

zaton tanuló részére szerződés alapján fizetett ösztöndíjat is, a képzési, továbbképzési díjak, nyelvtanulás támogatására fordított összegek, az oktatáshoz kapcsolódó technikai eszközök költsége.

A kiszervezést megalapozó gazdaságossági számítás alapja az érintett tevékenységet végzőkre vonatkozó, folyamatosan felmerülő foglalkoztatási költségek pontos felmérése és számba vétele. Az így meghatározott költség hasonlítható össze azzal a szolgáltatási díjjal, amelyet a kiszervezést követően a szolgáltatónak fog fizetni a megrendelő, a szolgáltatás ellenértékeként. Az éves, vagy havi szinten kimutatható költségmegtakarítás e kétfajta folyamatos költség különbözetéből fog adódni.

A kiszervezésre kerülő tevékenység ellátásával összefüggő, munkáltatót terhelő éves (havi) foglalkoztatási költség és az éves (havi) szolgáltatási díj különbözete a kiszervezés által elérhető éves (havi) megtakarításnak tekinthető, ami a kiszervezés gazdasági alapú megítélése szempontjából lényeges, de nem egyedüli szempont. A kiszervezéssel kapcsolatos egyszeri költség megtérülése legalább annyira fontos kérdés, mivel a megtérülési időt követően hoz a kiszervezés valódi eredményjavulást. A kiszervezés miatt felmerülő egyszeri költség megtérülési ideje az egyszeri költség és a folyamatos költségek különbözetét kifejező hányados alapján határozható meg.

Lényeges szempont, hogy a folyamatos költségekben mutatkozó megtakarítás mértéke a kiszervezést követő évek során ne változzon, vagyis a költségmegtakarítás éves (havi) összege ne csökkenjen, lehetőség szerint növekedjen. Erre vonatkozóan összehasonlító vizsgálatok végezhetők, melynek lényege, hogy a kiszervezés utáni években a tervezett éves (havi) szolgáltatási díjat összehasonlíttuk a tevékenységet kiszervezés előtt végző munkavállalók éves (havi) foglalkoztatási költségével, oly módon, hogy a szervezetben addig végrehajtott átlagos költségemelkedést is figyelembe vesszük a foglalkoztatási költségek meghatározása során. Például, ha a szervezetben bekövetkezett átlagos költségnövekedés mértéke egy adott időszakot alapul véve 10%, a szolgáltatási díjak ugyanezen időszakra vonatkozóan ennél nagyobb mértékben nem emelkedhetnek, mert a kiszervezés egyszeri költsége az előzetesen számított időhöz képest lassabban fog megtérülni. A szolgáltatási díjban bekövetkező ennél kisebb mértékű emelkedés ugyanakkor a kiszervezés gazdasági eredményét javító körülmény, ami azt jelenti, hogy a meghatározott megtérülési időhöz képest a kiszervezés egyszeri költsége gyorsabban fog megtérülni a vállalkozás számára.

A kiszervezés akkor hoz hasznát a vállalkozásnak, ha az adott tevékenységet ellátó munkavállalók foglalkoztatási költsége nagyobb, mint az a szolgáltatási díj, amit a vállalkozásnak kell fizetni a szolgáltatás igénybevételéért. A kiszervezés egyszeri költsége a folyamatos költségek különbözetéből fog rövidebb, hosszabb idő alatt megtérülni, ami a szervezet által elért eredményben fog megmutatkozni.

**Lindner Sándor**  
c. főiskolai tanár  
**Zsigmond Király Főiskola**

## A toborzás és a kiválasztás információs szerepéről és a szűrő elmélet egy empirikus tesztjének megalapozottságáról

Ez a tanulmány részben a toborzás és kiválasztás információs szerepének szakirodalmi áttekintését adja, részben pedig az előbbiekre alapozva kritizálja *James W. Albrecht és Jan C. van Ours [2006]* írását, amely írásban olyan állítás is helyet kapott a toborzás információs értékére vonatkozóan, amely – vitatható volta miatt – indokolta a kérdés körüljárását.

A holland szerzőpáros cikke elsősorban nem az emberi erőforrás menedzsment, hanem az információs aszimmetria közgazdaságtanának területéhez tartozó szűrő (screening) modell egy tesztelési eljárását mutatja be, azonban e teszt a vállalatok toborzási tevékenységének vizsgálatára épít, és az iskolai végzettség információs szerepét vizsgálja a toborzási folyamatban. Megkérdőjelezhető feltevésük, amire modelljük épül, az, hogy a személyes kapcsolatot is tartalmazó – általuk informálisnak nevezett – toborzási módszerek információs értéke magasabb, mint a döntően személytelen – formális – technikáké [*Albrecht – Ours (2006) 361. o.*]. A szűrő elmélettel összhangban Albrecht és Ours azt állítják, hogy amennyiben a magasabb információs értékű toborzási módszerek esetében a munkaadók kevésbé ragaszkodnak az eredetileg kiírt végzettségi követelményekhez, mint a kevesebb információt nyújtó esetekben, az azt jelenti, hogy az oktatásnak jelentős szűrő szerepe is van, amellet, hogy természetesen adhat át hasznos képességeket, ismereteket is.<sup>1</sup> Ez a tanulmány az Albrecht–Ours-modell azon feltevését vonja kétségbe, miszerint az informális és a formális toborzási csatornák megkülönböztetése megfelelő módszer a végzettségen kívüli, ráadásul attól jobb információforrás létének vizsgálatához. Ha ez a feltétel nem állja meg a helyét, akkor az általuk alkotott modell – ebben a formában – nem alkalmas az oktatás szűrő szerepének tesztelésére.

A kérdés eldöntéséhez először az informális és formális toborzás definícióját kell tisztázni, majd ez után válik értékelhetővé, hogy a holland szerzőpáros jogosan alkalmazta-e saját adatait a fentebb megfogalmazott kérdés eldöntésére. Jelen tanulmány javaslattal is él: a toborzási módszerek formális vagy informális módja helyett a kiválasztási folyamatban alkalmazott technikák validitását javasolja használni a tesztben, amely a cikk további részében leírtak szerint jóval alkalmasabbnak tűnik a munkaadó rendelkezésére álló információmennyiség mérésére.

