

SZAKDOLGOZAT

MOLNÁR KATALIN

Emberi erőforrások alapképzés

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Emberi erőforrások szak

MODERN TECHNOLÓGIA A KIVÁLASZTÁSBAN

Belső konzulens: Kollár Péter

Egyetemi docens

Külső konzulens: Meretei Dávid Tibor,

Dr. Lisku Henriett

Készítette: **Molnár Katalin**

SFXAIG

Nappali tagozat

Tanszék: Agrármenedzsment és

Vezetéstudományi Tanszék

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Szakirodalmi áttekintés.....	6
2.1. A toborzási és kiválasztási folyamatok ismertetése és műelemzések a témában.....	6
2.2. A kutatás elméleti oldala: a robotizáció munkaerőpiacról kizorító ereje, illetve az automatizált kiválasztási rendszer lehetőségei és velejárói.....	22
3. Saját vizsgálat.....	26
3.1. Kutatási célok, vizsgálati kérdések és hipotézisek.....	26
3.2. A vizsgálat körülményeinek, helyszínének bemutatása.....	28
3.3. A vizsgálati minta bemutatása.....	29
3.4. A vizsgálati módszerek ismertetése.....	30
3.4.1. Egyszerű mintavétel.....	30
3.4.2. Rétegzett mintavétel.....	30
3.5. Eredmények.....	31
4. Következtetések, javaslatok.....	38
5. Összefoglalás.....	44
Irodalomjegyzék.....	46
Mellékletek.....	54
Függelékek.....	64

Bevezetés

A technológia rohamosan fejlődik, ahogy a robotika terjeszkedik a világban - megszűnhetnek munkakörök, és a HR-esek feladatai leszűkülhetnek. Viszont annyi biztos, az embernek még mindig be kell avatkoznia, a robotok még nem képesek empátiára vagy éppen ösztönös reakciókra, helyzetfelismerésre. A humán munkaerő csökkenése előrelátható. A 2022-es év több és újabb kihívásokat fog hozni a toborzási folyamatokra vonatkozóan. A jövő kiszámíthatatlansága, illetve a lecsökkentett költségvetés megnehezítik a HR-esek dolgát. Számos cikk hangoztatja országunk egyre növekedő problémáját, a munkaerőhiányt. A szakemberek úgy, mint villanyszerelő, szakorvos vagy akár festő-mázoló hiánya mindennapossá válik, itthonról tömegek mennek külföldre az egyéni vagy családi életszínvonal növelése érdekében. A vendégmunkások száma azonban gyorsan gyarapszik, megoldás nélkül a helyzet csak rosszabbodik. Először is a már meglévő munkaerőt kell a helyén tartani, ez pedig nem másé, mint a HR-es feladata. Mind az újonnan érkező, mind a tapasztalt munkavállalónak és vezetőknek biztosítani kell elegendő teret a fejlődéshez, képzéseket szervezni az ehhez szükséges eszközökkel. Új kiválasztási módszerekre lehet szükség. Biztosra mondható, hogy nem haladunk jó irányba az innovatív robotizálás keltette tapasztalatokból következően. a robotizált állásinterjúztatás kudarcot fog vallani, és a HR munkakörben dolgozók feladata marad a jelentkezők felmérése személyes úton, illetve online csatornákon keresztül. Az online tér tovább erősödik, a technológia fejlődése viszont rendkívül sok embert zárhat ki a jelentkezésből és kiválasztásból, amennyiben túl nagy elvárásokat állít eléjük az automatizáció, mivel a működtetéséhez olyan feltételek tartoznak, melyeket nem mindenki tud biztosítani. A dolgozat első részében a témára vonatkozó irodalmak elemzésére került hangsúly. A szakirodalmi áttekintés felépítése a továbbiakban az alábbi szempontok szerint alakult:

Az emberi erőforrások szakma története

- Ismerteti a HR kialakulását és szükségességét, és hogy miért vált fontossá a vállalatok számára.
- Alkalmazkodás a munkaerőpiac változásaihoz és átszervezni/innoválni a képzéseket.
- A toborzás feladata egyre lényegesebbé válik a munkáltató számára, kompetensebb emberek kellenek.

Munkafeltételek változása és munkanélküliség a közelmúltban

- Ez a rész Bánfalvy Csaba műveit vizsgálja, egészen a tizennyolcadik századtól foglalja össze a korra jellemző társadalmi jogokat és elvárásokat, illetve ezek hatását a munkanélküliekre nézve.

A munkakörelemzés és az adekvát munkaköri leírás tulajdonságai

- Deák Imre és társai cikkének összefoglalását Baksai Zoltán könyvével vetettem össze, és a formai követelmények ismertetéséhez a mű egyben a hibákra is felhívja a figyelmet, és a munkavállalókra nézve kedvező átalakításokat részletez, szó esik a munkaidő túllépésről és ezek lehetséges kiküszöböléséről.

A kompetenciamenedzsment, és a HR-es rendszerek hasznosulása

- A tanult, átvett és kulcskompetenciákról illetve képességekről ad rövid elemzést, egyes készségek kiszűréséhez segítséget nyújt a foglalkoztatottak nyilvántartásának megfelelő, toborzási- és kiválasztási feladatokat egyaránt ellátó HR szoftver.

A munkaerő felvételt meg lehet könnyíteni?

- Ez a fejezet a belső és külső forrásokon kívül kutatja a kölcsönzés lehetőségeit és bevalását a munkaerőhiány egyik megoldásaként, Kártyás Gábor könyve alapján.

Sikerorientáltság a kiválasztásban a KKV-k körében, kutatásról szóló összegzés

- Kutatás elemzése, és az egyéni felmérést alátámasztó tesztípusok.

Az AC, tesztek mennyivel hatékonyabbak a hagyományos állásinterjúknál?

- Az Értékelő Központ több ember teljesítményét figyeli meg, így körülhatárolódnak az egyéni képességek és hibák, komolyabb szintű felmérésként szolgál.

A mobbing, ergonómiai szempontok vizsgálata

- A munkahelyi zaklatások előfordulása, megelőzése és orvoslása.
- Ergonómiailag megfelelő körülmények kialakításának fontossága a munkahelyeken.

Célkitűzések és a belső pszichikai egészség építőköve, az önismeret ismertetőjegyei

- Langer Katalin az önismeret és a változtatások kedvező hatásait foglalja össze könyvében, ez a fejezet az önfejleszthetőség kutatására tér ki.
- A cél- és karrier kitűzés fázisainak bemutatása, mérőeszközei.

*A kutatás elméleti oldalának **felépítése**:*

Kutatás bemutatása a különböző területeken elterjedt koronavírus okozta hatások miatti foglalkoztatásbeli változásokról

Modern kiválasztási rendszer?

A szakdolgozat második nagyobb fejezete a modern tudománnyal foglalkozik, ezen belül a HR és a mesterséges intelligencia kamatoztathatóságával a jövőre nézve. Az új kiválasztási rendszer létrehozásának okai, a gépek előnyeinek és hibáinak feltérképezése. A vázlatpontok egy tartalmas elemzést mutatnak, mely leírja a munkaerő bevonzás eredeti módszereit és hogy azok miért voltak hatásosak eddig. A társadalmat érintő foglalkoztatási problémákat és általánosan hasznos szakmai példákat kutat fel elsősorban Budapesten kiadott szakirodalmi források felhasználásával.

Szakirodalmi áttekintés

A toborzási és kiválasztási folyamatok ismertetése és műelemzések a témában

A HR szakma kezdetleges formájának kialakulása a 20. század első felére, az 1930-as évek körüli időszakra tehető. A két világháború között Magyarországra is elérkezett az 1929-es Nagy Gazdasági Világválság, mely a New York-i tőzsde összeomlásával vette kezdetét. Ekkortájt váltak népszerűvé a szakszervezetek, a munkavállalók igénye pedig rohamosan nőtt munkáltatóikkal szemben. (K. Bicos, S. et al., 2004) A foglalkozás jellege eleinte alulfejlettnek tekinthető, többnyire egyéb munka elvégzésére alkalmatlan munkaerő került ki *személyzeti adminisztrátorként* az emberek közül. A XVIII. század utáni időszakban a személyzetisek előtérbe helyezték a munkaidő maradéktalan tartalomteliségét. A XIX. század munkásai nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a szabadidőnek mint a bér mértékének, ellenben a követő század dolgozóinak igényeivel, akik hasonlóan napjainkhoz képesek voltak feláldozni az idejüket a jó kereset érdekében. (Kuczi, 2013)

A munkaszervezés kialakulásának történetében jelentős szerepet játszó Taylor F. W. fektette le a mára Taylorizmus-nak nevezett irányelv alapjait. Ez időtájt az emberek életében az időigény korántsem volt még annyira fontos tényező, mint napjainkban. (Kuczi, 2013) Az 1960 és 1970-es évek a feministák küzdelméről, az esélyegyenlőség kivívásáról szóltak. Fontosabbá vált a HR osztály megléte, és tovább növekedtek a munkavállalói igények. Később, a nyolcvanas évek tájékán már tanácsadó szerepben tűnhettek fel a személyzeti osztály tagjai és feladatkörük is bővült. Előtérbe került a költséghatékonyság és a döntéshozatal, a vezetőkkel kiépített kapcsolat jelentőségteljesebbé vált. (K. Bicos, S. et al., 2004) Véleményem szerint a munkaerőhiány megjelenése nagy hatást gyakorolt a HR jelenlegi formájának kialakulására. A kulcskompetenciák és alapvető képességek megléte már nem elég a versenyképesség és relevancia fenntartása érdekében.



1-es kép: Budapest az 1930-as években, Benedictus21, 2020. okt. 19

A kompetenciákat és készségeket céljaink tudatában érdemes fejleszteni, akár itthon vagy külföldön, hogy kamatoztatni lehessen azokat a jövőben bármely munkahelyen. A toborzóknak ismerniük kell az új vagy megüresedett pozíció feladatait, elvárásait és a munka hibátlan elvégzéséhez elengedhetetlen tulajdonságokat. Az erősségeken túl még fontos információkkal szolgál a személy iskolai végzettsége, képesítései vagy képzések amiken részt vett, és az egyén személyisége. A vállalati tevékenységhez szükséges munkaerő létszám összefüggésben áll a munkakörök ellátási feltételei mellett a helyi társadalmi és gazdasági körülményekkel. Ilyen faktor lehet a gazdasági fejlettség, a foglalkoztatási struktúra, a kormányzati elvárások és a jogszabályok. (Langer, 2001)

Kétféle megközelítés szerint vagy a munkavállaló, mint változó tényező alkalmazkodását kell kialakítani az állandó munkához képest, vagy a munkafeltételek rugalmasságának létrehozása eredményezi a már alkalmas dolgozó beválását. (Langer, 2001) A teljesítmény további növelésére mind a horizontális és a vertikális változások beavatása jó lehet, egy-egy ember kiemelése és előléptetése is érdemes. (Csordás, 2012)

Magyarországon az egyik súlyos társadalmat és gazdaságot negatívan érintő helyzet a munkanélküliség. A portfolio.hu oldal *Sosem látott munkanélküliségi adatok érkeztek Magyarországról* cikkében ír a 2019-ben felmért adatokról, melyek szerint a dologtalanok száma hitelesen több mint 300 000 fő, és a Központi Statisztikai Hivatal eredményei nem helytállóak. A munkanélküliség korai formája már a prekapitalista korszakban is jelen volt, ugyan a XVIII. században kezdett a világ foglalkozni a munkátlanokkal. Bánfalvy (1993) *A munkanélküliség kezelése* című könyvében ír a problémáról és annak megoldási kísérleteiről a XX. század előtti korban. A történelmi fejezetben megemlíti a munkaházak létesítését, amely a rászorulóknak számára bár nem megfelelő munkafeltételekkel, munkalehetőséget biztosított. Az idő haladtával egyre inkább elutasították a munkanélküliek helyzetét, mivelhogy az egyéneket és a gazdaságot egészében befolyásolja. A műben olyan neves emberek elméleteit vizsgálja Bánfalvy, mint Adam Smith (a láthatatlan kéz), Marx vagy John Maynard Keynes. A világ fasiszta régióiban 1932-ről 1938-ra a munkanélküli létszám harmincadára csökkent, köszönhetően a közmunka programok létesítésének. (Bánfalvy, 1993)

Az 1927-33-as Gazdasági Világválság rengeteg embert taszított ki stabil helyzetéből. A Szovjetunióban büntetés járt azért, ha nem vállaltak munkát az emberek. Magyarországon a rendszerváltás előtti időkben szintén megdorgálták a munkakerülőket. A szerző tanulmányok eredményeit mutatja be a mű hátralévő részében.



2-es kép: Gyerekek tüntetése a válság idején, Quora.com, 2016

Egy másik könyve, *A munkanélküliség* vázolja a komoly jelenséget. A szerzemény elején a munkanélküliség különböző típusai vannak felsorolva: az abszolút, a strukturális és a súrlódásos (azaz frikcionális) változat. (Bánfalvy, 1997) További alformákat is felsorol, melyek az 1-es táblázatban szerepelnek.

A munkanélküliség három fő típusa

A munkanélküliség fő három típusa		
Abszolút	Strukturális	Súrlódásos

1-es a) táblázat, saját szerkesztés Bánfalvy művei alapján

A munkanélküliség további altípusai

A munkanélküliség további altípusai			
Átmeneti	Szezonális	Ifjúsági	Regionális
Tartós	Női	Kisebbségi	Önkéntes/Nem önkéntes

2-es b) táblázat, saját szerkesztés Bánfalvy művei alapján

Ebben a könyvben a nemzetszintű munkanélküliség II. világháború előtti majd az azt követő állapotáról olvashatunk. Bánfalvy jellemezte a XVIII. És XIX. századi bér munkások pozícióját, és a gazdaságok fejlődését, modernizációját. Mindkét művében beszámol a neoklasszikus elméletről, és a Keynes-i meghatározó gazdaságtani alapelvekről. A társadalomtörténész John Burnett Idle hands nevezetű írásából idéz, aki szerint a munkások két létfenntartási motivációja az anyagi helyzeten való javítás és a félelem a büntetéstől.

A munkát és a játékot (szabadidő, munkabér) külön kell választani egymástól. (Burnett, 1994) Magyarországon a rendszerváltás után a munkanélküliség elleni intézkedéseket elkapkodták, nem alakultak ki konzisztens javaslatok. 1946-ban kötelező közmunkát vezettek be, a 18 és 40 év közötti nők, illetve 18 és 60 közötti férfiak dolgozhattak. Bejelentették a munkahelyváltogatási tilalmat. 1983-ban megjelent az átképzési támogatás, 1989-ben pedig bevezették a munkanélküli segélyt. (Bánfalvy, 1997) Az iromány összefoglalja, hogy miért olyan fontos a probléma, és melyek az okai, továbbá ismerteti az időszakokra jellemző munkaerőpiaci, társadalom- és gazdaságpolitikai hatásokat. A helyzet nem orvosolhatóan vagy kilátástalan, globális módszerek léteznek a világszintű jelenség enyhítésére.

Toborzási folyamatok alatt értendő a munkafeltételeknek megfelelő, célközönségbe számítható emberek felkutatása, és megnyerése a cég betöltetlen és létesítendő munkapozícióira. A kiválasztási folyamatba olyan feladatok tartoznak, mint a munkaköri leírások elkészítése, az összes jelentkező szűrése interjúk és tesztek segítségével, a felvételhez szükséges lépések megtétele, illetve a többiek elutasítása. Mindegyik folyamat célja az adott munkakör betöltésére legalkalmasabb emberek megtalálása. A munkaerő toborzása és kiválasztása belső és külső forrásokból történhet: megkülönböztetünk újító és állapotmegőrző stratégiát. A szükséges létszám eléréséhez az újonnan beérkező jelöltek, vagy a már cégen belül elhelyezkedettek szolgálhatnak. Fontos továbbá, hogy az elvégzendő feladatok és az elvárt kompetenciák pontosan tisztázva legyenek a feladott hirdetésekben. Az egyik legnépszerűbb toborzási eszköz az úgynevezett Applicant Tracking System szoftver, melynek több verzióját ismerjük: a Bullhorn, Pinpoint, Greenhouse, vagy VidCruiter például mind a jelentkezői nyomkövetést segíti.

