során megbeszélte a juttatási csomagot. A jelölt még munkaviszonyban állt, ezért a munkakezdés a felmondási időt követően következett be.

Az elutasításra került jelöltek a HR munkatárs telefonon értesítette az utolsó interjút követő 5 munkanapon belül. Érdeklődött továbbá, hogy a jelölt szeretné-e, hogy pályázati anyagát tárolják az önéletrajz adatbázisban.

6. Konklúzió

Dolgozatomban igyekeztem az olvasó számára egy átfogó képet formálni a toborzás és kiválasztás folyamatának igen fontos szerepéről. Ahhoz, hogy láthassuk, mennyire működteti egy vállalat hatékonyan e folyamatait, dolgozatom első felében összefoglaltam a témában íródott elméleteket, a szakirodalom szerinti ideális lépéseket.

Napjainkban egyre nagyobb teret nyer a vállalatok működésében a humán menedzsment eszközeinek alkalmazása. A vállalatok menedzsmentje belátta, hogy a nagyobb nyereség eléréséhez, a hatékonyabb működéshez arra is szükség van, hogy működtessenek HR rendszereket.

A dolgozatban egy debreceni közszolgáltatást végző vállalat gyakorlati példáján keresztül mutattam be a toborzás és kiválasztás folyamatát. A cég néhány éve működtet HR rendszereket, korábban a humánmenedzsment nem tartozott senkihez. Arra próbáltam választ találni, hogy egy viszonylag magas munkavállalói létszámmal működő középállalkozásnál, ahol a HR nem tekint nagy múltra vissza, mi a toborzás és kiválasztás gyakorlata és mennyire működik hatékonyan.

Arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalat jelenleg még nem használja ki maximálisan a humánmenedzsment adta lehetőségeket. Látható, hogy a HR nem működik túl rég a cégnél, nem tisztázottak jelenleg teljesen a menedzsment elvárásai a HR irányába. A HR rendszerek nem azonos módon működnek a cég egészében. Arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalatnál az egyes szervezeti egységek vezetőin múlik az, hogy az adott rendszert milyen formában alkalmazzák a HR munkatárs segítségével.

A toborzás megfelelően működik mind a fizikai, mind a szellemi munkavállalók esetében, a vállalat tervezi fejlesztéseket ezen a területen. Elegendő jelölt áll rendelkezésre a pozíciók megüresedésekor. A vállalat változatos formában toborozza leendő munkavállalóit.

A kiválasztásnál azonban elmondható, hogy lehetne még változtatásokat tenni, hiszen szervezeti egységenként eltérő a hatékonysága. Itt markánsabban látható az, hogy a vezetők

egyéni igényei, elvárásai mennyire módosítják a folyamatot. A HR arra törekszik, hogy az egyéni vezetői igényeket és a vállalati egységes gyakorlatot ötvözze több - kevesebb sikerrel.