A formális-informális toborzás tankönyvi definíciója nagyjából minden forrás szerint a következő: „Formálisnak tekinthető a toborzás, amennyiben a vállalat formailag egyenlő feltételeket biztosít a megüresedett munkakört betölteni kívánóknak. Informálisnak tekinthető a toborzás, amennyiben az adott munkakör betöltése ajánlás, ismeretség, azaz a formailag egyenlő feltételek alapján, valamilyen indikátorral történik, illetve a bárki számára egyenlő feltételek biztosítása nélkül” [*Kürtösi – Vilmányi (2007) 86. o.*]. Ha a vállalat végzi a toborzást, akkor a tulajdonosok, munkatársak ismeretségén, esetleg rokoni kapcsolatain alapul

<sup>1</sup> A szűrő hipotézis ismertetése meghaladná jelen tanulmány kereteit, de a szerző javasolja a következő műveket az elmélettel való ismerkedéshez: *Brown–Sessions (2004), Riley (2001), Spence [1974]*.

állásbetöltések sorolhatók ide, ha a külső személyen keresztül történik, akkor egyéb ismeretségen, barátságon, családi kapcsolatokon keresztüli „beajánlásról” beszélhetünk (uo. 86. o.).

Albrecht és Ours saját definíciója szerint az informális csatornák élőszót (word-of-mouth) vagy más „informális” eszközt használnak.<sup>2</sup> A munkaadók részéről a barátokat, rokonokat és a jelenleg is foglalkoztatott alkalmazottakat, a munkavállalók részéről a barátokat és a rokonokat sorolhatjuk az informális csatornához. A szerzők által feldolgozott adatok alapját képező kérdőíves felmérésben<sup>3</sup> 9 lehetséges toborzási csatorna szerepelt. Ezeket a következőképp különítették el formálisakra és informálisakra [Albrecht–Ours (2001) 14–15. o.].

#### Informális csatornák:

- belső toborzás (internal recruitment);
- munkaviszonyban lévő alkalmazottak segítségével történő toborzás (recruitment with help of incumbent employees);
- a cég kapcsolatainak segítségével történő toborzás (recruitment with help of relations of the firm);
- munkaerő-közvetítőn keresztüli toborzás (recruitment through a temporary employment agency).

#### Formális csatornák:

- munkaügyi központon keresztüli toborzás (recruitment through the public employment agency);
- újsághirdetés;
- nyílt pályázat útján történő toborzás (recruitment through open applications);
- iskolán, oktatáson keresztüli toborzás (recruitment through school/education);
- egyéb toborzási csatorna.

Látható, hogy az informális csatornák közé – a 3–4. típus esetében – olyanok is bekerültek, melyek nem elégítik ki a fenti definíciókat, köztük a szerzők maguk által megadottakat sem. Sajnos, a végleges cikkből és az azt megelőző műhelytanulmányokból [Albrecht–Ours (2001), (2004), (2006)] nem derül ki az sem, mi pontosan a 3. és 8. lehetőség tartalma, így az sem dönthető el az olvasó számára, vajon a 3., 4., 8. csatornák közül melyek adnak több információt az előszűrés során.<sup>4</sup> Mint látni fogjuk, ez azonban csak a kisebbik probléma. A nagyobb az, hogy nem indokolható meg az informális és formális toborzási csatornákból a végzettség szerepét csökkentő kiválasztási információ jelenléte, amire a teszt épül. Más szavakkal a szerzők impliciten egyenlőségjelet tesznek toborzás és kiválasztás közé,<sup>5</sup> ami ebben az esetben szarvashibának bizonyul. Vegyük most szemügyre a toborzás-kiválasztás irodalmának azt a részét, mely az ezeken keresztül begyűjthető teljesítményinformációkat elemzi.

Nem állítható, hogy bőséggel állna rendelkezésre a szakirodalomban megbízható – tudományos igényű – összehasonlító információ arról, hogy az egyes toborzási-kiválasztási technikák relatíve – egymáshoz

<sup>2</sup> Ez nagyjából megegyezik Marilyn Carroll és szerzőtársai [(1999) 237. o.] definíciójával is.

<sup>3</sup> A szerzők az üres álláshelyek hollandiai felmérését (Dutch vacancy survey) használták [Albrecht–Ours (2006) 365. o.]

<sup>4</sup> Csupán egy kérdéses esetet megemlítve, az egyetemi hallgatók oktatókon keresztüli megkeresése valószínűleg nem kevésbé informális, mint ha az állásközvetítő ajánlja valamelyik ügyfelét.

<sup>5</sup> McKenna és Beech [(2000) 117. o.] szavaival megfogalmazva a kettő közötti különbséget: „A toborzás a jelölteknek megüresedett beosztásra való vonzását jelenti, míg a kiválasztás a szervezet számára megfelelő új tagnak a rendelkezésre álló jelöltekből történő kiválasztásának technikája.” A kiválasztás tehát ténylegesen azzal foglalkozik, hogy információt gyűjtsön a várható munkateljesítményről és ez alapján dönt a felvételről és elutasításról, a kiválasztás azonban nem bír ilyen funkcióval.

viszonyítva – mennyire jelzik jól előre a munkavállaló jövőbeli teljesítményét. A vizsgálatok általában egy-egy vállalati szegmensre – például a kis- és közepes vállalatokra [Behrends (2007), Carroll et al. (1999)] vagy az épp növekedési fázisban lévő kisvállalatokra [Scott Taylor (2006)], esetleg egy-egy technikára [többek közt Mitchell Rothstein és Richard Goffin (2006) a személyiségvizsgálatok szerepére] koncentrálnak, és ritkán vannak megfelelő statisztikai elemzéssel alátámasztva.