A munkakörelmezés alapozza meg a munkakör funkcióját, célját, hatás- és jogkörét, a kapcsolatrendszerét, az elvárt kompetenciáit, a hozzárendelt eszközöket és a relatív környezetét. Az elemzés elvégzésére olyan közismert kutatómódszereket hasznosíthatunk, mint az interjú, kérdőív vagy a megfigyelés. Eredményeképp létrejön a munkaköri profil és a munkaköri leírás. (Deák et al., 2013) A munkaköri leírás azon munkaköri feladatok körét határozza meg, amelyet a munkavállaló minden további munkáltatói utasítás nélkül is elvégezni köteles. Egy leírásban szerepelnie kell a FEOR, tehát Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere azonosítónak, ennek pedig a munkakör családját és a sorszámát szükséges tartalmaznia. Fel kell tüntetni a kapcsolatrendszert, a dolgozó fontosabb munkaviszonyait, mind a feletteseket és a beosztottakat. (Deák et al., 2013)

Egy munkakör értékelése a kevésbé erőteljestől a felelősségteljes és összpontosítást igénylő munkapozíciók felé irányul, a fontosabb munkakörök alapvetően értékesebbnek bizonyulnak a szervezetben kitett részük alapján. (Deák et al., 2013) Baksai (2009) *A munkaköri leírás* című irományában ismerteti tapasztalatait a dokumentum hiteles elkészítési módjával kapcsolatban, és úgy véli, hogy a leírásban több szempontot is megillet a naprakészség, vagyis időről-időre frissíteni kéne a leírás adatait. A következő kihagyhatatlan elem a munkakör céljának megnevezése, csakis az esetben, amikor lényegretörő, jól kitalált célpontokat határoznak meg, amelyek lefedik a valóságot. Ezután az elvégzendő munkafeladatok és felelősségi kör részletezése történik, általános megfogalmazásban. A munkavállaló teljesítményét és a munka minőségét a teljesítménymutatók segítségével lehet behatárolni és lemérni, ezeket szintén fontos szerepeltetni a tartalomban. (Baksai, 2009)

További és egyben utolsó szempont a személyi tulajdonságok megadása, ebbe beletartoznak a végzettség, nyelvismeret és egyéb hasznos információk a dolgozó személyről. A munkaidő mind a teljes-, és a részmunkaidő esetében heti legalább 1 és legfeljebb 72 óra közötti időszakra tehető. (Baksai, 2009) A szerző a túlmunka kapcsán a NAIH (Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság) tájékoztatójának 2.1. pontját kritizálja, miszerint a hozzájárulás önkéntessége a munkahelyi alá-fölérendeltségi viszonyban nem értelmezhető, így Baksai megkérdőjelezi annak előfordulását, és aktuálpolitikai reflexióként tekint a honlapon megjelentetett részletre. Az író a kötetlen munkaidő számos erényét kiemeli, három feltételhez kötve az alkalmazását:

- a munkavállaló függetlenül és önállóan készíti el saját munkaidő beosztását,
- munkakörében alkalmazható a kötetlen rend, és az kiterjed több feladatára,
- jogosultságot felhatalmazó szerződés vagy írás által léphet életbe.

A kész dokumentumot keltezéssel és aláírással kell ellátni. Baksai arra is felhívja a figyelmet, amennyiben nem készül el a munkaköri leírás, a munkáltatót akár millió forintokig bírságozhatja a hatóság. Kivételt képez az eset, amikor a munkaviszony csupán egy hónapig tart, vagy a munkaidő nem haladja meg a heti nyolc órát. Egyes szervezetekben a leírást helyettesítheti a Szervezeti és működési szabályzat, szervezeti ábra (más néven organogram) vagy a Munkaköri rendszeri szabályzat. A szerepprofil tartalmazza a munkatevékenységeket és az állás betöltéséhez szükséges kompetenciákat. (Henczi, 2007) A legfontosabb, hogy minden szerep betöltésére kerüljön valaki. Egy személy egyszerre több szerepet is elvállalhat, azaz megnövekedett számú és sokszínűbb feladatokat végezhet el, megfelelő képzettséggel.

A toborzás megköveteli ezek precíz elkészítését, mivel az álláshirdetésekből meghirdetett rendeltetés lesz az, amivel a munkakereső azonosulni tud, illetve szívesen betöltené azt. Az egyéni munkaköri leírás azt a célt szolgálja, hogy a munkakörön belül tevékenykedő egyén feladatai összhangban legyenek másokéval, annak ismeretében, mely teendők jelentenek eltérést az ő esetében. A munkakörcsaládok sok szakértelmet igénylő munkakört ölelnek fel egyszerre. (Baksai, 2009)

Ahhoz, hogy az adott munkakört szakszerűen kialakítsuk, remek eszközként szolgál a DACUM-módszer. Az 1960-as évek körül dolgozták ki Amerikában, majd nálunk is elterjedt. Egy olyan tevékenységtáblázat elkészítését foglalja magába, amely tartalmazza a munkakör összes elvégzendő feladatcsoportját, és azok további feladataira bontását. A munkához kötődő eszköz- és anyaglista, továbbá a munkakör kompetenciaprofilja is fontos kelléke a kialakításának. (Henczi, 2007) Leggyakrabban tananyag és tantervezet fejlesztésére használják. A Dr. Henczi (2007) és munkatársai által írt *Kompetenciamenedzsment* című könyv részletesen leírja a módszer elvégzésének elengedhetetlen feltételeit. Rengeteg egyéb hasznos információt tartalmaz a kompetenciák értelmezéséről, fejlesztéséről és értékeléséről.

A kompetenciamenedzsment definíciója röviden *“a szervezeti célkitűzések megvalósításához szükséges tevékenységek sorozata, és a kompetencia-erőforráskészlet megtervezése, amely hozzájárul a munkavállalók teljesítményének folyamatos növeléséhez”*. (Henczi, 2007)

A munkakör felméréséhez szükségessé válik a kompetenciaprofil elkészítése. Ez a profil tartalmazza a feladatok ellátásának feltételeit és a képzettségi elvárásokat. Szintén ide tartoznak a kompetenciakövetelmények. Az 3-as táblázatba foglalt kompetenciákat két csoportra lehet osztani: léteznek “hard” és “soft” skill-ek, azaz kompetenciák. A “hard” a konkrét tudást és ismereteket jelképezi, míg a “soft” tulajdonságok személyesek, nehezen számszerűsíthetőek.

Hard and soft skills

Hard skills	Soft skills
Idegen nyelv ismerete	Rugalmasság
Számítástechnikai ismeretek	Felelősségtudat
Gépelési készségek	Probléma megoldó képesség
Programozás	Csapatjátékosság
Fokozatok	Intelligencia szint
Oklevelek	Kommunikációs készség

3-as táblázat, saját szerkesztés Dr. Henczi műve alapján

A kompetencia-szótár segítséget nyújt a munkakörjellemezők feltárásában. Lehet saját szerkesztésű, tanácsadó cég vagy előírás által összetett dokumentum. Fontos eszköz a humán szakemberek szemében, mivelhogy forrása a munka készségbeli elvárásainak, és azok szintjeit is megkülönbözteti. A kompetenciák alapos ismerete a teljesítményértékelés folyamatát is támogatja. (Henczi et al., 2007) A kompetenciák jéghegy modellje azokat az egyéni tulajdonságokat ábrázolja, melyeknek egy része a hegy vízből kiemelkedő részeként a tudatos és látható jellemzők összessége, egy része pedig azon tényezőkből áll, amelyek nem érzékelhetők közvetlenül. A megtanult ismereteink, a munkahelyi vagy család szerep, és készségeink a környezetünk számára elérhető, és használatban vannak. A mélyben rejtőző tulajdonságok közé tartozik a motiváció, az attitűd, a személyiség jellemzők és az én-kép. (Kindrusz, 2005) Nemcsak a toborzáshoz fejlesztettek ki HR informatikai rendszereket, a megfelelő jelölt(ek) kiválasztásához szintén alkalmas szoftvereket hoztak létre és dobtak piacra.

Erre példaként hoznám fel a PERBITviews személyzeti szoftvert, mellyel egyéni űrlapok elkészítése és statisztikai elemzések végezhetőek, hirdetések feladására is alkalmas, az OPUS humán szoftverrendszer az alapvető bérelszámolási és tb-nyilvántartási funkciók mellett teljesítményértékelő modult is tartalmaz, a Gartner Ltd. pedig dokumentumkezelésben jártas program. Ezek a segédeszközök természetesen nem fedik le a kompetenciamenedzsmentet – csupán támogatják azt. Az R/3 személyzetfejlesztésre szolgáló komponens rendkívül sokszínű problémákra hoz megoldást, a munkavállalók képzése mellett nemcsak ösztönzi őket, hanem a megtartásukra fókuszál; főként a munkaerő-szükséglet kielégítésére irányuló program. (Langer, 2001)

Az R/3 személyzetfejlesztésre szolgáló komponens rendkívül sokszínű problémákra hoz megoldást, a munkavállalók képzése mellett nemcsak ösztönzi őket, hanem a megtartásukra fókuszál; főként a munkaerő-szükséglet kielégítésére irányuló program. (Langer, 2001)

A kompetenciák fejlesztésére hasznos programként szolgál az Oracle Emberierőforrás-Gazdálkodási Rendszer, mely az egyén képességeit vizsgál és gyakorlatok rögzítésével növeli, ezáltal az oktatás kiegészítő elemévé válik. A SAP AG cég a minőségi vállalatirányítási szoftvereivel vált nemzetközi piacvezetővé, az IT termékeken túl tanácsadó, oktató és fejlesztő szolgáltatásokat is nyújt. (Langer, 2001) A megfelelő munkaerő létszám biztosításáért a toborzók felelnek. A toborzásnak létezik belső és külső forrásból gazdálkodó módszere. A **belső** módokhoz tartoznak az átszervezés, újraalkalmazás, intranet, faliújság, vállalati hírlevél, képzés, életpálya tervezés, szervezeten belüli pályázatadás és az ismerősök útján való keresés. A **külső** módok a következőket foglalják magukba: sajtóhagyomány, internet, iskolákkal történő kapcsolattartás, szakmai szervezetekkel való együttműködés, állásbörzék, munkaerő-kölcsönzés vagy közvetítés, a nyílt nap, újsághirdetés és az adatbank. (Csordás et al., 2012)

Tóthné (2004) - Humán Erőforrások Gazdaságtana, Csordás és munkatársai – Emberi erőforrás gazdálkodás című műveikben ismertetik a toborzás és kiválasztás legfontosabb lépéseit. Mindegyik könyvben hasonló módon szerepelnek a toborzási lehetőségek és kiválasztási módszerek. A Tóthné által írott mű négy-négy előnyt és hátrányt különböztet meg mind a belső és a külső forrásokból történő toborzás esetén. Az 4-es táblázat ábrázolja a két forrás eszközeit.

Toborzási módszerek	
Belső módok	Külső módok
Átszervezés	Szájhagyomány
Újraalkalmazás	Internet
Intranet	Iskolákkal történő kapcsolattartás
Faliújság	Szakmai szervezetekkel való együttműködés
Vállalati hírlevél	Állásbörzék
Képzés szervezeten belül	Munkaerő-kölcsönzés, -közvetítés
Életpálya tervezés	Nyílt nap
Szervezeten belüli pályáztatás	Újsághirdetés
Ismerősök útján	Adatbank

4-es táblázat, saját szerkesztés Dr. Henczi műve alapján

Az Emberi erőforrás gazdálkodás nevezetű könyvben a szerző öt előnyt és négy hátrányt sorol a belső forráshoz, majd szintén négy előnyt és négy hátrányt a külső forráshoz. Ezek szerint levonható az a következtetés, hogy Csordás és a többi szerző előnyösebbnek találta a cégen belül lebonyolított munkaerő vadászatot, mint az új felvételes lehetőséget. Mindkét íromány szerzői írtak az újsághirdetésekről, a média fontosságáról és a szájhagyomány mivoltjáról, ugyanakkor az elsőként felsorolt műben a fejevadászatról, a több szerzős leírásban pedig az on-site menedzsmentről és a try and hire módszerekről esik még szó. Rendkívül hasznosnak találtam az utólag említett könyv *A leggyakoribb toborzási hibák* című cikkét, mivel ésszerű és időtlen problémákra hívja fel a figyelmet. (Csordás et al., 2012, 182.o.)

Kártyás (2015) *Munkaerő-kölcsönzés Magyarországon és az Európai Unióban* című könyvében a munkaerő-kölcsönzési folyamat szerkezetéről, történetéről, szabályozásáról és foglalkoztatáspolitikai szerepéről ír. A kölcsönzés egy olyan lehetőséget tár a munkáltatók és munkavállalók elé, amely mindkét fél számára előnyökkel jár. A pályakezdők például rendkívül sokféle tapasztalathoz juthatnak hozzá rajta keresztül.

A **kölcsönbeadó** fél a leggyorsabban tudja megtalálni a megfelelően képzett elegendő létszámú munkaerőt a **kölcsönvevő** munkáltató számára. A munkavállaló foglalkoztatója, a munkaerő felajánlója él a kiválasztási eljárás indításával, és köti meg a munkaszerződést a dolgozóval. Közötte és a kölcsönvevő fél között **polgári jogi szerződés** jön létre. (Kártyás, 2015) Mindhárom szereplő önálló pozícióban van, a kölcsönző és a kölcsönbeadó érdekei ugyan eltérőek, a felek felléphetnek egymás ellen. (Kártyás, 2015) A betöltés megszüntetési szabályai rugalmasak, a vevő nem jár tartozással a kiléptetésért. Jogilag 2001-ben szabályozták először a munkaerő-kölcsönzést hazánkban. A kölcsönbeadó cégek, és a kölcsönzött munkavállalók száma egyre csak növekszik. Kártyás arra hívja fel a figyelmet, hogy az átadott dolgozók jogai legyenek azonosak a nem kölcsönzött munkaerő Munka Törvénykönyvében leírt jogaival.

Hidegh (2019) három társszerző segítségével hozta létre a *Kis- és középvállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata: egy kvalitatív kutatás eredményei* nevezetű lektorált tanulmányát, amelyben lényeges jelentőséget tulajdonít a toborzási és kiválasztási folyamatoknak a versenyképességet megilletően. Az elemzés első részében összehasonlítja a magyarországi mikro-, kis- és középvállalkozásokat, közöttük pedig a különböző szinteken kiépített HR menedzsmenttel rendelkező cégeket. A fiatalok inkább a nagyobb multinacionális vállalatoknál kívánnak elhelyezkedni, mintsem KKV-nál, ennek oka pedig a magasabb fejlettségű szervezeti kultúra vonzereje. (Hidegh, 2019) A toborzás feladatkörébe tartozó elemek, mint az álláshirdetések megfogalmazása és megjelentetése, vagy éppen a jelöltek felkutatása, a munkavállalók értékelése mind hatékonyabbá és dinamikusabbá váltak a méretesebb vállalatok esetében. (Hidegh, 2019) A nagyobb létszám megköveteli a precíz és megbízható folyamatok bevezetését, az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek és a felelősségteljesség pedig nem egy-két főre hárulnak, mint ahogy azt kisebb cégeknél feljegyezték. A szerzők 12 KKV-ról készítettek anonim kutatást a vállalkozások munkaerő megtartásra irányuló intézkedéseik feltárása révén. A kutatás eredményeképp a kapcsolati tőkét emelték ki mint legkiválóbb toborzási hálózatot a kis- és középvállalkozások körében. Ekkor esik szóba az **employer branding** fogalma – az egyik legfontosabb eszköze a cégeknek, hiszen egy kritika rengeteg emberhez juthat el, így a HR-nek törekednie kell nemcsak a vonzó és pozitív benyomás kialakítására, hanem annak folyamatos fenntartására is.