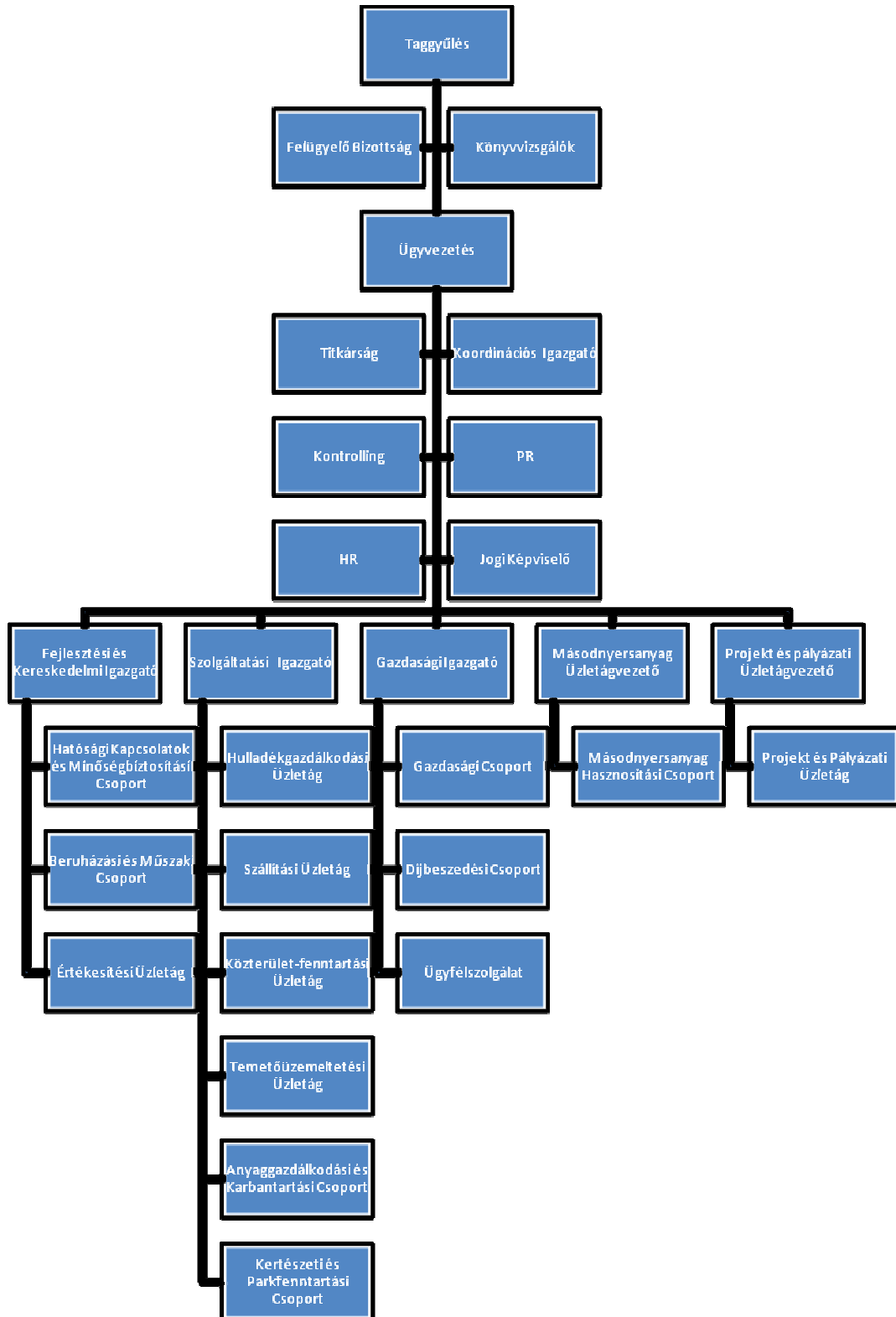
Bízom abban, hogy dolgozatom kellő részletességgel bemutatta az olvasó számára a toborzás és kiválasztás folyamatának elemeit, a gyakorlati példa segítségével pedig sikerült rávilágítanom arra, hogy a vállalat sikerességének egyik alapja ezen két rendszer sikeres alkalmazása.