Jelen tanulmány elsősorban három összehasonlító jellegű táblázat adataira tudott támaszkodni. Stephen Dakin és J. Scott Armstrong egy szakértői megkérdezésen alapuló felmérés eredményeit vetették össze korábbi mérési eredményekkel [Dakin–Armstrong (1989)], Frank Schmidt és John Hunter 85 év empiriáinak metaelemzését adja, mely során 19 kiválasztási technikát hasonlítanak össze [Schmidt–Hunter (1998)] validitásuk és prediktív validitásuk<sup>6</sup> tekintetében. Munkájuk értékét növeli, hogy ezek kombinációit is értékelik, azaz megvizsgálják, hogy az egyes teszteket együttesen használva milyen eredményt érhetünk el velük. Michael Armstrong pedig – Stephen Taylort idézve – tíz különböző felvételi módszer pontosságát (reliabilitás) mutatja be, körülbelüli értékekkel [Armstrong (2006) 433. o.]. E három vizsgálat eredményeit figyelembe véve értéket rendelhetünk az egyes kiválasztási eljárásokhoz, ezáltal becsülhetjük, hogy mekkora plusz információhoz juttatják a folyamat során az emberi erőforrás menedzsment illetékeseit. Dakin és Armstrong vizsgálatából az igazán érdekes rész a szakirodalmi mérések és a szakértői becslések, illetve szakértők általi használatuk gyakorisága közti különbség. Ezt szemlélteti a következő táblázat:

1. táblázat. *Becsült előrejelzési validitások, vezetői beosztás esetén*

| Kiválasztási módszer                       | Szakirodalmi becslés | Szakértői becslés |           |
|--------------------------------------------|----------------------|-------------------|-----------|
|                                            | Validitás*           | Validitás**       | Használat |
| Kognitív képességteszt                     | 0.53 (11)            | 8.5 (10)          | 9.1 (10)  |
| Munkapróba                                 | 0.44 (10)            | 8.0 (9)           | 9.9 (11)  |
| Biográfiai leltár                          | 0.37 (9)             | 6.2 (7)           | 4.1 (4)   |
| Referencia-ellenőrzés                      | 0.26 (8)             | 4.1 (3)           | 3.8 (3)   |
| Munkatapasztalat (mennyiség és relevancia) | 0.18 (7)             | 2.2 (1)           | 3.1 (2)   |
| Tipikus állásinterjú                       | 0.14 (6)             | 3.6 (2)           | 2.2 (1)   |
| „Képzettség és Tapasztalat” értékelés      | 0.13 (5)             | 5.6 (4)           | 7.5 (8)   |
| Osztályzatok („grades”)                    | 0.11 (4)             | 6.0 (6)           | 6.3 (7)   |
| Iskola típusa, végzettség                  | 0.10 (2.5)           | 5.9 (5)           | 5.9 (5)   |
| Érdeklődés szintje a munka területein      | 0.10 (2.5)           | 6.7 (8)           | 6.2 (6)   |
| Életkor                                    | -0.01 (1)            | 9.2 (11)          | 8.0 (9)   |

\*(-1)-től 1-ig terjedő skálán, ahol a pozitív értékek jelentik az előrejelzést javító szerepet.

\*\* 1-től 10-ig terjedő rangsorolás átlaga.

Forrás: Dakin–Armstrong [1989] 188. o.

<sup>6</sup> A teszt validitása, prediktív validitása azt jelenti, hogy azt méri-e, amit szeretnénk, illetve a teszteredmény alapján hozott felvételi döntés mennyire helyes a jövőbeli teljesítmény (a mérni szándékozott változó) tekintetében [Csapó (2002) 67. o.].

Mielőtt megnéznénk a többi eredményt, jelezzük a főbb különbségeket: az életkor figyelembevétele a szakirodalom szerint rosszabb, mintha nem vennénk figyelembe (ezt alább meg fogják erősíteni a 10 évvel későbbi tanulmányok is). Inkább árt az ismerete, mint használ. Ennek ellenére a gyakorló tanácsadók – 21 fő új-zélandi személyzeti tanácsadót kérdeztek meg a hivatkozott szerzők – ezt sorolták az első helyre.<sup>7</sup> Nem ennyire szélsőséges, de jelentős eltérés van a munkahely iránti érdeklődés, a referenciák, a munkatapasztalat fontosságának megítélésében.

A következő vizsgálat (2. táblázat) függő változóját a szerzők számos munkateljesítmény-mutató kombinációjából állították elő [Schmidt–Hunter (1998) 264. o.]. A táblázatban az *R* a függő változón szórásából megmagyarázott hányad (multiple *R*). A  $\beta$  pedig a béta együttható. Smith és Hunter a táblázatban szerepelteti az egyes kiválasztási technikák önálló validitása mellett (3. oszlop) a kognitív-képesség-teszt (körülbelül az IQ tesztnek felel meg, de attól tágabb csoportja a mérésfajta) és az egyes kiegészítő eszközök egymás jelenlétében becsült validitásait is (utolsó két oszlop).

2. táblázat. A kognitív tesztek becsült prediktív validitása az általános munkateljesítményre, másodlagos előrejelző mutatóval kombinálva

| Ssz. | Kiválasztási technika neve                                                                                   | Validitás ( <i>r</i> ) | <i>R</i> | $\Delta r$ (másodlagos eszköz miatt) | Standardizált $\beta$ |       |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------|--------------------------------------|-----------------------|-------|
|      |                                                                                                              |                        |          |                                      | IQ                    | Másod |
| 1.   | IQ (GMA <sup>1</sup> ) teszt                                                                                 | 0,51                   | –        | –                                    | –                     | –     |
| 2.   | Munkapróba (Work sample tests)                                                                               | 0,54                   | 0,63     | 0,12                                 | 0,36                  | 0,41  |
| 3.   | Fedhetetlenségi vizsgálat (Integrity tests)                                                                  | 0,41                   | 0,65     | 0,14                                 | 0,51                  | 0,41  |
| 4.   | Lelkiismeretességi vizsgálat (Conscientiousness tests)                                                       | 0,31                   | 0,60     | 0,09                                 | 0,51                  | 0,31  |
| 5.   | Strukturált állásinterjú                                                                                     | 0,51                   | 0,63     | 0,12                                 | 0,39                  | 0,39  |
| 6.   | Strukturálatlan állásinterjú                                                                                 | 0,38                   | 0,55     | 0,04                                 | 0,43                  | 0,22  |
| 7.   | Szakmai teszt (Job knowledge tests)                                                                          | 0,48                   | 0,58     | 0,07                                 | 0,36                  | 0,31  |
| 8.   | Próbaidő (Job tryout procedure)                                                                              | 0,44                   | 0,58     | 0,07                                 | 0,40                  | 0,29  |
| 9.   | Munkatársi értékelés (Peer rating)                                                                           | 0,49                   | 0,58     | 0,07                                 | 0,35                  | 0,22  |
| 10.  | Képzettség és Tapasztalat: magatartás-konzisztencia módszer <sup>2</sup> (T&E behavioral consistency method) | 0,45                   | 0,58     | 0,07                                 | 0,39                  | 0,31  |
| 11.  | Referencia-ellenőrzés (Reference checks)                                                                     | 0,26                   | 0,57     | 0,06                                 | 0,51                  | 0,26  |
| 12.  | Munkatapasztalat években                                                                                     | 0,18                   | 0,54     | 0,03                                 | 0,51                  | 0,18  |
| 13.  | Életrajzi adatok (Biographical data measures)                                                                | 0,35                   | 0,52     | 0,01                                 | 0,45                  | 0,13  |