Ugyanakkor az emberek az első benyomás által szerzett információknak jóval nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint a későbbi impulzusoknak. (Langer, 2001) A munkáltatói hírnév tehát nagyban meghatározza, hogy mennyire találják szimpatikusnak a munkahelyet, és a nem kívánatos fluktuációt is befolyásolhatja. Visszatérve a kutatáshoz, a kiválasztással kapcsolatos beszámolások alapján arra jutottak, hogy a jelentkezők szűrése folyamán a munkakörhöz tartozó attitűd jelentett számottevő előnyt, továbbá a szövegből kiderül, miszerint a szakmai fejlődés érdekében a munkavállalók képzését a KKV-k többsége támogatja. Ragaszkodnak a beosztottak alapvető igényeihez, úgy mint a fix vagy mozgóbér, a közlekedés, járulékfizetés, vagy a megfelelő munkavégzést biztosító feltételek kielégítése, ugyanakkor a fekete foglalkoztatás is gyakran előfordul a magyarországi szervezetek körében. (Hidegh, 2019) A fennmaradás feltételei közé sorolhatjuk a rugalmas alkalmazkodást, kapacitás kihasználást, és fontos továbbá a menedzserek és vezetők teljesítőképességeinek folyamatos növelése. (Langer, 2001) A fejlődés azonban a munkaerő megtartásában rejlik, a tanulmány összegzésében a szerző alátámasztja a kisebb méretű vállalatok informalitásának lényegét, és több előnyt is részesít annak. Rugalmas működés és proaktivitás jellemzi őket, így nem tartanak a jövőtől, és a gazdasági siker által betudott profit révén erősebbé válnak.

A rengeteg jelentkező közül a HR feladata árhatékonyan, a lehető legrövidebb idő alatt megtalálni azt a jelöltet, akinek a kompetenciái illeszkednek a munkakörhöz a legalaposabban. (Langer, 2001) A kiválasztás első lépése a pályázati anyag értékelése. Tartalma a kísérőlevél, az önéletrajz és egyéb mellékletek, például fénykép vagy igazolások. Megkülönböztetünk *hagyományos*, *amerikai típusú*, *funkcionális*, *kronologikus* és *kombinált* önéletrajzot. (Csordás et al., 2012) Ezután a referencia következik, amely az egyén eddigi munkateljesítményéről ad képet, vagy éppen magáról a személyről. Ide tartozik az ajánlólevél is. Lényeges, hogy a referencia, amely szóbeli vagy írásbeli lehet, tartalmazza az ajánlott személy munkakörhöz való hozzáállását, készségeit és munkatapasztalatait, illetve egyéb tulajdonságait mint munkaerő. Rendkívül sokféle teszt létezik, amit érdemes kitölteni a jelentkezőkkel, mivel értékes információkhoz juthatunk hozzá általuk. Lehet egyéni és csoportos tesztek iratni, melynek fajtái többek között a *teljesítményteszt*, *képességteszt*, *személyiségteszt* vagy *intelligencia teszt*. Ezek a tesztek többféleképpen kategorizálhatóak: például hogy mit mérnek, hány résztvevő van, vagy milyen pszichológiai tényezőt vizsgálunk. (Csordás et al., 2012)

A legelterjedtebb felmérések az 1939-es MAWI, a Hans Eysenck féle EPQ kérdőív, az amerikai MMPI, a közel ötven éve használt CPI, a magyar 1930-as évek végén kidolgozott Szondi-teszt vagy a személyiséget vizsgáló Rorschach-teszt. Dr. William Moulton Marston pszichológus a XX. Század első felében alkotta meg a DISC személyiségtesztet, amely sárga, piros, kék és zöld színekre, ezáltal négy alapvető személyjegyi tulajdonságra osztja a típusokat. A piros szín a dominanciát, a sárga a befolyásolást, a zöld a kitartást és a kék a szabálykövetést jelképezi. Mindazonáltal, nem elég csak a teljesítményt mérni. A jelentkezők valós kilétéről az interjúztatás szolgál a leghitelesebb képpel. Az interjú teszi próbára és szűri a pályázókat, melyen a munkavégzés részleteinek és bizonyos juttatások ismertetése mellett a HR-esnek a bérigényről is személyesen kérdést kell feltennie. (Csordás et al., 2012) A modern világ már igényli az online térben létrejövő kontaktust is, a technológia fejlettsége az utóbbi évek során segített kiküszöbölni a COVID-19 korlátozásokból adódó kellemetlenségeket és feszültséget. 2020-ban a kereskedelmi és szolgáltató szakmák foglalkoztatottjainak mintegy 21,2 %-a veszélyeztetve érezhette magát a kikerülés lehetősége által. (Köllő, 2020) A cégek felkészültek minden változásra, a piacra dobott kommunikációs alkalmazások (Microsoft Teams, Zoom, Viber) pedig újabb lehetőséget teremtettek a beváláshoz a jelentkezők számára.

Az interjú formája lehet *irányított* és *strukturált* vagy *kötetlen*, *egyéni*, *páros* és *csoportos*. Létezik egy- és többkörös interjú. A kérdések egyértelműen a személy tulajdonságaira, kompetenciáira, érdeklődésére kell, hogy rámutassanak, netovább a vállalatról alkotott véleményére. A jelölteknek szükséges kellő időt biztosítani a saját kérdéseik feltételére. Az Értékelő Központ (AC) módszert az 1930-as években fejlesztették ki, eredeti célja a tiszték kiválasztásának hatékonyabbá tétele volt. (Szabó et al., 2020) A több gyakorlatból álló módszer 6-12 jelölt vizsgálására alkalmas, megfigyelők jelenléte és legfeljebb tíz kompetencia szerinti kiértékelés szükségeltetik a végrehajtásához. Ezen gyakorlatok állhatnak kérdőívekből, tesztekben vagy szituációs feladatokból. A teszteket csakis pszichológus végeztetheti el, míg a kérdőívet a humán szakember maga kiértékelheti. Összességében áll olyan egyéni és csoportos gyakorlatokból, melyeket több szakértő közreműködésével értékelnek ki. (Csordás, 2012) Úgy gondolom, az AC segítségével tisztán összehasonlíthatóak a jelöltek egymással, viszont nem ez könnyíti meg a kiválasztást, hanem az, hogy így megbízható döntéssel kellőképp alkalmas embert veszünk fel.

Ugyanis a folyamat közben jobban megismerhetjük a pályázókat és eldől, ki az aki nem rendelkezik az elvárt készségekkel, és ki az aki a helyzetekben gyorsan, ésszerűen reagál, és képességei hibátlanul lefedik a munkakör kikötéseit.

A Fejlesztő Központ (DC) nem a kiválasztást tartja elsősorban szem előtt, hanem az egyéni fejlődést a kitűzött karriercélok elérése érdekében, egyfajta továbbképzést biztosít a résztvevők számára. (Csordás, 2012) *A Grönholm-módszer* (2005) című filmdráma hitelesen bemutatja az Értékelő Központ működését. A Madridban játszódó történetben a szereplőkről lehull az álarc, és a versenyhelyzet kihozza az emberekből a valós belső szándékot.

A legtöbb munkahelyen elvárás, hogy a munkavállalók évente vagy havonta orvosi vizsgálaton essenek keresztül, mivel a munkavégzés körülményei megkövetelik az egészséges mentális és testállapotot. Nemcsak általában fontos az elvárt egészségi állapot megléte, egyes munkaköröknél ez a feltétel különösen lényeges. (Henczi, 2007) Az állásra történő jelentkezéskor szintén szükséges alátámasztani, hogy az illető járt orvosnál illetve üzemorvosnál. A munkakörnyezet kialakítása összefüggésben áll az emberi tulajdonságokkal – ez az **ergonómia**. Megkülönböztetünk *fizikai, kognitív és szervezeti* ergonómiát. Általánosan, a célja az, hogy a munkafeladatot az egyén igényei szerint alakítsa, és nem fordítva. (Fernandez, 1995) Alapvető részét képezi a hétköznapi munkavégzésnek, és kiemelt szerepe van a munkaerő megtartásában is.

Az **inspirálás** és a **motiválás** nagy jelentőséggel bír a tehetség elhelyezkedésében és marasztalásában egyaránt. (Bicos, 2004) Ugyanakkor nemcsak a fizikai légkör és az eszközök számítanak a dolgozónak, a szociális atmoszféra mélyen befolyásolja az emberek közérzetét, kapcsolatait és teljesítményét. Komoly problémát jelent a világszintű jelenség, a *“mobbing”* - másnéven munkahelyi pszichoterror. Az 1980-as években Heinz Leymann foglalkozott elsőként a kommunikáció efféle negatív formájával, a célszemélyre irányult rendszeres támadó viselkedéssel. Esetekben még a pszichoterápia sem segíthetett azokon, akik az őket ért bántalmazások által szociálisan és pszichológiailag is súlyosan megsérültek. (Leymann, 1990) Legjobb megoldás lehet az állandó munkahelyi zaklatások felszámolására a kommunikációs vagy csapatépítő tréning, írja a mindsetpszichologia.hu. A tréningek alapvetően számos lehetőséget kínálnak például a cég munkavállalóinak képzésére, ha új munkakörbe szeretnénk felvenni őket, vagy karrierútjukhoz szükséges lépés a részvétel.

Az egyetlen hátránya, hogy igen költséges, a HR-esnek kell biztosítani a vezetőséget a költségek megtérüléséről. Fontos tehát jó trénert választani, akinek referencia anyaga tartalmaz, pozitív visszajelzésekkel teli és megbízhatóságára utal. A bevált, újonnan felvett alkalmazottak próbaidőt kapnak, ami legalább 2-3 hónap, legfeljebb 6 hónap időtartamú lehet. Kezdetét veszi a beillesztési folyamat, úgymint az új tag megismertetése környezetével, munkatársaival és feladataival. A folyamatot két részre oszthatjuk: az általános beillesztési szakasz során az új dolgozó alapvető információkról szerez tudomást, míg az egyéni beillesztési szakasz az egyén személyreszabott, munkakörével és a munkahelyi környezettel kapcsolatos információkkal szolgál számára. (Csordás, 2012) A sikertelen jelentkezőket szintén értesíteni kell eredményükről, udvarias formában, írásban (általában e-mail-en keresztül vagy egy telefonhívással). (Csordás, 2012) A munkavállalók utókövetésébe tartozik a teljesítményértékelés, amely egy megbeszélés a dolgozó eddigi munkájáról, hogy milyen területen fejlődhetne még, és mi az, amiért dicséretet érdemel. Többféle módszert különböztetjük meg, köztük szerepel például egy értékelési skála használata, vagy a kompetencia leírási módszer. A 360 fokos teljesítményértékelés során az értékelt személyt nemcsak munkatársai, felettesei is értékelik. A munkavállalók viselkedésére nincs teljes rálátása a vezetőknek, így az értékelésbe bevontak sokoldalú véleménye számottevő. (Henczi, 2007)

Állandóság és **egyediség** jellemez minden személyiséget. (Langer, 2001) Az ember személyiségéből és viselkedéséből fakadóan lehet érett, vagy éretlen. Mindannyian rendelkezünk számos kevert tulajdonsággal, amelyek meghatározzák melyik csoporthoz tartozunk leginkább. Ahogyan kiolvasható az 5-ös táblázatból, az éretlen emberek alacsony empátiakészségű önző egyének, akik nem bírják a kritizálást és érzéketlenséget mutatnak embertársaik felé. Általában nagyra tartják magukat és a többiek véleményét, érzelmeik befolyásolják őket cselekedeteikben.

Ezzel szemben egy érett személyiségtípus, képes empatikusan és asszertívan kommunikálni másokkal, érzékeny és a róla alkotott vélemények nincsenek rá szembetűnő hatással. Objektív a döntéshozatalban, jól bírja a stresszes helyzeteket. Az érett emberek tekinthetők akár a "sikereseknek" is, ugyan az érettség mivoltának megállapításában nemcsak pszichológiai, hanem etikai tényezők is szerepet játszanak. (Langer, 2001) Fejlett önismerettel rendelkeznek, a magukról kialakított énképük helytálló.

Érett személyiségtípus	Éretlen személyiségtípus
Magas stressztűrő képesség	Alacsony stressztűrő képesség
Érzelmei nem befolyásolják, objektív	Érzelmei befolyásolják és irányítják, szubjektív
Empatikus	Nem empatikus
Kapcsolataiban egyenragúságra törekszik	Kapcsolataiban alá-fölérendeltségre törekszik
Mások véleményétől független	Mások véleményétől függ
Nyílt és asszertív	Agresszív, manipulatív vagy védekező
Érzékeny és elfogadó	Felszínes és érzéketlen

5-ös táblázat, saját szerkesztés Ritta Ida bejegyzése alapján, <http://ritterida.hu/cikk/az-erzelmileg-erett-es-eretlen-szemelyiseg-jellemzoi-15-15-pontban>

Miért olyan fontos az önismeret? Langer (2001) *Karriertervezés* művében fejezetbe foglalja az önmegvalósítás feltételeit, és a fejlődés árát. Szükségesnek találja, hogy az egyén feltérképezze önmagát, legyen tisztában adottságaival és gyengeségeivel.

“Az önismeretet tekinthetjük úgy, mint ami előfeltétele és egyben eszköze is mindenféle személyiségbeli, viselkedésbeli változásnak.” Ahhoz, hogy karrierünket előre tudjuk mozdítani, elengedhetetlen a magatartásunk megváltoztatása, a céljainkhoz való igazodás és alkalmazkodás. (Langer, 2001) Az önismereti munkához tartozó attitűd jelentkezik önmagunk elfogadásában, a személyünkhöz irányuló őszinteségben, az empátiánkban és önközléseinkben. (Langer, 2001) Személyünk kiteljesedésének feltétele az ideális és aktuális énképünk közti különbségek minimalizálása, az egyensúly megteremtése. A fejlődéshez segítőkész támpontot ad az önismereti kerék, mely öt kategóriába sorolja viselkedésünk meghatározó ösztönzőit, majd azok összefüggését vizsgálja a személy valós magatartásával összehasonlításban. Amit magunk elé kitűzünk, és el szeretnénk érni, ösztönzőleg hat a viselkedésünkre. (Henczi, 2007) Céljaink kialakításának követelményei a SMART rövidítésben megadott **konkrét** (Specific), **mérhető** (Measurable), **elérhető** (Attainable), **lényegretörő** (Relevant) és **határidőhöz kötött** (Time-based/Time frame) pontok. (Langer, 2001)

Az egyéni karrierpályát szakaszokra lehet bontani, a karriercélok kitűzése a személy sajátos tulajdonságaitól és életkorától függ. Sokan elsődleges céljuknak vallják egy adott munkahelyen az egyre magasabb szintekre való feljutást, kitörést, a sikerélmény elérését. A karriertervezés azt jelenti, hogy az ember megcélzott jövőbeli feladatáról, képzéséről és beosztásáról a cégen belül részletes tervet készít. (Langer, 2001) A munkavállalók megtartásához elengedhetetlenek a jó vezetők, akik képesek felmérni az igényeket, mitöbb, változatos karrierút mellett biztos jövőképet állítani a fiatalok elé. Ez nemcsak az egyén céljainak elérését segíti elő, hanem a vállalatnak is kedvező, hiszen a **belső utánpótlás** megtervezéséről van szó. A kezdeti karrier a fiatalok számára a felkészülést, szakmai fejlődést és társadalmi szocializációt jelenti. (Henczi, 2007) A Z generáció (1995 és 2009 között született emberek) az internetes lehetőségeket, főként a videó nézést, netes vásárlást és kapcsolattartást értékesnek találja. (Ruzsa, 2018) Nagyrésze rendkívül fontosnak tartja a fejlődést, a gyors előrelépés ígérteit és az atipikus munkavégzési lehetőségeket, mint a távmunkát. A home office, magyarul otthoni munkavégzés a COVID-19 koronavírus megjelente után terjedt el, szerte a világban. Előnyei között szerepel az utazási költségek megspórolása, a gyerekek felügyelete otthonról könnyebb feladat, és akár főzni is lehet a munka mellett. A Központi Statisztikai Hivatal 2022-es adatközlése szerint 2020-ban évi 13 015 499 vezetékes és vezetékek nélküli internet-előfizetés történt Magyarországon, 2021-re 13 347 172-re nőtt a számuk.