7. Irodalomjegyzék

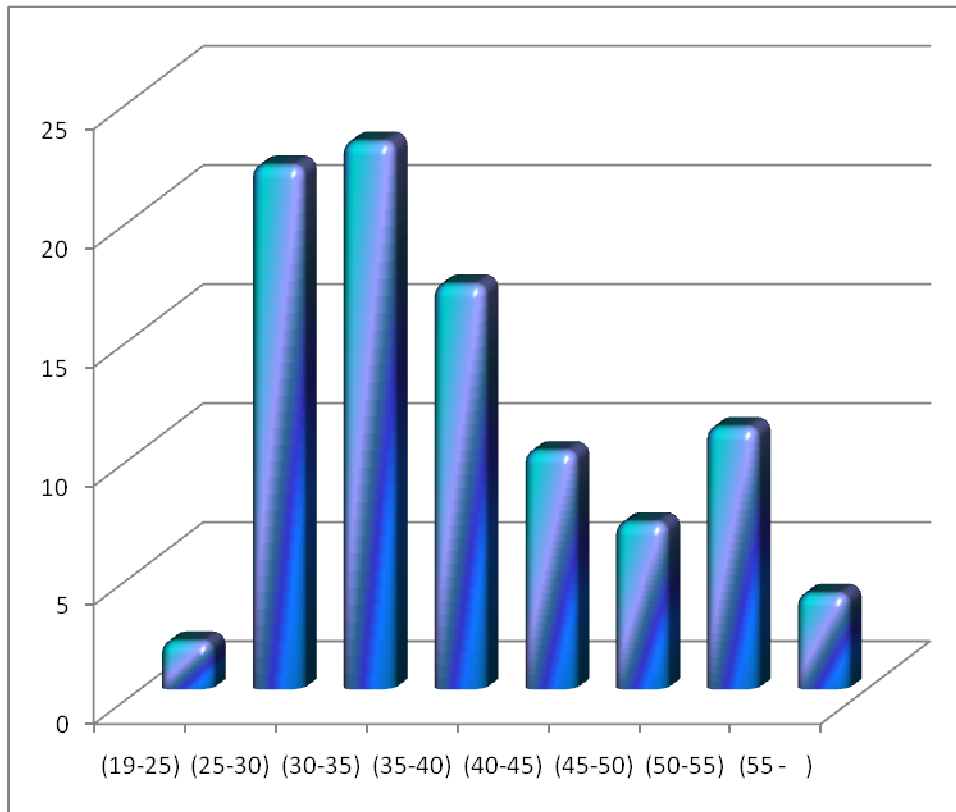
- AKSD Városgazdálkodási Kft. [2010]: Hulladékgazdálkodás szemétszállítás, temető-fenntartás, parkfenntartás <http://www.aksd.hu/> letöltés ideje: 2010.10.12.
- Atkinson, R.L. – Atkinson, R.C. – Smith, E.E. – Bem, D.J. [1995]: Pszichológia. Osiris kiadó, Budapest.
- Bokor Attila – Szóts-Kováts Klaudia – Csillag Sára – Bácsi Katalin – Szilas Roland [2007] Emberi Erőforrás Menedzsment. Budapesti CORVINUS Egyetem, Budapest.
- HR Portál [2003]: Vállalatok humán erőforrás-gazdálkodási jellemzőinek vizsgálata az észak-alföldi régióban. http://www.hrportal.hu/download/eszak_alfold_t_22-38_oldal.pdf letöltés ideje: 2010.11.03.
- HR Portál [2010]: Fluktuáció <http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=33841> letöltés ideje: 2010.10.15.
- Wikipédia [2010]: Intranet <http://hu.wikipedia.org/wiki/Intranet> letöltés ideje: 2010.11.01.
- Wikipédia [2010]: Monopólium <http://hu.wikipedia.org/wiki/Monop%C3%B3lium> letöltés ideje: 2010.11.12.
- Klein Sándor [2003]: Munkapszichológia. EDGE 2000 kiadó, Budapest.
- Mathis, R.L. – Jackson, J.H. [2006]: Human Resource Management 11th edition. Ohio, Thomson South-Western.
- Polónyi István [2001]: Emberi erőforrás fejlesztés és humánmenedzsment. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen.
- Polónyi István [2008]: Humánmenedzsment alapjai. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen.
- Száraz Edit [2004]: Humánmenedzsment. Kecskeméti Főiskola, Kecskemét.
- Központi Statisztikai Hivatal [2010]: Települési hulladék http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_ur003.html letöltés ideje: 2010.11.02.
- Tóth Anikó [2006]: A munkaerő kiválasztásának vizsgálata. Humánpolitikai Szemle, XVII. évf. 6.sz.
- Világgazdaság Network [2004]: Kompetencia alapú kiválasztás <http://www.vg.hu/vallalatok/kompetencia-alapu-kivalasztas-55646> letöltés ideje: 2010.11.06.

8. Mellékletek

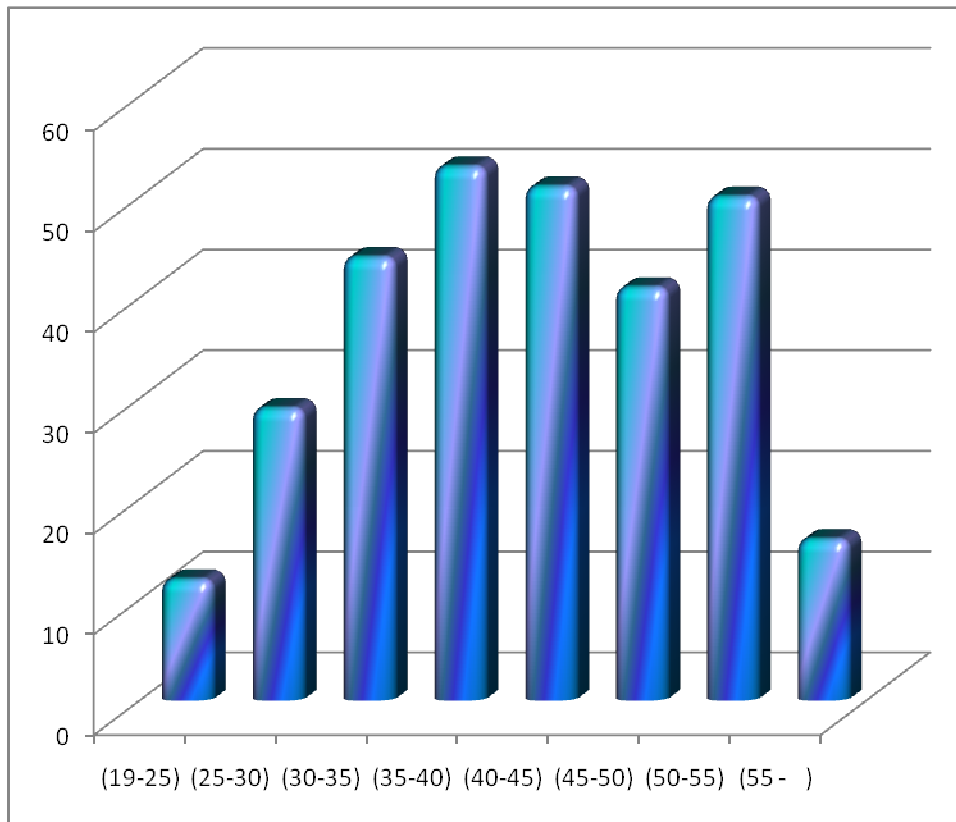
4. ábra: Az A.K.S.D. Kft. szervezeti ábrája:



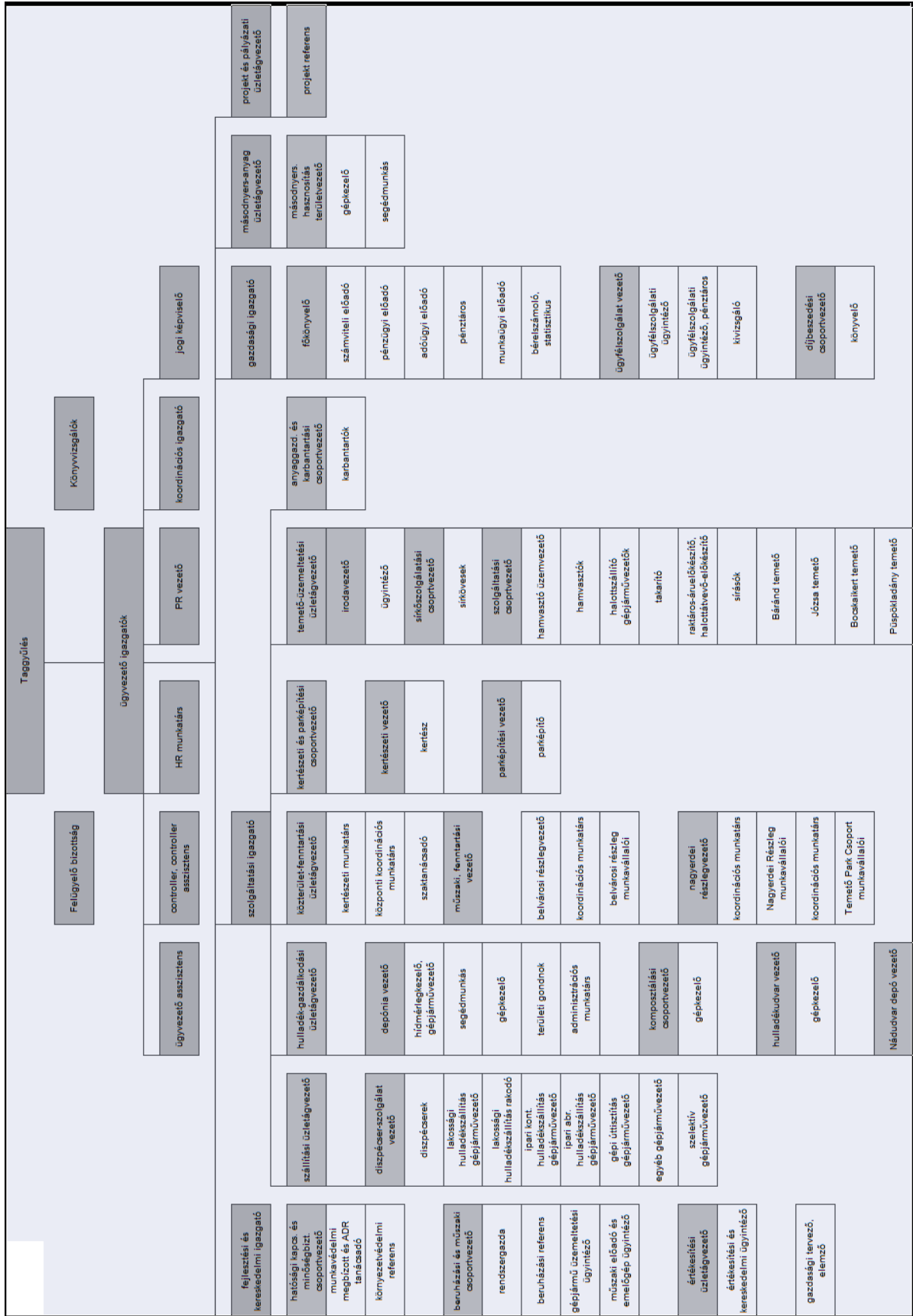
5. ábra: Szellemi munkavállalók életkora:



6. ábra: Fizikai munkavállalók életkora:



7. ábra Az A.K.S.D. Kft szervezeti diagramja



- 3.5. Mi okozza a jelenlegi munkája során Önnek a legnagyobb frusztrációt, és hogyan igyekszik megoldani azt?
- 3.6. Milyen Ön szerint az ideális központi titkárság egy közép-nagyvállalatnál?
- 3.7. Mi az a legfontosabb dolog, ami, ha hiányzik, vagy amivel megsértik, feláll és azonnal felmond?

4. Kapcsolatok

- 4.1. Magánéleti gondokkal küzdő közvetlen kollégája mulasztásait meddig védelmezné, takargatná?
- 4.2. Mikor fordult elő utoljára és miért, hogy a főnökével beszélgetést kezdeményezett?

5. Szituációs gyakorlatok

- 5.1. Ön egy nagyvállalat ügyvezetőjének az asszisztense. Naponta számtalan olyan telefonhívás érkezik, ahol a hívó fél csak és kizárólag az ügyvezetővel kíván beszélni. Ön és főnöke között az a megállapodás az ilyen hívásokkal kapcsolatban, hogy Ön igyekszik a hívást továbbítani a cég illetékeseihez. Amennyiben a hívó fél nem hajlandó elárulni semmit a hívása tárgyával kapcsolatban, akkor Ön nem kapcsolja be a hívást az ügyvezetőnek. Kezelje a szimulált helyzetet.
- 5.2. Ketten dolgoznak a Titkárságon, maximálisan együtt kell működjének a mindennapokban. Pénteken 13:30-ig tart a munkaidő és 13:25-kor érkezik egy sürgős fax, mely egy már benyújtott közbeszerzési pályázatra vonatkozó hiánypótlási határidő csökkentését tartalmazta. Mit tenne abban az esetben, ha az ezért felelős kollégát nem tudja felhívni telefonon, mert nem elérhető?
- 5.3. Ön még 3 hete dolgozik a cégnél, és megkéri az egyik felsővezető, hogy az egyik leányvállalat taggyűlési anyagának németre való fordítását (95 oldal) 2 napon belül intézze el. Kolléganője 2 napos szabadságon van.
- 5.4. Mit tesz akkor, ha rövid időre egyedül marad a titkárságon (15 perc) és megérkezik a postás, várakozik egy munkavállaló tájékoztatásért, csöng a telefon és a főnöke kiszól az irodából.

6. Fizetési igény, munkahellyel szembeni elvárások

2. melléklet:

Munkakör ajánlat

Jelölt neve: _____
Születési hely, idő: _____
Lakcím: _____

Munkakör megnevezése: _____
Szervezeti egység: _____
Közvetlen munkahelyi vezető: _____

Munkaszerződés ideje: _____
Próbaidő: _____
Munkarend: _____

Juttatások:

1.) Személyi alapbér/hó: bruttó _____,- Ft
2.) Negyedéves prémium: bruttó _____,- Ft/hó

Béren kívüli juttatások:

3.) Munkakörhöz rendelt eszközök: _____

A munkaviszony 3. hónapját követően:

4.) Melegétkezési utalvány: _____,- Ft/hó
5.) Higiéniai csomag: _____

A munkaviszony 6. hónapját követően:

6.) Önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás: _____

7.) Egészségpénztári hozzájárulás: _____

A béren kívüli juttatások mértéke a vállalat lehetőségeinek figyelembe vételével változhat.
Jelen ajánlat a mai naptól kezdődően 30 napig érvényes.

Kelt: Debrecen, ...

ügyvezető igazgató