<sup>7</sup> Nem célja a tanulmánynak a kérdés elemzése, de azért meg kell jegyezni, hogy itt könnyen az a helyzet állhat fent, miszerint a munkaadókat nem csak a teljesítmény érdekli, hanem más is. Például a várható foglalkoztatás hossza, a képezhetőség, a munkatársban lévő potenciális karrierút. Ez pedig erősen függhet az életkortól.

| Ssz. | Kiválasztási technika neve                                                    | Validitás ( <i>r</i> ) | <i>R</i> | $\Delta r$ (másodlagos eszköz miatt) | Standardizált $\beta$ |       |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------|--------------------------------------|-----------------------|-------|
|      |                                                                               |                        |          |                                      | IQ                    | Másod |
| 14.  | Értékelő központ (Assessment centres)                                         | 0,37                   | 0,53     | 0,02                                 | 0,43                  | 0,15  |
| 15.  | Képzettség és Tapasztalat: pontozásos módszer <sup>3</sup> (T&E point method) | 0,11                   | 0,52     | 0,01                                 | 0,39                  | 0,29  |
| 16.  | Iskolaévek                                                                    | 0,10                   | 0,52     | 0,01                                 | 0,51                  | 0,10  |
| 17.  | Érdeklődési kör (Interests)                                                   | 0,10                   | 0,52     | 0,01                                 | 0,51                  | 0,10  |
| 18.  | Grafológia                                                                    | 0,02                   | 0,51     | 0,00                                 | 0,51                  | 0,02  |
| 19.  | Életkor                                                                       | 0,01                   | 0,51     | 0,00                                 | 0,51                  | –0,01 |

<sup>1</sup> General Mental Ability – az IQ-val megfeleltethető [Schmidt–Hunter (1998) 264. o.]

<sup>2</sup> A jelöltnek le kell írnia a munkához tartozó legfontosabb sikereit, eredményeit (achievements) előre meghatározott területeken [McDaniel–Schmidt–Hunter (1988) 285–286. o.]. E területek egy-egy viselkedési dimenziót írnak le, és mindegyik területen adható valamennyi pont (alsó és felső határ van). Szakértői elemzés szükséges az értékeléshez.

<sup>3</sup> E módszernél az egyén dokumentált képzettségeinek és munkahelyi tapasztalatainak a mennyisége és minősége alapján vizsgál [McDaniel–Schmidt–Hunter (1988) 284. o.]. Például minden főiskolai évről 2 pontot, minden szakterülethez tartozó szolgálati évről 4 pontot, egyéb munkatapasztalatért évenként 2 pontot és így tovább. A hivatkozott irodalom elkülönít 5 féle T&E értékelési módszert (a táblázatban szereplőkön kívül még 3-at).

Forrás: Schmidt–Hunter [1998] 265. o. alapján

A táblázat átlagos adatokat tartalmaz, ráadásul az USA munkaerőpiacára, azaz esetünkben csak viszonyítási alapként használható még abban az esetben is, ha eltekintünk attól, hogy több mint 10 éves adatok valamivel több mint tíz évvel ezelőtti feldolgozásáról van szó. Jelen kérdésünk szempontjából azonban így is megfelelőnek tekinthető (a szakirodalomban és az oktatásban ma is rendszeresen idézett eredményekről van szó). A validitás a munka típusától függően is igen eltérő lehet. Az általános intelligencia esetében például Schmidt és Hunter szerint 58% és 23%-között változik a menedzseri munkáktól a képzettséget nem igénylő munkatípusok felé csökkenve [Schmidt–Hunter (1998) 265. o.]. Jelen dolgozat azonban ilyen mélységig nem tudja vizsgálni a kérdést, így az átlagos értékekkel dolgozik.

Harmadikként tekintsük meg Stephen Taylor adatait, melyeket Michael Armstrong könyve tartalmaz. Taylor ábrája (lásd lent) kicsit más képet mutat. Egyrészt kevesebb típust mutat be, másrészt nem bontja fel azokat olyan aprólékosan, mint Schmidt és Hunter. Noha a következő ábra elég kevés adatot tartalmaz az előző két vizsgálat információihoz képest, a mi szempontunkból még alkalmasabbnak is tekinthető azoknál, hiszen tömör, de számszerű kiindulópont lehet.