Hátrányai is vannak ugyanakkor, a kollégáiktól nem tudunk segítséget kérni, és a magánéletünk ütközik a hivatalos teendőinkkel. Továbbá, a dolgozók és vezetők nem tudnak teljes figyelmet fordítani egymásra, mivel a beszélgetések zöme csak hívásokon keresztül vagy írásban történik. Akár milliárdnyi munkahely szűnhet meg a jövőre nézve, ami a fejlődést illeti. Azonban a munkavégzés otthoni verziója nem jellemző az összes foglalkozásra. Egyes munkakörök szinte korlátozhatatlanok, például a villanyszerelők és építészek értékes munkája nem helyettesíthető. Azok az állások, amelyek nagyobb szakértelmet, tapasztalatot várnak el a munkavállalóktól, továbbra is emberek által lesznek működtetve. (Princz, 2015)

A kutatás elméleti oldala: a robotizáció munkaerőpiacról kiszorító ereje, illetve az automatizált kiválasztási rendszer lehetőségei és velejárói

A McKinsey Global Institute (2021) által elvégzett The future of work after COVID-19 tanulmány kitér három jelentős trend változásra, melyeket a pandémia formált és tett lehetővé. Ezek közül az egyik, a távmunka széleskörű integrálódását vitatja, illetve, hogy állandósulhat-e ez a váltás a jövőre nézve. Az alkudozás, a kritikus üzleti döntések meghozatala, a brainstorming helyzetek és az új munkavállalók bevezetése kivételt képez a feltevés esetleges beválásában, mivelhogy nem hatékonyan működnének a személyes interaktusok és környezet hiányában. A tanulmányban választ kapunk arra, hogy miért fektetnek be egyre többen a mesterséges intelligenciába (AI). A magas humán kontaktust elváró foglalkozások esetében felgyorsul az automatizációs rendszerek és AI befogadása. (Fan, 2020) Egyelőre csak a katonaság, az űrtudomány, egyes iparágak, az orvostudomány, a földrajztudomány és neutrális hálózatok összességére terjed ki az alkalmazása, azonban ami a jövőt illeti, várhatóan drasztikusan beépülnek majd a munkafolyamatokba. (Singh et al., 2013) Véleményem szerint az atipikus munkavégzési formák fejlesztése mellett igen fontos az új, még ismeretlen munkaköröket vizsgálni a jövő munkaereje szempontjából. Az embereknek több és sokfélébb feladatot kell majd ellátniuk, szükség lesz a rugalmasságukra és tanulékonyságukra. A modern technológia akkor segíti az embereket, ha a folyamatok precízen kidolgozottak és hozzák a várt minőséget.

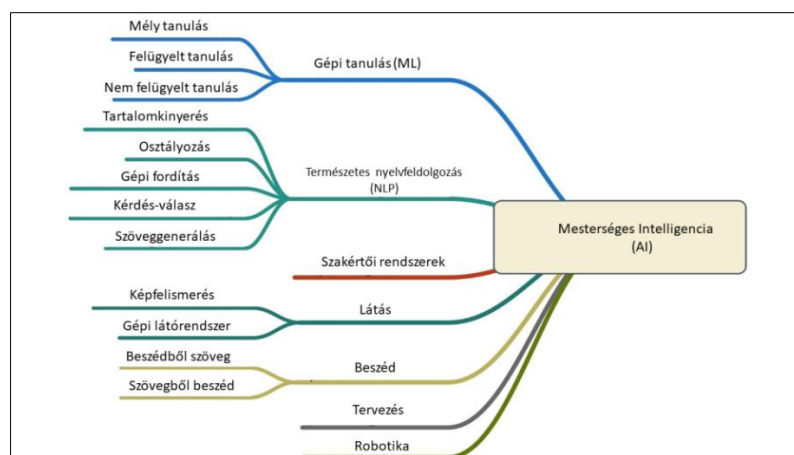
A legelőnyösebb és legfenntarthatóbb megoldás az egyes foglalkozások későbbi megszüntetésével járó munkanélküliségre a hibrid, gépi és emberi együttműködést feltételező rendszerek kidolgozásában rejlik. Nélkülözhetetlen a bizalom, és az, hogy a rendszer tervezője reális elvárásoknak feleltesse meg a működtetést, figyelembe véve az emberi határokat és képességeket. (Hercegfi-Izsó, 2007, 209.old.)



3-as kép: The future of AI, agile-rabbit.com, 2022

A jelöltek szűrése szerte a világban egy igen költséges és időigényes folyamat, éppen ezért törekedtek a fejlesztők egy modernizált, automata rendszer kifejlesztésére, amely felgyorsítja és leegyszerűsíti ezt az alapvető HR feladatot. Egyes AI rendszerek algoritmusai még a végső döntést meghozatalára is képesek a jelölt beválságát illetően. A The Irish Times digitális folyóirat Automated video interviews making job search even more miserable 2021-es decemberi cikkében beszámol a robotizáció számos kellemetlen velejárójáról, és komoly ellenérvekkel támasztja alá a fejlesztés hitelességét. Számos rossz tapasztalat fűzhető a rendszerhez, vegyük például a kilencedik bekezdésben megemlített Sussex-i egyetemista esetét, aki rendkívül idegennek érezte az interjú lefolyását, miközben **visszajelzés hiányában** teljesíthetetlen elvárások rengetege hullott a nyakába. Egyszerűen nem természetes az, amikor a két fél közül az egyik nem képes megértetni magát, merthogy a másik még az önkifejezésében sem emberi eléggé. A robotok képtelenek a nonverbális kommunikáció hiánytalan elsajátítására, még a legfejlettebb példányok is kisugároznak egy fajta mesterséges hibátlanságot, amit az emberek ösztönösen észlelnek. Nem meglepő, mivel a viselkedés mindössze 55%-ot tesz ki a beszélgetésből, a hangnem 38%-ot, a szavak pedig csupán 7%-át képezik a kommunikációnak. Előfordulhat, hogy egy állat viselkedéséből könnyebben ráérzünk a szándékaira, mintsem egy beprogramozott mechanika válaszadásaiból. A betanult interjú leginkább a külföldieknek jelent nehézséget, és nem ad számot az alany valós szociális készségeiről sem. A jövőre nézve kétséges lehet ez az egyelőre problémákkal teli megoldás.

A mesterséges intelligencia



1-es ábra: Leet Gaming Magazine, Mesterséges Intelligencia – Jó vagy Rossz? 2022

A mesterséges intelligencia, amely lehetővé teszi a gépek tanulását, elképesztő változásokat idézett elő világunkban. A fejlett technológia megosztja az embereket, több neves személy is állítja, hogy az AI (artificial intelligence), vagy magyarul MI (mesterséges intelligencia) hamar átveheti az irányítást a világ gátlástalan haladásával egyhuzamban. Viszont a korábban elért gépi eredmények alapján a robotok alkalmazását rengetegen tartják csodálatosnak és lehetőség teljesnek. „(...) az MI a következő két évtizedben jelentősen át fogja alakítani a logisztikát, az oktatást, a közbiztonságot és a szolgáltató robotokat is. (...) Ahhoz azonban, hogy az MI-ben rejlő potenciál kiteljesedjen, az eredményeknek pontosnak, a rendszereknek pedig felelősségre vonhatónak kell lenniük.” (Fan, 2020) A Shelly Fan (2020) által megírt *Lecserél-e minket a mesterséges intelligencia?* című szerzemény sok fontos kérdést taglal a témában, összefoglalja az MI történetét és magyarázatot ad a benne rejlő kétségekre, illetve elemzi a modern technológiával kapcsolatos súlyos problémákat. A felelősségre vonhatóság teljesülésének feltétele a megbízhatóság. A gépek néha félreértik az utasításokat, és emiatt megrendülhet a beléjük fektetett hitünk. A rendszerek alkalmasságát nem lehet száz százalékosan bebizonyítani. A váratlan környezeti hatások és egyéb befolyásoló tényezők kiszámítása rendkívül nehéz feladat. Ahogyan Shelly írja, a bizalomhiány akadályt jelent az MI maradéktalan befogadására. (Fan, 2020) Úgy véli, nem jobbak a robotok az emebereknél, hiszen még arra sem képesek, hogy mindenkit egyenlő bánásmódban részesítsenek. Az arcfelismerést tartalmazó szoftverek ugyanis több esetben betanulták a rasszizmust és a szexizmust. Netovább, a szigorú adatvédelmi szabályozások mellett ugyan a robotok teljes, magánéleteket feltérképező információ szerzésig nem juthatnak el, a rendszerek hihetetlen mennyiségű adatelemzésre és következtetésre képesek. (Fan, 2020) A gyors és alapos tanulás viszont azzal a hátránnyal jár, hogy olyan hibás berögződéseket alkalmazhatnak, amelyeket az emberektől tanultak, vagy a megfigyeléseikből vontak le kétség nélkül. **Értelmes, egyenjogúságra törekvő, asszertív és kellőképp tisztelettudatos megállapításra még az emberek nagy része sem képes – miért várnánk el a technológiától hasonló viselkedést?** Egy erdélyi magyar írótól idézve, „A leghasznosabb tudás: saját tudatlanságunk felismerése.” (Tar, 2005) A robotok kíváncsisága eltér az emberekétől, és készpénznek veszik a külvilág ingereit. Wayne Dyer szerző és előadó szerint “A tudatlanságod legmagasabb foka az, amikor elutasítasz valamit, amiről nem tudsz semmit.” Azonban, a korlátlan befogadáskor szennyeződik a tudás, és még a programozott rendszerek sem lehetnek teljes mértékben biztosak a számításaikban, így akár, jobb lehet néha keveset érteni, de azt tisztán és biztosan. Egy másik probléma is akad a mesterséges intelligencia fejlettségével kapcsolatosan.

Amennyiben az okos gépek elérhetővé válnak, rossz kezekbe is kerülhet a tudás. Ezáltal a bizalom tovább csökken, hiszen az eszközök beépített védelem hiányában támadásokra érzékenyek, felmerül a bizonyos irányított merényletek veszélye. (Fan, 2020)

Vajon működőképes az automatikus rendszer a jövőt tekintve? Összességében, egy digitális interjúztató rendszer ugyan behozza a humán erőforrás menedzsment által elvárt eredményeket, viszont nem haladja meg az emberi teljesítményt. Csekély önismeretének hála nem vezérlik sajátos célok, és emberi megérzésekkel sem rendelkezik, így számottevő döntések meghozatalában akár **kevésbé megbízható**, az interjúalanyok kellemetlen tapasztalatai alapján pedig alkalmazásuk **nem válhat előnnyé hosszútávon**. Az etikus felelősségtudat és adatbiztonság hiányával, illetve számos súlyos hibával küszködő fejlesztések egyelőre nem tehetnek eleget a boldogabb jövőért. Ellenben a munkaerőhiány felszámolásával – mivelhogy a botok igen változatos, ugyanakkor széleskörű foglalkozások betöltésére alkalmasak. A közeljövőben az agysebészeti által akár a hard skill-ek magasabb szintre emelése, és azok könnyebb elsajátítása is megvalósulhat az orvostudomány chipjei segítségével. A befogadás pedig egyszerű, mint a sütik elfogadása, amíg az embernek megvan a munkahelye. Mégis, a személyes találkozások hangvételük és tökevonzatuk nagyobb valószínűsége miatt olyan bevált, hogy az egyre egyénibbé váló erőforrás megtérülő felkutatásából származó teljesítményt a szűrőrendszerek nem fogják tudni emelni. Az emberek nem képesek teljes mértékben pályát váltani, mindenkinek máshoz van érzéke a munkaerőpiacon. Nem az a cél, hogy végsősoron a gépek jussanak munkához, hanem, hogy az embereket segítsék a munkában.

Saját vizsgálat

Kutatási célok, vizsgálati kérdések és hipotézisek

A kutatás a toborzási és kiválasztási folyamatok közül **a kiválasztás modern eseteire irányul**, tehát a jelentkezők hatásosabb válogatására egy másféle megközelítést alkalmaz. A kutatás célja, hogy kiderítse, vajon érdemes-e fejleszteni és támogatni az automatizált technológiát a cégek kiválasztási folyamatában. (Az elemzés feltételezi a második interjútipushoz egyénileg szükséges eszközök meglétét.) Feltételezem, hogy a jövőben a tanuló technológia (mesterséges intelligencia) nem lesz képes arra, hogy túllépje a hagyományos toborzást és jobb képességű embereket szűrjön ki, mint a területen dolgozó emberek. A hirdetőik szempontjából a munkaerő felvételhez biztosított időkeret terhét csökkenti egy olyan technológia, amely képes a jelentkezők szűrését az elvárt és betanított kommunikációs készséggel felruházva végrehajtani. Ez viszont akkor lehetséges, ha a technológia programozása olyannyira kéz a kézben jár a szakmai elvárásokkal, mint azok az interjúztatók, akik széleskörű tapasztalattal rendelkeznek e téren.

A nagy mennyiségű és részletes információ átvétele következtéből a gépek elemzéskor egyfajta „hideg” és merev formát mutatnak, míg az általános módszerrel történő válogatás az empirikusan szerzett ismeretekkel képes a személyek képességeinek pontosabb alátámasztására. A hr szakmában dolgozók előrelépése függ az egyéni karriertől és utánpótlástól, a hibamentes automatizáció fejlesztése (a gépi tanulás, azaz machine learning) folyamatos és körülményes.

A saját kutatás fejezetben olyan kérdésekre kutatom a választ, mint:

- Megéri a jövőre nézve támogatni és fejleszteni a digitális interjúztatás módszerét, vagy nem? Milyen módszereket alkalmazunk jelenkorban a munkaerő szűrésére és felmérésére?
- Az automatizáció támogatása mind racionális és érzelmi oldalról megközelíthető, viszont legalaposabb adatokkal csakis a tapasztalat szolgálhat. Mennyire elterjedt a robot által vezérelt interjú?

- A kérdőívben résztvettek véleménye alapján köze lehet a programozott állásinterjúk kevésbé elterjedtségének a szakemberek hiányához, vagy azok minőségéhez?
- Elégedettek az emberek a személyes és a robotizált állásinterjú menetével általában? Mi okozhat elégedetlenséget?
- Milyen az automatizált rendszerek szubjektív megítélése a minta alapján? Kiknél okoz az újabb típus negatív érzetet, mégis miért?
- Milyen összefüggés van a sikeres állásinterjú és az érzelmek relevanciája között?

A vizsgálat elsősorban a kiválasztási módszerek reális statisztikájára tér ki a mintához viszonyítva, majd a kutatási alanyok válaszai összefüggésén alapozott, konzisztens döntések eredményhez való hozzáátételét célozza meg. Tehát, a kutatás szerkezete a hipotézisekre keresett adatok mentén kiegészíti az eddigi hiányos ismereteket a témában, és egy lényegretörő végeredményt mutat be az emberek állásfoglalása által.

A vizsgálat körülményeinek, helyszínének bemutatása

A vizsgálat azokat a 18 és 76 év közötti munkavállalókat célozza meg, akiket behívtak már életük során legalább egy alkalommal interjúzni akár hagyományos, vagy automatizált módon. Mint vizsgálati módszert, a kérdőívezést használtam és válaszokat gyűjtöttem be a továbbított online formanyomtatvány segítségével. A kérdésekkel a google űrlap alkalmazásán keresztül találkozhattak a kitöltők, elsősorban Székesfehérváriak. A kutatási alanyok összegyűjtése összesen nyolc hónap alatt történt, 2022 szeptemberétől egészen 2023 áprilisáig tartott. A kutatás elvégzésének helyszíne Magyarország. Elsősorban családtagoktól, közeli ismerősöktől majd távolabbi rokonoktól és a témában érintettektől kértem segítséget a teszt kitöltéséhez. Az kitöltőknek összesen 17 kérdésre kellett választ adniuk. Ezek között 2 nyílt kérdés volt, a többi zárt és lényegretörő. 2 mennyiségi és 15 minőségi ismerv tartozik a tesztalanyokhoz, tehát főleg kvalitatív adatokat gyűjtöttem primer forrásból. A kérdések az alanyok érzelmeire, tapasztalataira és preferenciájára tértek ki. Minden kérdésre adott válasz körülbelül egy percet vett igénybe, ha nem fél percet. A kitöltés két fő feltétele a magyar állampolgárság megléte és hogy rendelkezett-e már valaha munkaviszonnyal. A csoportosító tényezők a nem, életkor és munkavállalás helyszíne. Ezek alapján kerültek szűrésre azok, akik már dolgoztak életükben és időt szántak a kvíz kitöltésére. A becslések és eredmények az excel program használatával lettek kiszámítva. A körülmények lehetőséget adnak torzításra, így az eredmények nem mutatnak teljesen pontos értékeket. Példaként felhozandó a korosztálybeli tájékozottság mértéke és az egyéni háttérből adódó különböző nézetek, továbbá az adatbázisba került nem megfelelő adatok.