Noha a fentebb említett három tanulmány egyes kiválasztási módszerekre adott becslése között vannak különbségek, mégis eléggé hasonlóak ahhoz – legalábbis a legtöbb kiválasztási módszer tekintetében –, hogy kijelenthessük, tehetőek megbízható állítások arra vonatkozóan, hogy egyes kiválasztási módszerek milyen relatív hatékonysággal rendelkeznek a jelöltek későbbi munkateljesítményének előre jelzésében, és egyes módszerek közti eltérések igen jelentősek. Ha a 3 idézett vizsgálatból állítanánk elő valamilyen módon – legegyszerűbb esetben egyszerű átlagolással – egy olyan skálát, mely tartalmazza a fontosabb kiválasztási technika csoportokat, az természetesen nem lesz támadhatatlan statisztikai szempontból. Mások, máshol készültek és a csoportosítás sem teljesen egyezik meg. Hibáival együtt is pontosabb becslést vár-

hatnánk azonban tőle, mint az eredeti Albrecht–Ours-modelltől, amely túlzottan leegyszerűsíti ezt a kérdést és kijelenti, hogy az informális toborzási csatornák használata nagyobb információs tartalommal bír, mint a formális csatornáké, majd a kérdőív 9 ide tartozó válaszlehetősége közül megadja, mely csatornák formálisak és melyek informálisak, és ezzel, mint bináris változóval számolnak a továbbiakban [Albrecht–Ours (2001) 8. 14–15. o.]. Ezt a kijelentésüket a szerzők gyakorlatilag nem támasztják alá saját kutatási eredményekkel, és a hivatkozások közt is mindössze Stephen Roper (1988), Lindeboom és szerzőtársai [1994], valamint Russo és szerzőtársai (2000a) munkái szerepelnek, melyekből viszont ez a következtetés nem vonható le egyértelműen. A fentiek közül az első két cikk egyszerűen nem arról szól, amiről az igazolandó feltételek. Mielőtt ezek az eredmények ismertetésre kerülnek, jegyezzük meg, hogy valószínűleg nem véletlen, hogy a későbbi változatok [Albrecht–Ours (2004, 2006)] elsiklanak e kérdés felett, és csak a legkorábbi műhelytanulmány [Albrecht–Ours (2001)] próbálkozik a feltevés igazolásával.

#### 1. ábra. Néhány kiválasztási módszer pontossága

|      |   |                                               |
|------|---|-----------------------------------------------|
| 1.0  | ← | Tökéletes előrejelzés                         |
| 0.7  |   |                                               |
|      | ← | Értékelő központ (előléptetés)                |
| 0.6  |   |                                               |
|      | ← | Munkapróba, munkateszt                        |
|      | ← | Képességteszt                                 |
| 0.5  |   |                                               |
|      | ← | Értékelő központ (teljesítmény)               |
|      | ← | Személyiségtesztek kombinációi                |
| 0.4  |   |                                               |
|      | ← | Életrajzi adatok (biodata)                    |
|      | ← | Strukturált interjúk                          |
| 0.3  |   |                                               |
| 0.2  |   |                                               |
|      | ← | Tipikus állásinterjú                          |
|      | ← | Referenciák                                   |
| 0.1  |   |                                               |
| 0    |   |                                               |
|      | ← | Grafológia, asztrológia, véletlen kiválasztás |
| -1.0 |   |                                               |

Forrás: Armstrong [2006] 433. o.

Roper „csak” annyit állapít meg, hogy a leggyorsabban az informális csatornák vonzzák az alkalmazottakat a vállalathoz<sup>8</sup> [Roper (1988) 51. o.]. Lindeboom és szerzőtársai [Lindeboom et al. (1994)] a korábbi kutatásokhoz képest abban mutattak fel újat, hogy egyetlen modellben kezelték az állást keresőket és kínálókat, valamint a nyitott állások és az álláskeresők számát, és ennek fényében értékelték a toborzási és álláskereső csatornákat. Azt találták, hogy az informális csatorna mind a már alkalmazásban álló, mind a munkanélküli munkavállalókat jó hatásokkal irányítja az üres álláshelyekhez, míg a másik két vizsgált csatornatípus – hirdetések, munkaügyi központok – csak az egyik, illetve másik esetben hatékonyak. Azaz, ezek a munkák nem igazolják, hogy a kiválasztás során is szerepe lenne a toborzási csatorna információtartalmának.

Ide kapcsolódóan megemlíthetjük viszont Cees Gorter és szerzőtársai tanulmányát. Az ő eredményeik részben egybecsengenek Albrecht és Ours feltevésével, mert azt is sikerült kimutatniuk, hogy az üres állást hamarabb töltik be, ha a munkaadók informális csatornát használnak [Gorter et al. (1996) 1472. o.]. A megerősítés persze nem egyértelmű, abban a tekintetben – és ez a döntő ellenérv Ours és Albrecht módszerével szemben –, hogy a kiválasztás szempontjából nem mond semmit a toborzási módszer. Semmi nem zárja ki, hogy az informális csatornákon érkező alkalmazottakat azért vegyék fel gyorsabban, mert hamarabb gyűlik így össze a megfelelő számú, megfelelő végzettséggel rendelkező munkaerő, akiket azután egyformán – toborzási módszertől függetlenül – tesztelnek (sőt, az emberierőforrás-ellátási folyamaton belül a toborzás éppen ezt a szerepet látja el<sup>9</sup>). Sőt, a feltevés elég reális, hiszen – utalva Montgomery (1991) eredményeire, melyet a szerzők szintén citálnak – az alkalmazotti közvetítés (employee referral) során a diplomás alkalmazottak hamarabb találhatnak diplomás jelölteket társadalmi kapcsolataik miatt, mint amilyen gyorsan azok például egy átlagosan sikeres újsághirdetésre érkeznének. Montgomery azt világította meg, hogy a társadalmi hálózatok sűrűsödése – ami egyenlő a relatíve nagyobb társadalmi tőkével rendelkező egyének és csoportok megjelenésével – növeli a kereseti egyenlőtlenségeket, mert a magasabb állásokhoz vezető társadalmi kapcsolatok – és ilyen nagyobb valószínűséggel létezik a nagyobb társadalmi tőkével<sup>10</sup> rendelkezők esetében – előnyt jelentenek az állás megszerzésében, amennyiben működik az alkalmazotti közvetítés. Egyensúlyban ez az állapot fennmarad, mert a cégek profitját is növeli ez a módszer [Montgomery (1991) 1414. o.].

A Montgomery által említett társadalmi kapcsolatok munkaerő-piaci szerepére hoz empirikus példát Curtis Simon és John Warner, akik az „öregfiú” hálózatok hatását vizsgálták a keresetekre, elhelyezkedésre és a szolgálati idő hosszára [Simon–Warner (1992)]. Mindegyik esetében pozitív összefüggést találtak. Mark Granovetter viszont, aki könyvének (Granovetter [1992]) jelentős részében foglalkozik a formális és informális toborzással, és megerősíti a társadalmi tőke informális toborzáson keresztül érvényesülő pozitív hatásait, felhívja a figyelmet arra, mennyi mindentől is függ ezek sikeressége. A munkapiac helyzetén – recesszió vagy fellendülés – és az esetleges diszkriminációs jelenségeken kívül a kapcsolatok erőssége is különbséget okozhat azok alkalmazást és fizetéseket javító hatásában (uo. 148–149. o.). Az erősebb kapcsolatok nem csak hatékonyabbak, de tartósabbak is, példának okáért kevésbé érzékenyek a recesszióra. Általában igaz az is, hogy az informális csatornákon a már állásban lévő dolgozókhoz hasonló munkavállal-

<sup>8</sup> Leglassabban pedig az újsághirdetések.

<sup>9</sup> Az emberierőforrás-ellátási folyamat 3 fázisa a toborzás, kiválasztás és beillesztés, melyből az első feladata a potenciális jelöltek szervezethez vonzása (tehát felkutatás és a munkahely vonzóvá tétele a jelöltek számára). A másodiké a megfelelő jelöltek kiválasztása (tehát információt szerezni a termelékenységéről), míg az utolsó fázisban a már kiválasztott jelöltet kell minél gyorsabban a szervezet integráns részévé tenni, az optimális teljesítményszintje eléréséhez segíteni [Poór–Karoliny (2001), Karoliny et al. (2003)].

<sup>10</sup> A társadalmi tőke talán legelfogadottabb definícióját lásd Coleman (1996) 102. o.

lók érkeznek, ami megkönnyíti a vállalatok számára a szűrést. Kevin Leicht és Jonathan Marx ezt a nemek tekintetében látta be [Leicht–Marx (1997)]. Azt találták, hogy az azonos neműeknél egymás állásba segítése gyakoribb, és amikor nem azonos neműek toborzása történik informális csatornán – azaz valaki egy másik nembe tartozó ismerőst ajánlja be –, akkor az új munkavállaló átlagosan alacsonyabb hierarchiaszintre kerül, mint ha az állásba segítővel megegyező nemű lenne, végül pedig a nők általában tipikusan női pozíciókba ajánlják nőtársaikat. Utóbbi problémát is jelent, mert erősíti bizonyos pozíciók nemhez kötöttségét (uo. 935. o.).

E jelenség általánosítása – hasonló hasonlót ajánl munkatársnak, vagy hasonlóan ajánlja fel az állást – egyben csökkenti is a cégek keresési költségeit. Mivel a vállalatok profitorientációjuk miatt hajlamosak a statisztikai diszkriminációra – azaz arra, hogy egyes csoportok korábban tapasztalt átlagos termelékenység alapján ítélje meg egy azonos csoporthoz dolgozó jelentkező várható termelékenységét –, az informális toborzást felhasználhatják direkt módon arra is, hogy a már bevált munkavállaló-típust vonzzák csak a céghez és ily módon magasabb minőségű, kisebb számú és homogénebb jelentkezőcsoportból kell csak válogatniuk [Windolf (1986)].

Russo és szerzőtársai kutatása ellentmondásos eredményeket hozott. Albrecht és Ours azt a mondatot emelik ki, miszerint az informális csatorna képes képességeik szerint megszüntetni az alkalmazottakat [Russo et al. (2000a) 388. o.]. Mindezt a következő eredmények egy lehetséges magyarázataként írták Russo és munkatársai, nem bizonyított következtetésként. Az elvárt végzettségi szinttől nem függött szignifikánsan, hogy vonnak-e be újabb toborzási eszközöket, amennyiben az első csatorna az informális volt, de azokban a modellekben, ahol más volt az induló csatorna, a hatás szignifikáns volt, és a magasabb végzettségi szint általában – de nem mindig – csökkentette az újabb csatorna bevonásának esélyét. Az életkorral szembeni követelmények pedig növelték az új csatorna megnyitásának valószínűségét, ha az első informális volt, míg csökkentették, ha hirdetés útján történt (informális csatornán nehezebb megfelelő életkorúakat találni, mint hirdetés útján).

Mindez igen elegánsan következik a társadalmi tőke colemani modelljéből [Coleman (2006)]. Az iskola társadalmi tőkét, azaz kapcsolatokat is képez. A magasabb iskolázottságúak rétege tehát kedvezőbb terepet az informális információáramlásnak, mint a kevésbé iskolázottaké, amiből az is következik, hogy a magasabb iskolázottság növeli az informálisan vállalatokhoz vonzható alkalmazottak számát, átlagosan csökkenti tehát az új csatorna megnyitásának szükségességét. Az életkor szerinti korlát viszont egyszerűen csak „elváágja” bizonyos emberek között a kihasználható kapcsolatot: hiába ismer valaki egy alkalmas munkavállalót, ha a kora miatt nem felel meg, nem „szólhat” neki. A társadalmi tőke felhasználhatósága csökken, így az informális csatorna hatékonysága is. Kevésbé érinti azonban a hirdetés általi toborzást, hiszen ott az informális kapcsolatok szerepe amúgy is kisebb volt. Az Albrecht–Ours féle érvelés tehát a társadalmi tőkét tartalmazó modellekben nem állja meg a helyét. Az informális csatorna nem plusz információt szolgáltat a munkavállaló termelékenységéről, mint az oktatás, hanem csak segít a vállalatokhoz vonzani a potenciális jelentkezőt. Még ha feltesszük is, hogy ad valamennyi plusz információt, semmi nem támasztja alá, hogy ez a plusz információ több lenne, mint egy nem informális csatornán felvett alkalmazottal készített, magas validitású kiválasztási módszer – például értékelő központ – használatából származó becslés.<sup>11</sup>

A Russo és szerzőtársai (2002a) által kínált magyarázat ettől különböző. A hirdetés szerintük lehet, hogy önszelekcióra készíteti az alkalmazottakat – például a nem megfelelő életkorúak és végzettségűek eleve

nem jelentkeztek –, míg az informális csatorna talán a belső képességeket képes mérni és ezért nincs szükség újabb jelentkezők toborzására. Ez a következtetés meglehetősen zavaros. Kérdéses, hogy mi a különbség az önszelekcióra készítés és a képességek direkt mérése között a munkaadó által nyert információ szempontjából, miért jut arra a következtetésre Ours és Albrecht, hogy az informális csatornának nagyobb információs szerepe van.