A modern technológia beválása a kiválasztás területén kérdőív

A modern technológia beválása a kiválasztás területén

Kedves látogatók!

Az alábbi kérdőív célja a modern, mesterséges intelligenciát alkalmazó állásinterjúk kutatása. A jelentkezők készségeinek felmérésére már robotokat is alkalmaznak, a módszer elterjedtsége nem feltétlenül támasztja alá a sikeresebb felvételt. Ennek okát a kérdések kutatják.

A kérdőív anonim jellegű, tehát nem szükséges nevet megadni. Célközönség: a 18 évet betöltött és afeletti munkavállalók.

Köszreműködését köszönöm!

4-es kép: A modern technológia beválása a kiválasztás területén kutatásból, 2022-23

A vizsgálati minta bemutatása

A mintavétel alapja egy mozgó és véges számú sokaság. Összesen 63 személy válaszaiból kapott elemzés mutat képet a munkahelyi esetek reális helyzetéről. Az emberek 17,6%-a az X generációba tartozik, ennél kevesebb, 12,6 pedig a Z generációt képviseli. 5,7% Y-os van és 3,2 százalék a Baby boomer időszakban született. A válaszadók 23%-a a nők között került ki, és 17 százalék férfi teszi ki a kitöltések másik felét. Az átlagos életkor 41 év.

A generációs nemek közti eloszlás

Korosztály	Nők	Férfiak
Z generáció	8,2	5
Y generáció	4,4	1,3
X generáció	7,6	10
Baby boomerek	2,5	0,6

6-os táblázat, saját szerkesztés a kutatás alapján

A legtöbben Székesfehérváron dolgoznak, ez 14,5%, míg a Fővárosban munkát vállalók közül 23 ember vett részt a kutatásban. Kettő válasz érkezett Biatorbágytól és 11 egyéb helységről. A városok 5,7%-a megyei jogú nagyváros és 3,2% kisebb város, ezek: Komárom, Bogyiszló, Érd, Tata, Százhalombatta és Paks. A kutatás első négy kérdése kulcsfontosságú ismérveket tárt fel. A budapesti munkavállalók 39,1%-a támogatja a digitális állásinterjút, míg a fehérvári alkalmazottak 46%-a áll ki mellette, így 7%-kal több támogató kerül ki a Székesfehérváron dolgozók közül, 1,7% és 9,1%-os eltérés lehetőségével. A hetedik kérdés a jellemző álláskeresésre vonatkozott olyan szempontokkal mint: *állásportál (profession.hu, LinkedIn), ajánlás vagy hirdetés (közvetett/közvetlen média), google vagy egyéb kereső, családtag/barát/ismerős által, nem vett részt, nem tudta, hogy létezik.* A megadott válaszok szerint a lehetőségek feltárása 97,4%-kal tért el az átlagostól, és 18,3% maradt passzív, akik elálltak a válaszadástól. Ez annak köszönhető, hogy a lehetőségek között nagyobb volt az eloszlás 87,7%, (több opciót csak kevesen jelöltek be, minthogy egy választ jelöljenek be sokan) és jelentős 29 személy nem kívánt választani az opciókból. Az állásportálok népszerűsége hitelesen jelent meg, és 4,4% így pályázik. A pályázók interkvartilis terjedelme egy 31,5%-os skálán szóródnak, ebből jobboldali aszimmetria következik.

A vizsgálati módszerek ismertetése

Valószínűségszámítás

A $p = \frac{k}{n}$ képlet a becslésekhez használatos. Innentől $s_p = \frac{p(1-p)}{n-1}$ képlettel megkapjuk a becslés hibáját.

Aránybecslés

A mintaátlag kiszámítására a $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$ képlet, a szórásra a $\sigma = \frac{\sqrt{\sum f_i(x_i - \bar{x})^2}}{n-1}$ való, a szórás hibájára pedig $s_\sigma = \frac{\sigma}{\bar{x}}$

A saját vizsgálat fő módszerei a kvantitatív elemzés százalékos meghatározással, és kvalitatív **véleménykutatás**. Ezáltal a kérdőív résztvevői nyitott kérdésekre adtak választ, és kifejtették tapasztalataikat az eddigi munka pályázásaikról és a jövőt illető vélekedéseikről. A számításokhoz az **excel** program felelt meg, itt a mintából lehet következtetni. 1985-ben jött világra, méghozzá a Microsoft fejlesztéseként, netovább, a piacra dobás előtt a létrehozásban egy magyar ember, Charles Simonyi is jelentős szerepet játszott. Az excel többek közt matematikai és statisztikai, időszakos, pénzügyi számítások vagy adatbázis kezelésre alkalmazható gépes applikáció, mely használatának megtanulása rendkívül egyszerű. A rétegzett minta kiválasztása az emberek csoportokba rendezésével történik, átfedés nélkül. Így adott tényező vagy jellemző szerint következtethetünk a sokaságra. Az egységekhez különféle feltételek is tartoznak, hogy az esetekből alátámaszthatóbb és igazabb eredményeket kapjunk, némi hiba esélyével. A módszer leegyszerűsítésére a színekódolás, kiemelés alkalmas, az eredmények összevetésénél érdemes a nagyobb valószínűségre alapozni. Összességében a véleménykutatás diagramokkal és táblázatokkal szemléltetve kihangsúlyozza az adatok mozgásait, az egyes változásokat minőségben, mennyiségben, reális információkkal együtt. A módszerek tulajdonságai a Statisztikai Szemle folyóirat 89. évf. 4. számában szakszerűen megfogalmazottak, útmutatást ad matematikai ábrákkal. *“...egy kisebb mintával is pontos, az adott rétegre jellemző becslés adható. Ezek felhasználásával pedig a teljes sokaságra vonatkozóan is pontosabb becslést kapunk.”* (Fraller, 2011)

Az eredmények bemutatása

Megéri a jövőre nézve támogatni és fejleszteni a digitális interjúztatás módszerét, vagy nem?

Milyen módszereket alkalmazunk jelenkorban a munkaerő szűrésére és felmérésére?

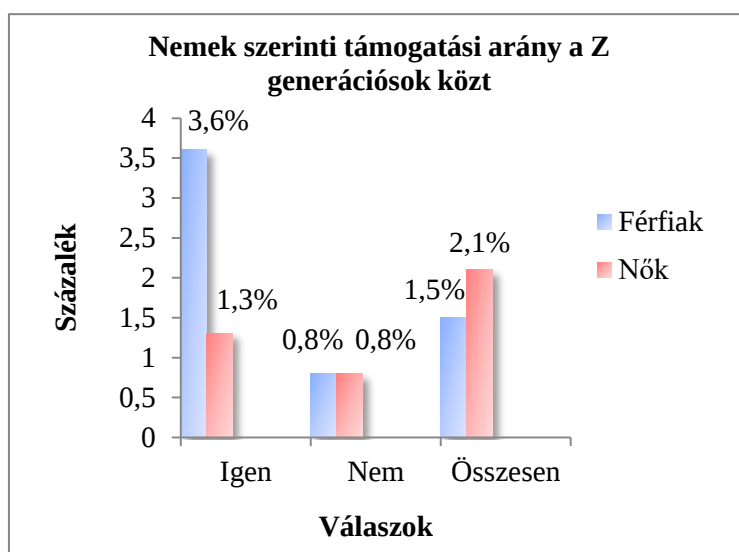
A mintából következtetve azt tapasztalhatjuk, mintegy 31% vett részt a hagyományos állásinterjú típust, és 2 százalék élte meg mindegyik típust. 33% támogatja a régi kiválasztást, míg 15% támogató magatartást mutat. 6% semelyiket sem tapasztalta életében, és 55%-ig valószínű a kategóriába tartozó férfiaknál a székesfehérvári munkavállalás, így a városok nagyságától független a képzettségi megfeleltetés, nem pedig a vállalatok méretétől. A szakmaibb és nehezen átlátható munkafolyamatok esetén nincs se igény, se lehetőség a modernizálás bevezetésére. Olyan tevékenységeknél, melyek rutinszerűek és ahol egészen pontosan körülírható tulajdonságokra van szükség, a programozás előnyt jelenthet a munkateher csökkentésére, hogy a költségek hatékony felhasználásával egy modern, fejlett image-t alkosson és még inkább bevonzza a standardoknak megfelelő munkaerőt. A jövőt tekintve az automatizáció számára pozitív kritikával szolgált az emberek 21 százaléka, **35% ellenben nem gondolja, hogy beválik.**

A kutatás résztvevőinek meghallgatás típus szerinti beosztása, jellemző/fő

Jellemző	Személyes meghallgatás				Programozott meghallgatás			
Nem	Nők		Férfiak		Nők		Férfiak	
Érték	32		20		3		2	
Korosztály	Z	Y	X	BB	Z	Y	X	BB
Érték	17	7	23	3	4	0	1	0
Város	Budapest	Székesfehérvár	Biatorbágy	Egyéb	Budapest	Székesfehérvár	Biatorbágy	Egyéb
Érték	21	19	11	14	23	24	2	13
Támogatás	Igen		Nem		Igen		Nem	
Érték	21		28		1		1	

7-es táblázat, saját szerkesztés a kutatás alapján

A vizsgált akadályok miatt még mindig kiszámíthatatlan mesterséges intelligencia alkalmazását a kiválasztásban 46% valószínűséggel támogatják Z generációs nők, és 43%-kal szintén e korcsoportból férfiak. Székesfehérvárból több támogató kerül ki, mint Budapestből és a többi városból. Ezek szerint legtöbben a székesfehérvári Z korosztályos nők preferálják a programozott rendszereket, ami bizonyítja a fiatalabbak időszakos változás/változtatás-igényét.



1-es diagram, saját szerkesztés a kérdőív alapján

Az automatizáció támogatása mind racionális és érzelmi oldalról megközelíthető, viszont legalaposabb adatokkal csakis a tapasztalat szolgálhat. Mennyire elterjedt a robot által vezérelt interjú?

Az újféle kiválasztási módszeren az emberek 1,5%-a átesett, 1,9% pedig mindegyik típust átélte már legalább egyszer. Többen is kiemelték, hogy a személytelen mesterséges intelligencia egy idegen érzetet ad, objektív döntéseket hoz és nem képes az önálló működésre. Továbbá utalást tettek olyan pozitívumokra is, mint a korhűség és a jelenlét befolyástalan, gépies értékelése. A véleményezés ugyan számottevően ingatag, mivel a résztvevők csupán 3,2 százaléka tapasztalt e téren. Mindemellett a hagyományos állásinterjút úgy jellemezték, mint szubjektív megítélést **szemtől szemben**, ahol a személyiség és egyediség jóval nagyobb szerepet kap. A második állásinterjútypust 1 passzív személyen kívül 15% támogatja, a többség viszont nem érdekelt vagy más iparág foglalkozásait célozza meg. A vélekedés összességében egy feltételezett helyzetet mutat, **mely alátámasztja a kiválasztás- és toborzás efféle módjának kevésbé elterjedtségét**. Ezt megerősíti az is, hogy azok közül, akik hagyományos állásinterjún vettek részt és nem támogatják a technológia által vezérelt helyzeteket 4,4%-kal többen vannak, mint a támogatók. A tradicionális és az új módszer véleményezése alapján döntő **21% nem szeretne élni vele**.

A kérdőívben résztvettek véleménye alapján köze lehet a programozott állásinterjúk kevésbé elterjedtségének a szakemberek hiányához, vagy azok minőségéhez? Elégedettek az emberek a személyes és a robotizált állásinterjú menetével általában? Mi okozhat elégedetlenséget?

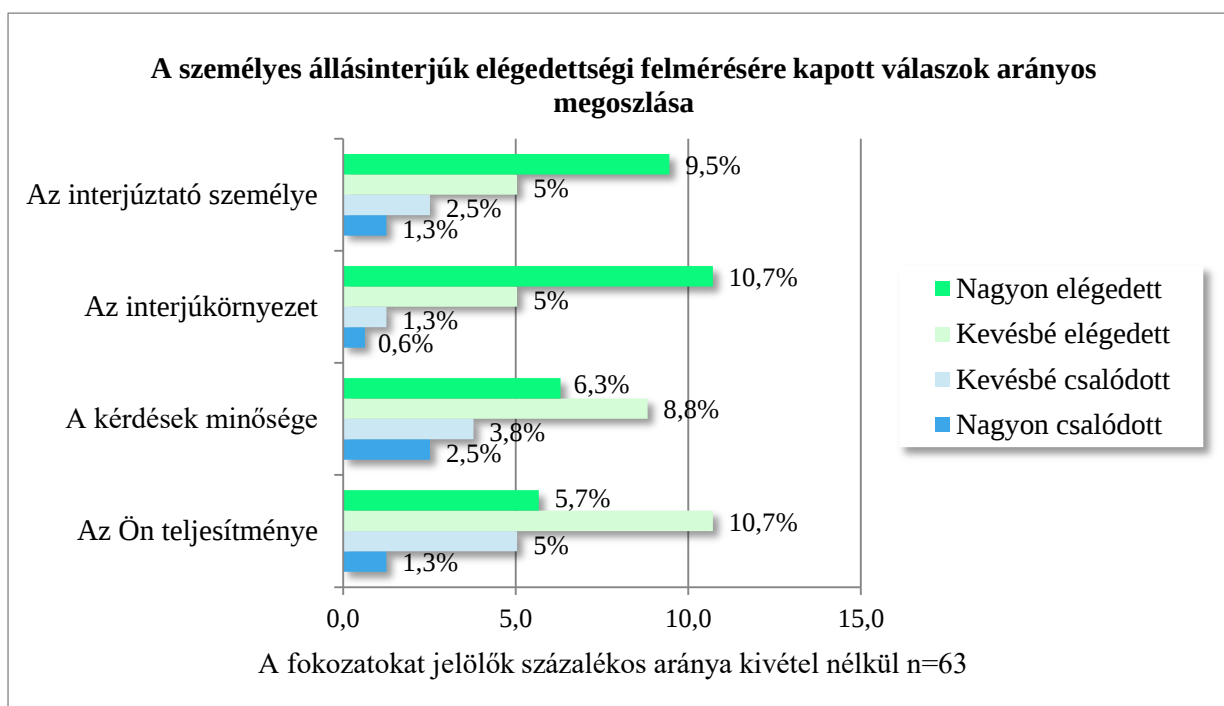
Elsősorban öt felsorolt álláskeresői opció közt 25%-os eloszlást mutat a minta 6% tévedéssel, a második típusra 53%-os szórás jut 21 százalék hibával. Egy személy nem is tudott róla, hogy ma már létezik ez a féle álláslehetőség. Legtöbben állásportálokon keresztül, ugyanígy családtagok és ismerősök segítségével tudtak munkákra jelentkezni a leadott válaszok alapján. Ezzel szemben az elemzés szerint programozott változatra leginkább állásportálokon és oldalakon pályáztak a felkészült jelentkezők, ezért az elérhetőség nem korlátozta a hozzáférést, egyedül a nyitott lehetőségek mennyisége eredményezhette a még kezdetleges és megalapozatlan beszámolókat az eseményről. Becslés szerint csak a hagyományosan résztvettek között 64% esélye van, hogy az álláshirdetések vonzáskörét nagyrészt budapesti Z generációsok teszik ki, tehát az egyszerűsített felvételi folyamatokat beiktató cégeknél rájuk van szükség.