Az a hipotézis viszont jelen munka szerzője szerint megerősíthető a tanulmány alapján, hogy a magasabb végzettségi szint megkövetelése a toborzás során tudatosabb álláskeresői magatartást folytató, felkészültebb munkavállalókat vonz a vállalatokhoz, míg alacsonyabb iskolázottsági szint esetében a keresési tevékenység is gyengébb a munkavállalók oldaláról, valamint nagyobb a minőségbeli szórás is, ezért egyszerűen ez okozza a magasabb végzettséghez tartozó erősebb negatív hatást az újabb csatorna megnyitásának valószínűségére.

Ugyanezen az oldalon [Russo et al. (2000a) 388. o.] azt is megállapítják a szerzők, hogy a nagyobb cégek hajlamosak más csatornákat is megnyitni akkor, ha az első csatorna informális volt. Ez az eredmény nagyon egyszerűen magyarázható azzal, hogy költséghatékonyságból az informális csatornával kezdenek, és ha nincs megfelelő jelentkező, megnyitják a többit, vagy akár azzal is, hogy olcsó mintavételezést jelent ez a csatorna, ami után célzottabban lehet például hirdetési tevékenységbe kezdeni. Azonban bármelyik magyarázatot is fogadjuk el, nem következik belőlük, hogy az informális csatorna több információval szolgált, mint a hirdetés alapján kialakult önszelekció, sőt: mi szükség lenne új csatornák megnyitására, ha ez a legjobb? A kisvállalatok informális és formális toborzási szokásainak vizsgálatával Marilyn Carroll és szerzőtársai (1999) is foglalkoztak tanulmányukban, de nem olyan álláspontot képviseltek, mint Albrecht–Ours. Ők is elismerték ugyan, hogy az informális toborzásnak vannak előnyei (például csökkentheti a fluktuációt), de kiemelték komoly hátrányait is, mint például a potenciálisan jó alkalmazottak elszalasztása vagy a diszkriminációs tendencia (uo. 237. o.).

Charles Williams és szerzőtársai az Albrecht-teszt szempontjából érdekes megállapításra jutottak az ápolónővérek piacán [Williams et al. (1993)]. Úgy találták ugyanis, hogy az informális toborzás magasabb tudásszinttel rendelkező alkalmazottakat vonz a vállalatokhoz, de ez nem mindig jár más pozitív alkalmazás utáni jellemzőkkel, például a várható szolgálati idő hosszával. Ez azt is jelentheti, hogy az informális toborzás bizonyos szempontból magasabb emberi tőkéjű alkalmazottakat vonz a céghez, akiknek azonban mégsem biztos, hogy magasabb lesz a termelékenysége az adott vállalatnál. A cégméret is komolyan torzíthatja az információs csatornák figyelembevételén alapuló eljárásokat, mivel a kisebb cégeknek egyszerűen túl költségesek bizonyos eljárások [Gábor (1999) 580. o.].

A szakirodalom-elemzés eredményeképpen megállapítható, hogy a toborzási technikák olyan mértékű információs szerepére, mint amit Albrecht és Ours feltételez, nem lelhető meggyőző bizonyíték. Ezért erre épülő tesztjük is használhatatlan. A cikk ugyan a teszt többi részét nem elemzi, ám ennek ellenére elmondható az is, hogy ha kiválasztási és nem toborzási technikák információs értékét használunk egy ilyen vagy hasonló teszt során, az kellően megalapozott lehet. Utóbbi kijelentést a tanulmányban hivatkozott, a kiválasztási eljárások validitását bemutató elemzések támasztják alá, amelyekből látható, hogy az ilyen eljárások információs értéke bizonyos korlátok között jól becsülhető, és statisztikailag igazoltan elég jelentős ahhoz, hogy az iskolai végzettség hasonló funkciójával összemérhető legyen. Vagyis ahelyett, hogy az ismeretség alapján, illetve formálisan toborzott jelöltek csoportjai közt vizsgáljuk a végzettség kiválasztásban betöltött szerepét, az alkalmazott kiválasztási technikák validitásával, prediktív validitásával vethetjük össze azt. Ez utóbbi esetben az sem közömbös, hogy mivel itt nem kétértékű változóról van szó – mint az informális vagy nem informális esetben –, hanem arányszámról mértről, az alkalmazható elemzési eszközök köre is szélesebb.

<sup>11</sup> Kutatási lehetőséget rejt magában a toborzási forrás szerinti megkülönböztetés. A belső forrásból – vállalat már meglévő alkalmazottai – történő toborzás valóban számottevően jobb becslésre adhat lehetőséget. A toborzás forrásait elkülönítő vizsgálatok Magyarországon is folynak [Dara – Czákó (2008)].

Áttételesen, de tovább gyengíti az Albrecht–Ours féle feltevés helytállóságát, hogy a kiválasztási mód-szerek egyik fent ismertetett értékelésében sem láthattunk olyan tendenciát, ami az informalitás fölényét mutatta volna az egyéb költséges, de előzetes ismeretséget nem feltételező módszerekkel szemben. A munkapróba és a képességtesztek mindegyik idézett elemzésben legelől végeztek, és ott, ahol szerepelt, az értékelő központ is jól teljesített, holott ezek egyike sem feltételez korábbi kapcsolatot a munkaadó és a jelölt között. A referencia-vizsgálat viszont, amely korábbi munkatársak, felettesek megkérdezését, véleményét is jelenti, ezektől jelentősen kedvezőtlenebb előrejelző-képességet tudott felmutatni.

## HIVATKOZÁSOK

- ALBRECHT, JAMES W. – OURS, JAN C. VAN (2001): Using Employer Hiring Behavior to Test the Educational Signaling Hypothesis. Discussion Paper No. 399., IZA, Bonn.
- ALBRECHT, JAMES W. – OURS, JAN C. VAN (2004): Using Employer Hiring Behavior to Test the Educational Signaling Hypothesis. Working Paper, Georgetown University, Department of Economics, Washington DC.
- ALBRECHT, JAMES W. – OURS, JAN C. VAN (2006): Using Employer Hiring Behavior to Test the Educational Signaling Hypothesis. Scandinavian Journal of Economics, vol. 108., no. 3., pp. 361–372.
- ARMSTRONG, MICHAEL (2006): A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London.
- BEHRENDTS, THOMAS (2007): Recruitment Practices in Small and Medium Size Enterprises. An Empirical Study among Knowledge-intensive Professional Service Firms. management revue, vol. 18., no. 1., pp. 55–74.
- BROWN, SARAH – SESSIONS, JOHN G. (2004): Signalling and screening. Megjelent: Geraint, Johnes – Johnes, Jill (eds.): International Handbook on the Education of Economics. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham – Northampton, pp. 58–100.
- CARROLL, MARILYN – MARCHINGTON, MICK – EARNSHAW, JILL – TAYLOR, STEPHEN (1999): Recruitment in small firms: processes, methods and problems. Employee Relations, vol. 21., no. 3., pp. 236–250.
- CARROLL, MARILYN – MARCHINGTON, MICK – EARNSHAW, JILL – TAYLOR, STEPHEN (1999): Recruitment in small firms: processes, methods and problems. Employee Relations, vol. 21., no. 3., pp. 236–250.
- COLEMAN, JAMES S. (2006): A társadalmi tőke az emberi tőke termelésében. Megjelent: Lengyel György – Szántó Zoltán (szerk.): Gazdaságszociológia. Szöveggyűjtemény. Aula Kiadó, Budapest, 109–131. o.
- CSAPÓ BENŐ [2002A]: Az iskolai tudás. Osiris Kiadó, Budapest.
- DAKIN, STEPHEN – ARMSTRONG, J. SCOTT (1989): Predicting job performance: A comparison of expert opinion and research findings. International Journal of Forecasting, vol. 5. no. 2., pp. 187–194.
- DARA PÉTER – CZAKÓ NORBERT (2008): Toborzás – kiválasztás Magyarországon. Munkaügyi szemle, 52. évf., 2. szám, 92–95.
- GÁBOR R. ISTVÁN [1999]: Mi a hasonlóság az egyetemi tanulmányok és a disznóól között? Közgazdasági Szemle, 46. évf., 6. szám, 576–582. o.
- GORTER, CEES – NIJKAMP, PETER – RIETVELD, PIET (1996): Employers' recruitment behaviour and vacancy duration: an empirical analysis for the Dutch labour market. Applied Economics, vol. 28., no. 11., pp. 1463–1474.
- GRANOVETTER, MARK S. (1995): *Getting a job*. Harvard Press, Cambridge, MA.

- KAROLINY MÁRTONNÉ – FARKAS ZOLTÁN – POÓR JÓZSEF – LÁSZLÓ GYULA (2003): Emberi erőforrás menedzsment Kézikönyv. KJK–KERSZÖV Kiadó, Budapest.
- KÜRTÖSI ZSÓFIA – VILMÁNYI MÁRTON (2007): Humánerőforrások I. JATEPress, Szeged.
- LEICHT, KEVIN T. – MARX, JONATHAN (1997): The consequences of informal job finding for men and women. Academy of Management Journal, vol. 40., no. 4., pp. 967–987.
- LINDEBOOM, MAARTEN – OURS, JAN VAN – RENES, GUSTA [1994]: Matching Employers and Workers: An Empirical Analysis on the Effectiveness of Search. Oxford Economic Papers, vol. 46., no. 1., pp. 45–67.
- MCDANIEL, MICHAELA. – SCHMIDT, FRANK L. – HUNTER, JOHN E. [1988]: *Personnel Psychology*, vol. 41., no. 2., pp. 283–314.
- MONTGOMERY, JAMES D. [1991]: Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. The American Economic Review, vol. 81., no. 5., pp. 1408–1418.
- POÓR JÓZSEF – KAROLINY MÁRTONNÉ (SZERK.) (2001): Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK–KERSZÖV, Budapest.
- RILEY, JOHN GRAHAM (2001): Silver Signals: Twenty-Five Years of Screening and Signaling. Journal of Economic Literature, vol. 39., no. 2., pp. 432–478.
- ROPER, STEPHEN [1988]: Recruitment Methods and Vacancy Duration. Scottish Journal of Political Economy, vol. 35., no. 1., pp. 51–64.
- ROTHSTEIN, MITCHELL G. – GOFFIN, RICHARD D. (2006): The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? Human Resource Management Review, vol. 16., no. 2., pp. 155–180.
- RUSSO, GIOVANNI – RIETVELD, PIET – NIJKAMP, PETER – GORTER, CEES (2000A): Search channel use and firms' recruitment behaviour. De Economist, vol. 148., no. 3., 373–393.
- RUSSO, GIOVANNI – RIETVELD, PIET – NIJKAMP, PETER – GORTER, CEES (2000B): Recruitment channel use and applicant arrival: An empirical analysis. Empirical Economics, vol. 25., no. 4., pp. 673–697.
- SCHMIDT, FRANK L. – HUNTER, JOHN L. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, vol. 124., no. 2., pp. 262–274.
- SIMON, CURTIS J. – WARNER, JOHN T. (1992): Matchmaker, Matchmaker: The Effect of Old Boy Networks on Job Match Quality, Earnings, and Tenure. Journal of Labor Economics, vol. 10., no. 3., pp. 306–330.
- SPENCE, MICHAEL A. (1974): Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- TAYLOR, SCOTT (2006): Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations. Human Resource Management Review, vol. 16., no. 4., pp. 478–489.
- WILLIAMS, CHARLES R. – LABIG, CHALMER E. – STONE, THOMAS H. (1993): Recruitment Sources and Posthire Outcomes for Job Applicants and New Hires: A Test of Two Hypotheses. Journal of Applied Psychology, vol. 78., no. 2., pp. 163–328.
- WINDOLF, PAUL [1986]: Recruitment, Selection, and Internal Labour Market in Britain and Germany. Organization Studies, vol. 7., no. 3., pp. 235–254.

Kun András István  
Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar  
Menedzsment és Marketing Tanszék