Az emberek több mint 20 százaléka nem kapott semmilyen jóváhagyást a teljesítményére, és ez nem okoz meglepetést, mivel az időigényes és kevésbé jelentős mozzanat hátrébb kerül a feladatok sorrendjében. Ugyanakkor fontos lehet mégis egyféle problémamegoldásként felfogni, és segíteni egy visszajelzéssel a dolgozók álláskeresői és a cég image építése, fenntartása szempontjából. Azon elégedett kitöltők, akik kaptak visszajelzést (7,8%) kétszer annyian voltak, mint a feedback hiányában maradt jelöltek, mégis többen hagyták válasz nélkül a korábban feszültséget mutató meghallgatottakat. Az ideges jelöltek nem feltétlenül fordítanak elég figyelmet adott dologra, így az interjúztatók könnyebben emlékeznek olyan emberekre, akik alighanem megugrották a léceket.

Az interjúalanyok feedback-je teljesítésükre alapozva

Kapott visszajelzést		Nem kapott visszajelzést	
7,8		23,3	
Feszült volt	Elégedett volt	Feszült volt	Elégedett volt
3,2	4,4	6,9	1,9

8-as táblázat, saját szerkesztés a kutatás alapján



2-es diagram, saját szerkesztés **a modern technológia alkalmazása a kiválasztás területén** kérdőíves véleménykutatásból

Az első diagram szemlélteti az elégedettségi felmérést elvégzők válaszadásait. A skála szint jelzésére az oszlopszínek szolgálnak, a szempontokat pedig a függőleges tengely jeleníti meg bal oldalt. Alul látható a százalékos szintek jelölése 0-tól 5%-ig terjedően feltüntetve a *személyes állásinterjúk elégedettségi felmérésére kapott válaszok arányos megoszlása* a) diagramban. Az összes felmérésben résztvevő **nagyon elégedett volt az interjúkörnyezettel**, ugyanis 4,3% jelölte a szemponthoz a skála legmagasabb fokozatát a legkisebb 4,2%-os szórással. Szintén ehhez az oszlophoz adták le a legkevesebb csalódott jelzést, ez 0,8 százalék. Legtöbb pozitív hozzáállást nem csak a légkör (összesen 6,3%) eredményezett, hanem a saját teljesítőképesség is mindössze 0,3 százaléknyi különbséggel. A legtöbb kevésbé csalódott válasz, 2% megint a teljesítményhez érkezett és nagyon csalódott-at jelöltek elsősorban a kérdések minősége ponthoz (0,5 százalék). Így a hagyományos állásinterjútypussal élve az emberek jó véleménnyel számolnak be a környezetről és átlagos teljesítésükről, **de nem igazán elégedettek a beszélgetés tartalmával**. Ez azt mutatja, hogy a meghallgatások túl nehezek, hosszúak és kiszámíthatatlanok lehetnek, viszont általában a jelenlévő vezetők és hr-es beosztottak mindannyian megfelelő magatartást mutatnak és járatosak, vagy kellően képesítettek a szakmában Magyarországon.

Netovább, a rendszer az elhangzottakat nem egyszerűen realizálja, ahogyan **az interjúalanyok is idegennek találják ezt a típust**, a jelentkezőket kizárólag alapvető és tiszta adatokkal képes kiválasztani.

A személyes állásinterjúk elégedettségi felmérésére kapott válaszok százalékban (skálaértékek)

A személyes állásinterjúk elégedettségi felmérésére kapott válaszok (skálaértékek)				
Csoport (fő)	Nagyon csalódott	Kevésbé csalódott	Kevésbé elégedett	Nagyon elégedett
N (63)	5,7	12,6	29,5	32,2

9-es táblázat, saját szerkesztés a modern technológia alkalmazása a kiválasztás területén véleménykutatásból

A személyes állásinterjúk elégedettségi felmérésére kapott válaszok százalékban (szempontok)

A személyes állásinterjúk elégedettségi felmérésére kapott válaszok (szempontok)				
Csoport/fő	Az Ön teljesítménye	A kérdések minősége	Az interjúkörnyezet	Az interjúztató személye
N (63)	22,7	21,4	17,6	18,3
Eloszlás	5,7	7,4	4,2	6,5

10-es táblázat, saját szerkesztés a modern technológia alkalmazása a kiválasztás területén véleménykutatásból

Milyen az automatizált rendszerek szubjektív megítélése a minta alapján? Kiknél okoz az újabb típus negatív érzetet, mégis miért?

Az automatizált rendszer a tapasztalatokból eredően egyszerű kiválasztás alapon logikus, érzelmektől mentes, stabil és objektív értékelés kialakítására képes. Ettől függetlenül az interjútípusok közti választás az egyén személyes tapasztalata okán eltérhet. A beérkezett válaszok elemzése alapján az online beszélgetés előnyei csupán

- a kiszámíthatóság
- és racionális döntéshozatal,

míg olyan hátrányok jellemzik, mint a furcsaság, egyöntetű látásmód/uniformizáció, emberigényesség és tárgyias kommunikáció, programozástól függetlenül. A rendszer betanítása költséges folyamat, váratlan befolyásoló hibák is közbejöhethetnek.

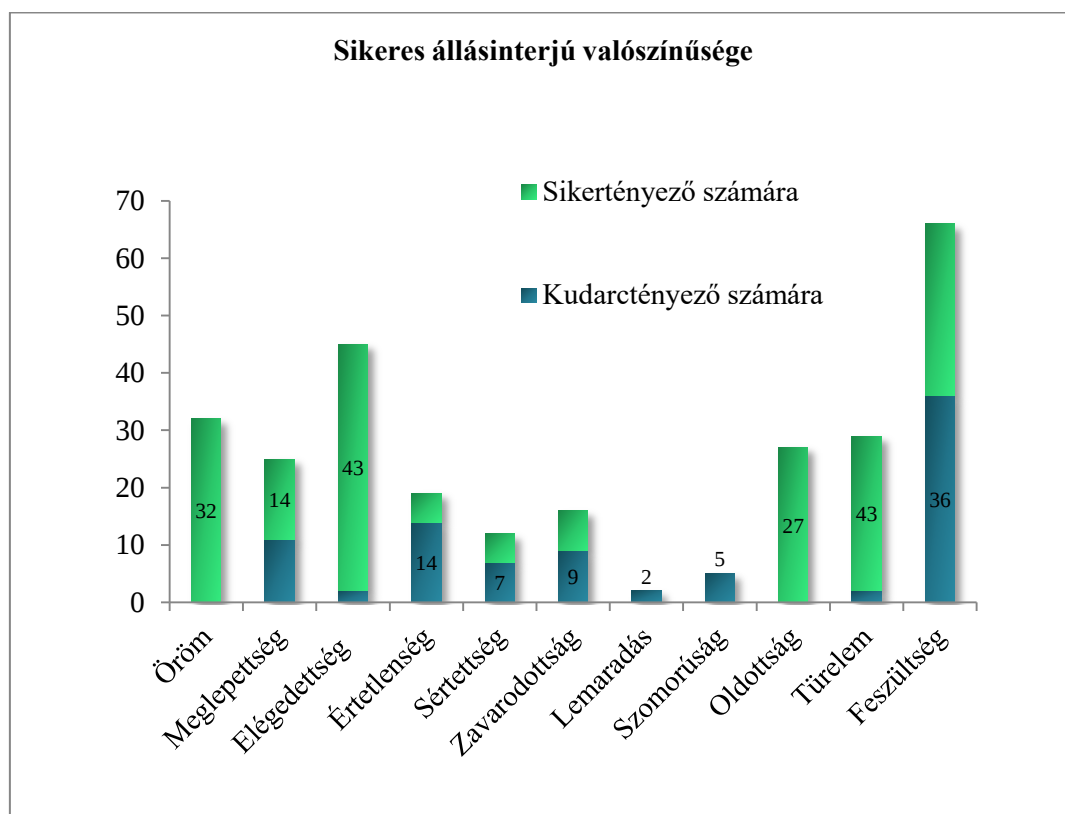
A hagyományos, szokás szerinti behívás pozitívumai közt kiemelendő a személyesség és szubjektivitás, továbbá az egyediség felismerése és megbecsülése, ezentúl az álláskeresők kevesebb időt fordíthatnak a felkészülésre. Kedvezőtlen tulajdonsága az időigényes szervezés és levezetés, a jelöltek negatív híradása. Ezek szerint, az online alkalmak még mindig jóval alábecsültebbek a régi bevált interjúknál, és a mintavélemények alátámasztják a működésének lehetséges befuccsolását. Az álláskereső módjára adott válaszok szerint egy ember nem hallott még róla és nem is tartja érdemes lehetőségnek, egyedül Z generációs a Székesfehérváron foglalkoztatott férfiak körében. Mindössze 67% esély van rá, hogy az innen származó X generációs férfiak szintén nem szeretnék hasonlóan részt venni. A Budapesten munkavállaló Z-sek 55%-a, míg az X-esek 63 százaléka ugyanezt a tendenciát mutatja, ezért nagy valószínűséggel állíthatjuk, hogy tapasztaltabb generáció kevésbé gondolja hatékonyak a nem olyan szervezésigényes, minőség helyett mennyiség nyomatékos módszert.

Okozatnak számít az 1965 után született foglalkoztatottak kutatásból eredő leggyakoribb véleménye, miszerint a személyes interakció elhagyása hiba volna, egy körülményes és rögzített kiválasztási rendszer a döntéshozatalt nem fogja tudni átvenni.

Milyen összefüggés van a sikeres állásinterjú és az érzelmek relevanciája között?

Ahogy a 4-es diagramból kiolvasható, az állásinterjún átélt érzelmek siker- és kudarc tényezőként is számítottak a latban, tehát egyes érzések jelenléte jelentősebb, mint másoké. A pozitív érzelmek, mint az *öröm*, *elégedettség*, *oldottság* alapvetően hozzájárultak a sikerhez, és szubjektív nézőpont szerint a *türelem* is pozitívumként hatott. A legtöbb embernél (43%) az *elégedettség* megléte adott hozzá teljesítményükhöz, ami összefüggésben áll az interjúkörnyezettel és az interjúztató személyével. Ebből az következik, hogy egy felvételi meghallgatás során **legjobb hatást a jelöltekre a kérdező személy és zavartalan körülmények tudnak gyakorolni. Egy automatizált állásinterjúval szemben, ahol egy szűrőrendszernek tekinthető a rögzített hang, a felkészülés pedig komplikált és költséges.**

Sikeres állásinterjú valószínűsége a kitöltők válaszaira alapozva, százalékban megadva



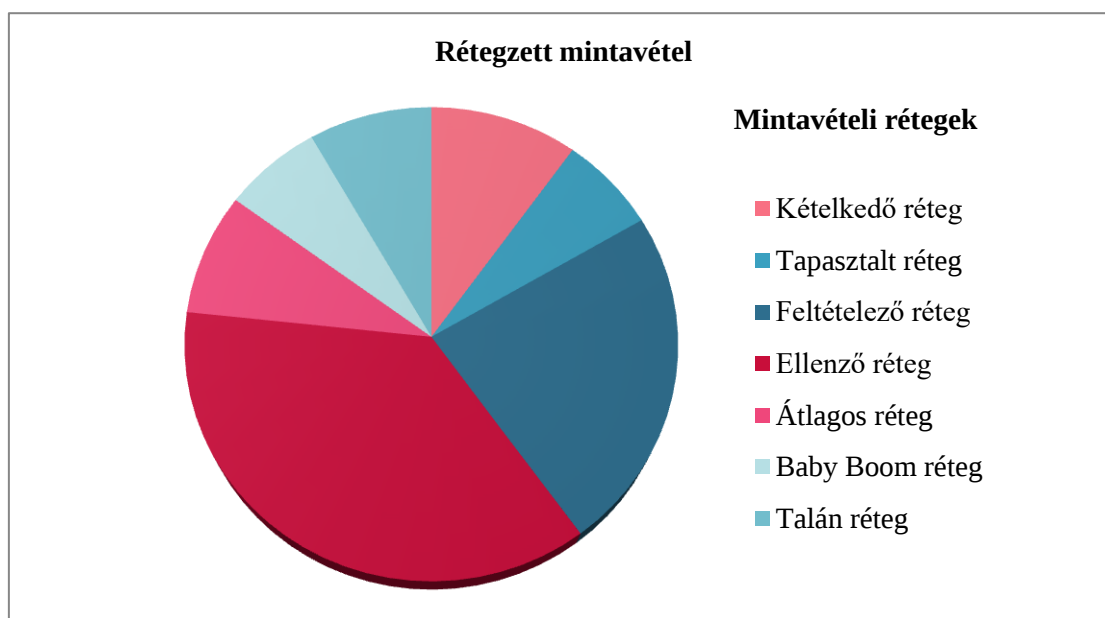
3-as diagram, saját szerkesztés a kérdőív alapján

A válaszok elemzéséből majdnem ugyanannyira sikertényezőként került ki mint buktatóként a *feszültség* és *meglepettség*, ezek jelen voltak a digitális változat esetében is. 5 és 7%-os valószínűséggel olyan érzelmekkel, mint *értetlenség*, *sértettség* vagy *zavarodottság* is nyerhetnek felvételt a jelöltek adott munkahelyeken. A tévedésekhez való viszonyulás például kritikus feladat lehet egy rendszernek, mely nem tanul be bizonyos érzéseket és azok levonásait.

Következtetések és javaslatok

A mintát hét különállólnevezett mintavételi rétegre lehet felosztani. Mind a 63 fő kitöltése ellenére 60 kitöltés került elemzésre, három hibás válasz figyelmen kívül hagyásával. A két legnagyobb elemszámmal rendelkező csoport az *Ellenző* és *Feltételező* rétegek 10 feletti százalékértékkel, legkisebb csoportnak számít a *Tapasztalt* és *Baby Boom* rétegek. Középre tehetőek az *Átlagos*, *Talán*, *Kételkedő* elnevezés alatt álló tesztalanyok. A legtöbben állást tudtak foglalni az újdonságról, akik ellenzik mintegy 14%-kal vannak többen, mint akik pozitívan állnak hozzá. Összességében 7,8% szívesen részt venne rajta és 12 százalék nem hozott döntést, 16,2% viszont a hagyományos állásinterjút választja.

Rétegzett mintavétel



4-es diagram, saját szerkesztés a kutatás alapján

Csoportfeltételek

Csoport	Feltétel
Talán	támogatja a technológiát, de úgy véli nem működőképes a jövőre nézve
Ellenző	nem támogatja a technológiát, és nem működőképes a jövőre nézve
Kételkedő	kételkedik a modern állásinterjútipusban
Feltételező	nem tapasztalta még, de úgy gondolja működik
Tapasztalt	részt vett rajta, és állásportálon keresztül talált rá a lehetőségre
Baby Boom	Baby Boom generációsok, akik támogathatják
Átlagos	székesfehérvári munkavállaló aki a hagyományos típust támogatja

11-es táblázat, saját szerkesztés a kutatás mintavétele alapján

A mintavételi rétegek csoportosítása a)

Kategória	Nem		Korosztály				Támogatás	
Csoport	Férfi	Nő	Z	Y	X	BB	igen	nem
Talán (5 fő)	1	4	1	1	3	0	5	0
Ellenző (22 fő)	11	11	6	3	13	0	0	22
Kétkelő (6 fő)	3	3	3	1	1	1	2	2
Feltételező (14 fő)	5	9	4	4	6	0	12	2
Tapasztalt (4 fő)	2	2	3	0	1	0	1	1
Baby Boom (4 fő)	1	3	0	0	0	4	3	1
Átlagos (5 fő)	2	3	2	0	3	0	1	4
Összesen (60 fő)	25	35	19	9	27	5	24	32
Szórás (%-ban)	12	15	8	5	14	4	13	22

12-es táblázat, saját szerkesztés a kutatás mintavétele alapján, excel használatával

A mintavételi rétegek csoportosítása b)

Kategória	Város			Vélemény		
Csoport	Székesfehérvár	Budapest	Egyéb	Negatív	Köztes	Pozitív
Talán (5 fő)	2	3	0	3	0	0
Ellenző (22 fő)	9	8	5	18	0	4
Kétkelő (6 fő)	3	2	1	0	4	0
Feltételező (14 fő)	5	4	5	0	0	12
Tapasztalt (4 fő)	1	2	1	0	0	2
Baby Boom (4 fő)	4	0	0	0	0	2
Átlagos (5 fő)	4	0	1	0	0	0
Összesen (60 fő)	28	19	13	21	4	20
Szórás (%-ban)	15	12	9	18	4	17

13-as táblázat, saját szerkesztés a kutatás mintavétele alapján, excel használatával

Mintegy 22 főből az *Ellenző* csoportban kétszer annyi a Z generációs, mint X-es, a nemek pedig aránya egyező, csakúgy a *Kétkelőknél*. Átlagosan mondhatjuk, hogy kevesebb a férfiak csoportonkénti száma a nőknél, mert az X generációból töltötték ki a kérdőívet legtöbben. Az Y-osok pontosan az X-esek harmadját teszik ki összesen. Ugyanannyi a Z-s és Budapesten dolgozó személy, akik nem támogatják az újfajta módszert, ami nem jelent meglepetést a korábbi eredményekre tekintve. Mindenki aki nem vallotta magát támogatónak, az összes csoportból a legnagyobb eltérést adta ki, a pozitív véleményekhez hasonlóan. egyértelműen 4 és 22% közé esik a válaszolók szórása, több a 10 fölötti szórás érték a tíz alattinál, és a nők eloszlása a legegyenletesebb az összértékkel összevetve.

Az alábbi táblázatban összefoglalásra kerültek a csoportos mintavételi adatok, a mintaátlag, szórás és hibaérték. A dőlt és színes rubrikák jelzik a kiugró értékeket. Legalacsonyabb eloszlást mutat a *Tapasztalt* réteg mintegy 1,8-as terjedelemmel. Ezzel szemben az *Ellenző* felosztás tér el leginkább az átlagostól, tehát ezek a válaszok nem olyan megbízhatóak és nem tükrözik a valóságot. Az *Átlagos* budapesti X generációsok azok, akik nem támogatók és a *Talán* csoporttól csak magatartásukkal térnek el.

A rétegek átlaga, szórása és hibája százalékban

	0,36	0,25	0,25	0,16	1,96	4,84	0,16		0,36	0,25	0,25	0,16	1,96	4,84	0,16
1.								7.							
x	0,3	0,1	0,1	0,0	0,5	1,2	0,0	x	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3	0,8	0,0
σ	0,41	0,10	0,12	0,10	0,46	1,88	0,09	σ	0,11	0,09	0,10	0,07	0,65	1,39	0,14
s	1,3	1,5	1,9	2,4	0,9	1,6	2,3	s	1,8	2,1	2,3	2,7	2,0	1,7	5,4
2.								8.							
x	0,2	0,1	0,1	0,1	1,0	2,4	0,1	x	0,1	0,0	0,0	0,0	0,3	0,7	0,0
σ	0,00	0,14	0,04	0,06	0,80	0,00	0,00	σ	0,12	0,10	0,14	0,08	0,67	1,50	0,07
s	0,2	1,1	0,3	0,7	0,8	0,0	0,0	s	2,4	2,8	3,8	3,3	2,4	2,2	3,2
3.								9.							
x	0,1	0,1	0,1	0,0	0,5	1,2	0,0	x	0,0	0,1	0,1	0,1	0,7	1,6	0,1
σ	0,13	0,12	0,16	0,13	0,42	1,26	0,06	σ	0,05	0,07	0,04	0,03	0,68	1,10	0,05
s	1,5	1,9	2,6	3,4	0,8	1,0	1,4	s	2,3	0,8	0,5	0,6	1,0	0,7	1,0
4.								10.							
x	0,1	0,1	0,1	0,1	0,7	1,6	0,1	x	0,1	0,1	0,1	0,0	0,5	1,1	0,0
σ	0,21	0,20	0,13	0,08	1,19	2,97	0,05	σ	0,13	0,11	0,21	0,09	0,73	0,97	0,09
s	1,7	2,3	1,6	1,5	1,8	1,8	1,0	s	1,5	1,7	3,4	2,3	1,5	0,9	2,3
5.								11.							
x	0,1	0,1	0,1	0,1	0,7	1,6	0,1	x	0,1	0,1	0,1	0,1	0,7	1,6	0,1
σ	0,24	0,20	0,20	0,13	1,53	3,78	0,13	σ	0,24	0,10	0,10	0,11	0,27	1,47	0,06
s	2,0	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	s	2,0	1,2	1,2	2,0	0,4	0,9	1,2
6.								12.							
x	0,1	0,1	0,1	0,0	0,5	1,2	0,0	x	0,1	0,1	0,1	0,0	0,5	1,2	0,0
σ	0,07	0,21	0,16	0,09	1,33	4,07	0,05	σ	0,20	0,13	0,15	0,07	1,38	3,10	0,07
s	0,8	3,4	2,5	2,3	2,7	3,4	1,2	s	2,2	2,0	2,4	1,8	2,8	2,6	1,8

14-es táblázat, saját szerkesztés a kutatás mintavétele alapján, excel használatával

A 15-16-os táblázatokban a színes és dőlt rubrikák jelzik a kiugró értékeket, félkövér betűvel van szedve a hipotézisre vonatkozó, minden kedvező helyzet. A Talán és Ellenző felosztás hajlamos a teljes ellenzésre, akik fiatalabb korosztályból Budapesten vannak a legtöbben. 61% az 1 hetes felkészülési idő bevalási esélye, 1 napos állásinterjúra való készülődés esetén 8%-kal kisebb lehetőség van sikeres szereplésre. A Kétkedők így készültek fel, azonban a réteg fele google-n kereste munkáját, ebből következtetve az emberek nem elég alaposak, felkészületlenek.

A rétegek százalékos megoszlása a válaszok alapján a)

	0,06	0,05	0,05	0,04	0,14	0,22	0,04
1.							
Z	0,18	0,05	0,10	0,00	0,56	1,32	0,12
Y	0,06	0,05	0,00	0,00	0,56	0,66	0,00
X	0,06	0,15	0,15	0,00	0,84	2,86	0,04
BB	0,06	0,00	0,00	0,16	0,00	0,00	0,00
2.							
nő	0,18	0,20	0,15	0,12	1,26	2,42	0,08
férfi	0,18	0,05	0,10	0,04	0,70	2,42	0,08
3.							
Székesfehérvár	0,18	0,10	0,00	0,16	0,70	1,98	0,04
Budapest	0,12	0,15	0,20	0,00	0,56	1,76	0,08
Biatorbágy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,70	0,44	0,00
egyéb	0,06	0,00	0,05	0,00	0,00	0,66	0,04
4.							
állásportál	0,12	0,05	0,10	0,00	0,14	0,22	0,16
családtag/barát/ismerős	0,06	0,05	0,00	0,04	0,00	0,66	0,00
ajánlás	0,06	0,00	0,00	0,08	0,00	0,22	0,00
google vagy egyéb kereső	0,12	0,00	0,00	0,00	0,28	0,22	0,00
nem vett részt	0,00	0,00	0,05	0,00	0,28	0,66	0,00
kitöltetlen	0,00	0,15	0,10	0,04	1,26	2,86	0,00
5.							
1 nap	0,12	0,05	0,05	0,00	0,00	0,66	0,04
1 hét	0,12	0,10	0,15	0,08	0,70	1,54	0,08
2 hét	0,00	0,00	0,00	0,00	0,42	0,22	0,04
1 hónap	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,44	0,00
2 hónap	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
nem volt ideje	0,06	0,00	0,00	0,04	0,28	0,00	0,00
kitöltetlen	0,00	0,10	0,05	0,04	0,56	1,98	0,00

15-ös táblázat, saját szerkesztés a kutatás mintavétele alapján, excel használatával

A rétegek százalékos megoszlása a válaszok alapján b)

	0,06	0,05	0,05	0,04	0,14	0,22	0,04
6.							
hagyományos alkalom	0,30	0,25	0,20	0,12	1,68	4,18	0,08
nem hagyományos alkalom	0,06	0,00	0,05	0,04	0,28	0,66	0,08
kitöltetlen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.							
modern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16
nem modern	0,00	0,25	0,25	0,16	1,96	4,84	0,00
kitöltetlen	0,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8.							
támogatja	0,12	0,25	0,05	0,12	1,68	0,00	0,04
nem támogatja	0,12	0,00	0,20	0,04	0,28	4,84	0,04
nem tudja	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
kitöltetlen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08
9.							
jóváhagyták	0,06	0,05	0,10	0,08	0,14	0,66	0,08
nem hagyták jóvá	0,00	0,05	0,05	0,04	0,56	1,98	0,08
kitöltetlen	0,00	0,15	0,10	0,04	1,26	2,20	0,00
10.							
pozitív érzés	0,18	0,05	0,25	0,12	0,42	1,76	0,04
negatív érzés	0,00	0,15	0,00	0,04	1,12	0,88	0,12
kétkedő	0,12	0,00	0,00	0,00	0,14	0,44	0,00
kitöltetlen	0,06	0,05	0,00	0,00	0,28	1,32	0,00
11.							
elégedett	0,00	0,10	0,10	0,00	0,70	1,54	0,08
elégedetlen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,42	0,44	0,00
kitöltetlen	0,36	0,15	0,15	0,16	0,84	2,86	0,08
12.							
pozitív tapasztalat	0,00	0,00	0,00	0,08	1,68	0,88	0,08
negatív tapasztalat	0,00	0,15	0,00	0,00	0,00	3,96	0,00
kétkedő	0,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
kitöltetlen	0,12	0,10	0,25	0,08	0,28	0,00	0,08

16-os táblázat, saját szerkesztés a kutatás mintavétele alapján, excel használatával

A tapasztaltak fele nem kapott visszajelzést a felvételi alkalmat követően, az eredeti állásinterjú típusra 23-an igen, 16-an nem kaptak értékelést. Ez azt mutatja, hogy még nem alakult ki megoldás az olyan alapvető problémákra sem, amelyek a személyes állásinterjút érintik.

A leginkább lehangoló, negatív jellegű érzelmeket átélt rétegek több mint 70 százalék eséllyel tartoznak a támogatók körébe, miközben a másik oldal csak 21%, így a sikertelen munkalehetőségek gyarapítják a hitet és reményt egy olyan rendszer iránt, ahol a jelentkezők nem olyan idegesek és jobban tudnak koncentrálni önmagukra. Egyre inkább jellemző a *Tapasztalt* és *Talán* réteg képlékenysége ami a jövőt illeti, mivel idővel növekszik a Z generáció lehetősége a próbatételre, és az X-esek sincsenek kevesen, a helyzetet szintén befolyásolja az új alpha generáció pályaválasztása. Az érzelmek befolyásolták a rétegeket, méghozzá 16 személy a piros árnyalatú, addig a kék csoportok közül feleannyi ember érezte teljesítését a meghallgatásokon jobbnak, köztük hatan értesültek eredményükről, és azok közül, akik ellenzik 10-en kapták meg a visszajelzést. Így általában színvonalasabb a teljesítményük, és ugyanannyian elégedettek a felmérést kitöltők közül, mint a másik fél. A jövőre nézve a működőképességet a támogatással 21 ember képes erősíteni a pozitívan viszonyulókból, ugyanakkor 28 ember az ellenző magatartású csoportok esetében nem kívánja alátámasztani, mindössze 21 negatív véleményezéssel együtt, mely felülmúlja a többi véleményt az érvelések indokolhatóságával. Kisebb valószínűséggel állíthatjuk a vizsgálatokból leszűrve, hogy a módszer napjainkban nagyobb hatékonyságot hozna a hagyományos, toborzási-kiválasztási munkafolyamatokkal létrehozott személyes hangvételi alkalmaknál.

- Javaslatként azokat az átfogó módszeres szakmákat, melyek több érdekeltséget vonzanak, és alanyaik bevonhatóak a folyamat véleményezésébe, a technológia által olyan képzettséget kapjanak, mely pozitívan befolyásolhatja a jövőbeli munkavállalók és vezetők hozzáállását, vállalkozás szerinti elképzeléseiket. A módszer terjesztése helyett viszont érdemes átgondolni, a gépek hatalmának érvényszerűségét, és hogy milyen számottevő elemek játszanak közre a döntéshozatalban, amikor egy időben kell odafigyelni a vállalati kulturális értékek átformálódására.
- Véleményem szerint, ahogyan a hipotézis igazolható az eredményekkel, úgy nagy változást csak olyan gazdasági és társadalmi körülmények közt tudnak elérni, melyek előremozdítják a rendszerek érzelmi tudását és irányíthatóságát. Mitöbb, a költségek fedezése nagyvonalú cégeknél lehet hatásos, mivel a kis vállalatok a létszám fenntartást alacsonyabb színvonalon végzik. A fluktuáció maradandó tényező, azonban még mindig egyfajta kiegészítés lehet csak a felszínes kiválasztás, nem ad hozzá annyit, mint a komolyabb kiszűrési változat.

Összefoglalás

- A szakirodalomban leírt fejezetek a berögzült hagyományos állásinterjúztatás menetét részletezi, majd ezt követően érzelmi szempontból is körülhatárolja a szakmai hozzáértést. Az önmagunk fejlesztésére kitérő részek elárulják, miért profitálhat egy cég a hr-es munkavállalók magatartásából és a dolgozókkal való törődésből, továbbá kifejti a képezhetőség alaposabb formáit mind a belső és külső erőforrásokat tekintve, a többkörös kiválasztást. A témához tartozó múltbeli foglalkoztatási problémák jellemzése Bánfalvy művei alapján történt, ehhez viszonyítanak a szakirodalmi rész befejező oldalai. A felvetés szerint a modern okos rendszerek nem képesek teljes mértékben áthidalni az emberi munkaképességet és érzékelést, hiányzik a szakmai kompatibilitás és a hozzáértést nehéz összekötni programmal, mely nem tesz különbséget úgy mint egy szakképzett egyén.
- Ami a foglalkozásokat illeti, különösen meghatározóak az újszerű alkalmazás esetén, és több a kérdőívben szereplő vélemény közül is érezhető a típus be kategorizálása, már-már fölöslegesnek nevezése. A digitális állásinterjú olyan célokat tűz ki maga elé, mint a határidős munkafolyamatok és a nagy létszámot, ugyan nem decentralizált vagy magasabb szintű szakmai tudást igénylő állások minél hatékonyabb betöltése. A szakirodalom megerősíti a hipotézist egyes pesszimista szemlélet megalapozásával, továbbá a közelmúlt és jelenkor modern fejleményeinek színvonalas bemutatásával (Shelly Fan), ahogyan a racionális megközelítés egy megbízhatóbb elképzelést vet fel a helyzetről.
- Az alkalmazás területei olyan kék és fehér galléros, kereskedelmi és számos ipari foglalkozás eszközeként szolgálhat a digitalizáció. Az egyézségügyben is fejlődő tendencia a technológia okosabbá tétele, különösen a költséges berendezéseknél. Olyan kereskedelmi egységek létrehozása is megtörtént már, mely nem tart készenlétben álló alkalmazottakat, csak gépek segítik a fogyasztókat. Ez a megoldás a bűnesetek és szociális fennakadások elkerülésére lehet hasznos, viszont természetlen és új a vásárlók számára, ha kisebb üzletről beszélünk, akár a kapcsolat kialakítást- és fenntartást is veszélyeztetheti.

- A modern technológia közelít a befogadáshoz és megértéshez, azonban még mindig nem olyan bevált és hasznos. A terjeszkedéshez fontos lehet, hogy a program ne legyen idegesítő vagy kicsit is offenzív, az adatok hiánytalan feltérképezése és szűrése az egyik kulcsmozzanat, és a döntéshozatal megfelelő kezekben kell hogy legyen. A szemléletek folyamatos frissítése úgyszint elengedhetetlen a munkakörök frissülésével összhangban, nem beszélve a fenntartás kiadásairól, a hálózati és kapcsolati problémák orvoslásáról. A kutatásban részt vevők véleményezése hangsúlyozza az elhatározottságot és hozzá nem értést, így szükséges lehet elemezni azokat a szakmákat, ahol támogatják az automatizálást, és a vonzáskörük akadályozó tényezőit feltárni, mint például az X és Z generáció ellenvetéseit. A támogatás legfőbb okai az egyszerű műveletek és tisztánlátás, amellet hogy egy rendszer mindig törekszik a hibátlanságra. Amiért nem szeretnének élni az új lehetőséggel, az nem csak a térség beállítottsága miatt lehetséges, hanem mert még kevés a tapasztalat, az újdonságok idővel válnak megszokottá és elterjedté a társadalomban.
- Összességében elmondhatjuk, hogy a személyes állásinterjúztatás hagyománya és fejlettsége magas szinten jár, ugyanakkor új módszerek már elkezdtek működni adott szakmákban. A nagyobb vállalatok sok energiát fektetnek a technológiába, hogy nyereséget hozzon a munkaerő által kitermelt szolgáltatás vagy termék. A képzettség ez esetben nagy jelentőséggel bír, mivel a kiválasztórendszerek nem képesek kiszűrni azokat a személyeket, akik többféle környezetből építkeztek, vagy készségeik jellege nem várt eredményt hozhat a képességei és ösztönzése által. Remekül motiválja a jelentkezőket egy olyan pozíció, amely biztosítja a minőségi munkakörnyezetetés az állásinterjú jól szervezett végbemenetelét, egy automatizált kérdezés esetén azonban kisebb valószínűséggel jut el a jelöltekhez a munkahely való természete, a kulturális tényezők eleinte homályt jelentenek.
- A toborzás- és kiválasztás feladatkörök a létszám teljesítésére személyesen és digitálisan alkalmazzák a képzett munkaerőt, de személyes segítség nélkül még határozatlan a technológia beválási esélye. Az emberek motiválása ugyanis szerepet játszik már az első találkozáskor.

Irodalomjegyzék

Baksai, Z. (2019): *A munkaköri leírás*. Győr, Publio Kiadó Kft.

Bánfalvy, Cs. (1993): *A munkanélküliség kezelése*. Budapest, A Szociális Munka Alapítvány Kiadványai 2.

Bánfalvy, Cs. (1997): *A munkanélküliség*. Budapest, Magvető Könyvkiadó és Kereskedelmi Kft.

Bicos S. K. – Boudreau J. W. – Bradford D. L. – Bridges S. M. – Bridges W. – Brockbank W. – Brown J. – Canner N. – Cohen A. R. – Davis S. – Dcamp K. – Dowell B. E. – Effron M. – Feigen M. A. – Lajos F. – Furnham A. – Gandossy R. – Gratton L. – Howes P. – Árpád H. – Jackson Y. R. – Kantor R. – Katzenbach J. R. – Lewin D. – MacDonald R. – Malnight T. W. – Masie E. – Mills Q. – Kanter R. M. – Osrin N. – O'Toole J. – Overwater A. – Ramstad P. – Ferenc R. – Sartain L. – Sharkey L. – Sobel A. – Stickland F. – Ildikó Sz. – Tharp C. G. – Useem M. – Wheatley M. – Williams L. (2004): *HR a 21. Században*. Budapest, HVG Kiadói Rt., 291 p.

Fraller, G. (2011): *Szemelvények a mintavételi rétegzés területéről*. Statisztikai Szemle folyóirat 89. évf., 4. szám, Budapest, Központi Statisztikai Hivatal

Burnett, J. (1994): *Idle Hands - The Experience of Unemployment*. London, Routledge

Csordás, T. – Dabasi H. Zs. – Dobay P. – Juhász I. – Kádek I. – Majó Z. – Matiscsákné L. M. – Tóth A. – Tóthné S. G. – Zéman Z. (2012): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.

Deák, I. – Imreh Sz. – Kosztópulosz A. – Kürtösi Zs. – Lukovics M. – Prónay Sz. (2013): *Gazdasági alapismeretek I.* TÁMOP-4.1.2.E-13/1/KONV-2013-0011, http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/index.html
Letöltés ideje: 2022.03.06.

Fan, S. (2020): *Lecserél-e minket a mesterséges intelligencia? Bevezetés a XXI. Századhoz*. Budapest, Scolar Kiadó

Gyanendra, S. – Ajitanshu, M. – Dheeraj S. (2013): *An overview of artificial intelligence*. https://www.researchgate.net/publication/236346414_AN_OVERVIEW_OF_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE Letöltés ideje: 2022.06.12.

Heinz, L. (1990): *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*. [https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf) Letöltés ideje: 2022.06.07.

Henczi, L. – Zöllei K. – Nemeskéri Gy. (2007): *Kompetenciamenedzsment*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó Zrt.

Hercegfi, K. – Antalovits M. – Horváth Á. – Izsó L. – Juhász Á. – Kristóf K. – Mischinger G. – Németh E. – Szabó Gy. (2007): *Ergonómia*. Budapest, BME GTK, Typotex Kiadó

Hidegh, A. L. – Szaszvári K. Á. – Csillag S. – Csizmadia P. (2019): *Kis- és közép vállalkozások toborzási-kiválasztási és munkaerő-megtartási gyakorlata: egy kvalitatív kutatás eredményei*. file:///C:/Users/mailm/Downloads/Hidegh_et_al_2019_4.pdf Letöltés ideje: 2022.02.27.

Hornyák, J. (2019): *Sosem látott munkanélküliségi adatok érkeztek Magyarországról*. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220119/sosem-latott-munkanelkulisegi-adatok-erkeztek-magyarorszagrol-521675#> Letöltés ideje: 2022.03.05.

Jeffrey, E. F. (1995): *Ergonomics in the workplace*. https://www.researchgate.net/publication/241434071_Ergonomics_in_the_workplace Letöltés ideje: 2022.06.07.

Kártyás, G. (2015): *Munkaerő-kölcsönzés Magyarországon és az Európai Unióban*. Budapest, Wolters Kluwer Kft.

Kindrusz, P. (2005): *Kompetencia-mérések*. <https://kiadvany.suliszerviz.com/kiadvanyok/21-kiadvany-2005/736-2005-kindrusz-pal-kompetencia-meresek> Letöltés ideje: 2022.06.20.

Kovács, P. (2019): *Pszichoterror a munkahelyen*. <https://mindsetpszichologia.hu/pszichoterror-a-munkahelyen> Letöltés ideje: 2022.03.20.

Köllő, J. (2020): *Foglalkoztatás a koronavírus-járvány első hullámának idején*. Budapest, Munkaerőpiaci Tükör, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont

Központi Statisztikai Hivatala (2022): 12.2.1.5. *Helyhez kötött internet-előfizetések száma hozzáférési szolgáltatások szerint negyedévente*. https://www.ksh.hu/stadat_files/ikt/hu/ikt0034.html Letöltés ideje: 2022.04.24.

Kristóf, L. (2013): *Dolgozni csak pontosan, szépen...*. https://socio.hu/uploads/files/2013_1/7kristof_kesz.pdf Letöltés ideje: 2022.05.31.

Kuczi, T. (2011): *Munkásprés – a munka kikényszerítésének története az ipari forradalomtól napjainkig*. Budapest, L'Harmattan-Jelenkutató Alapítvány

Langer, K. (2001): *Karriertervezés*. Budapest, Telosz Kiadó

Maria J. G. – Subathra G. – Kalaivani A. – Nancy K. D. – Santhiya P. (2022): *An Approach to Machine Learning*. https://www.researchgate.net/publication/365588281_An_Approach_to_Machine_Learning Letöltés ideje: 2023. 02. 04.

Mészáros, E. (2015): *Adminisztrátorból business partner - a HR-szakma története*. <https://www.hrportal.hu/hr/adminisztratorbol-business-partner-a-hr-szakma-tortenete-20150122.html> Letöltés ideje: 2022.03.05.

Monori, G. (2011): *Esélyegyenlőség és feminista jog – a női jogok pragmatikus érvényesülése*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karának Doktori Iskolája, 6 p.

Princz, M. (2015): *Hogyan alakítja át a mesterséges intelligencia a gazdaságot a következő évtizedekben?*

https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/229315/file_up_Hogyan%20alak%C3%ADtja%20%C3%A1t%20a%20mesters%C3%A9ges%20intelligencia%20a%20gazdas%C3%A1got%20a%20k%C3%B6vetkez%C5%91%20%C3%A9vtizedekben.pdf?sequence=1&isAllowed=y Letöltés ideje: 2022.06.10.

Ruzsa, R. C. (2018): „Z” generáció fő jellemzői és a várható munkerő-piaci kihívások. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/31713> Letöltés ideje: 2022.06.10.

Tar, K. (2005): *És versek és töprengések*. <http://mek.oszk.hu/01900/01914/01914.htm> Letöltés ideje: 2022.06.12.

Tóthné, S. G. (2000): *Humán Erőforrások Gazdaságtana*. Miskolc, Bíbor Kiadó

Függelékek

Függelékek jegyzéke

1. sz. függelék: Témaválasztási lap.....	50
2. sz. függelék: Eredetiségi, hozzáférési és szellemi tulajdonkezelési nyilatkozat	52
3. sz. függelék: Konzultációs nyilatkozat	53
4. sz. függelék: A szakdolgozat tartalmi kivonata.....	54
5. sz. függelék: Bírálati lap.....	55

TÉMAVÁLASZTÁSI LAP

ZÁRÓDOLGOZAT / SZAKDOLGOZAT / DIPLOMADOLGOZAT*

TÉMAVÁLASZTÁSI LAP

Leadási határidő: május 15. (ősz félév), november 15. (tavasz félév)

Hallgató tölti ki!

Hallgató neve: Molnár Katalin Neptun kódja: SFXAIG

Szak: Emberi erőforrások

Képzési szint: FOSZK/BA/BSc / MA/MSc/SZTK

Évfolyam: 4.

Tagozat: Nappali / Levelező / Távoktatás*

Szakirány(ok) / Specializáció(k)*: Kompetenciafejlesztés

Hallgató e-mail címe: mail.molnar.kata@gmail.com

A témát kiadó Intézet / Tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső konzulens neve és beosztása: Dr. Kollár Péter, Egyetemi docens

Külső konzulens neve, beosztása és munkahelye: Dr. Lisku Henriett, Medical Representative

Meretei Dávid Tibor, HR Manager AWPE

Diploma-, Szak- vagy Záródolgozat témája: Modern technológia a kiválasztásban

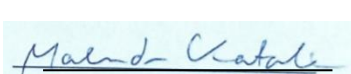
Kelt: 2023. május 5.



Belső konzulens



Külső konzulensek



Hallgató

Intézetigazgató / Tanszékvezető/ Szakfelelős tölti ki! – aláírást követően a témaválasztási lap elektronikusan megküldendő a tanulmányi ügyintézőnek és a befogadó intézet adminisztrációjának.

Témaválasztással egyetértek/nem értek egyet*

Kelt: _____ év _____ hó _____ nap

Szakfelelős/Szakkoordinátor

A dolgozat témát befogadom/nem fogadom be*

Kelt: _____ év _____ hó _____ nap

Intézetigazgató/Tanszékvezető**

***Kérjük a megfelelőt aláhúzni!**

******Amennyiben az érintett szak és a témát kiadó intézet vezetője nem a hallgató képzési helye szerint illetékes campuson dolgozik, akkor az intézet adott campuson illetékes tanszékének vezetője – (ennek hiányában az intézetigazgató), ill. a szak campus koordinátora (ennek hiányában a szakfelelős) írja alá.

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Molnár Katalin
A Hallgató Neptun kódja: SFXAIG
A dolgozat címe: Modern technológia a kiválasztásban
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

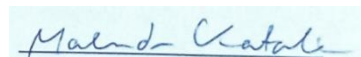
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2023. április 28.



Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Molnár Katalin (SFXAIG) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió³ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom⁴.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*⁵

Kelt: 2023. április. 28.


Belső konzulens

³ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

⁴ A megfelelő aláhúzendő.

⁵ A megfelelő aláhúzendő.

A SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Modern technológia a kiválasztásban

Molnár Katalin

Emberi erőforrások szak, nappali tagozat

Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső témavezető: Kollár Péter, Egyetemi docens,

Külső témavezető: Lisku Henriett, Medical Representative

A szakdolgozat célja a személyes állásinterjú előtérbe helyezése a még kezdetleges modern kiválasztással szemben, mely további problémákat hozhat a szakmában.

A szakirodalmi rész leírja a hagyományos állásinterjúztatás részleteit, hogy miként kezdődött a toborzás-kiválasztás története, és azokat amitől pozitív irányba változik a magatartás. A foglalkoztatási problémák a hr körében jelentősen alakították a munkafolyamatokat. Az önfejlesztés célja a teljes önismeret és szociális készség. A munkahelyi ártalmak befolyásolhatják a céges imaget.

A követő rész összehasonlítja a modern technológiát korunkkal, és mennyire lehet hasznos egy olyan kiválasztó rendszer, amely képes rengeteg embert egy betanított programozás szerint felvenni. A kutatásból kiderül, mely területeken hogyan érvényesül a technológia.

A kutatási vélemények alapján megcáfolható a modernizálás hosszútávú működőképessége. A jövőben érdemes úgy kialakítani a rendszereket, hogy azok intenzívebben kihassanak a pályázókra és magához a területhez vonzza az embereket. Különösen a fiatalabbak vannak ellene, a költségek és a képzettségi szint is jelentősen kihatnak a támogatottságra. A fenntartás kérdése szintén problémás, melyre megoldás lehet mindkét esetben az időszakos újítás.

ZÁRÓDOLGOZAT / DIPLOMADOLGOZAT / SZAKDOLGOZAT BÍRÁLATI LAP

A dolgozat készítőjének neve, Neptun kód / Candidate's name, neptun code:

A dolgozat készítőjének szakja, tagozata, képzési helye / Candidate's department, training place:

A dolgozat címe / Title of the thesis:

A bíráló neve, beosztása, szervezeti egység / Thesis evaluator's name, title, department:

A dolgozat nem fogadható el/ The thesis cannot be evaluated if:

- súlyos szakmai tévedéseket tartalmaz / it contains major technical errors,
- szegényes a felhasznált forrásmunkák köre, / the amount of sources used is not efficient,
- súlyosan megsérti a tartalmi formai követelményeket / or it severely violates the formal requirements.

Plágium, hivatkozás nélküli jelentős szövegfelhasználás esetén a dolgozat összpontszáma: 0! / In case of plagerism, when the sources of quotations are not indicated, the total score of the thesis is 0. Kérjük jelölje az értékelésének megfelelő pontszámokat az 1-től 5-ig terjedő pontskálán.

I. Témaválasztás / Choice of topic

1. Célkitűzések, logikai ív, koherens gondolatmenet / Objectives, logical and coherent train of thoughts:

1 2 3 4 5

II. Szakirodalmi feldolgozás / Use of literature

2. Az elméletek, fogalmak, modellek ismerete, alkalmazása / The knowledge and application of theories, concepts and models:

1 2 3 4 5

3. Elemző, értékelő, összehasonlító, kritikai észrevételek / Analytic, evaluative, comparative and critical observations:

1 2 3 4 5

4. Szakirodalmi hivatkozások / Literature references:

1 2 3 4 5

III. Egyéni vizsgálat (amennyiben a dolgozat szakirodalmi áttekintés témájú, az itt szereplő kérdéseket a szakirodalom feldolgozásának színvonala alapján szükséges értékelni) / **Personal research** (if the thesis is a literature review, these questions should be evaluated according to the quality of reviewing)

5. A kutatási kérdések/hipotézisek / Stating research questions/hypotheses:

1 2 3 4 5

6. Az adatgyűjtés és adatfeldolgozás módszertana/ The method of data collection and processing:

1 2 3 4 5

7. Elemzőképesség / Analytical skills:

1 2 3 4 5

8. Következtetések és javaslatok / Conclusions and suggestions:

1 2 3 4 5

IV. Formai követelmények / Formal requirements

9. A dolgozat stílusa / The style of the thesis:

1 2 3 4 5

10. A dolgozat struktúrája / The structure of the thesis:

1 2 3 4 5

A DOLGOZAT ÖSSZPONTSZÁMA / TOTAL SCORE OF THESIS: _____

Plágium / Plagiarism: Elfogadható színvonalú forráskezelés / Acceptable use of literature*

Érdemjegy /Final grade:

0-25 pont: elégtelen/insufficient (1)

26-31 pont: elégséges/sufficient (2)

32-38 pont: közepes/satisfactory (3)

45-50 pont: jeles/excellent (5)

ÉRDEMJEGY / GRADE: _____

[illegible]

Bíráló neve és beosztása
Bíráló munkahelye