Hallgatói nyilatkozat a záródolgozat leadásához

Alulírott.....Fajgedli Áron.....

a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

.....Turizmus - Vendéglátás.....szakos...

Vendéglátás és szálloda.....specializációs ....nappali..... tagozatos hallgatója nyilatkozom, hogy

a.....Az Európai unió forrás menedzsment bemutatása egy szálloda példáján keresztül.....

.....

.....

címmel bírálatra és védésre beadott záródolgozat saját munkám eredménye, amelynek elkészítése során a felhasznált irodalmat a szerzői jogi szabályoknak megfelelően kezeltem (a szükséges lábjegyzet / végjegyzet hivatkozásokat, valamint az ábrák hivatkozását megfelelően helyeztem el).

Budapest, 20..15.... ....12..... hónap ..16.... nap

hallgató aláírása

IGAZOLÁS

Szakdolgozati konzultációkról

A szakdolgozat címe: Az emberi erőforrás menedzsment bemutatása egy szálloda példáján keresztül

(A leadott szakdolgozat címének pontosan meg kell egyeznie az itt megadottal.)

Dátum	Téma	Aláírás
2015. 05. 25.	Bevezetés, szakdolgozat struktúra	
2015. 09. 18.	Hivatkozások, referencia keresés	
2015. 10. 29.	Kérdőív kiértékelése	
2015. 11. 17.	Témák sorrendbe szedése	
2015. 12. 03.	Szakdolgozat áttekintése	

(Minimum 3 alkalommal kell a konzulenssel egyeztetni. A dátum mellett szerepelnie kell, hogy miről volt szó az adott időpontban.)

Nyilatkozat

Igazolom, hogy Fügedi Ádám hallgató

(~~BA~~ képzés Turizmus-Vendéglátás szak, Vendéglátás és Szálloda specializáció;

IV. évfolyam; Nappali tagozat)

a konzultációkon ..... alkalommal megjelent. Valamint igazolom, hogy a szakdolgozat általam látott legutolsó – értelemszerűen nem a végső, a hallgató által leadni kívánt – változata a még javasolt kisebb változtatásokat figyelembe nem véve, kielégíti egy szakdolgozattal szemben támasztott formai és tartalmi követelményeket.

Budapest, 2015. 12. 16.

Rudolf Viktória dr. habil.

Belső konzulens aláírása

BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA
KERESKEDELEM, VENDÉGLÁTÁS ÉS
IDEGENFORGALMI KAR

AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT BEMUTATÁSA EGY SZÁLLODA PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Konzulens:
Rudolfné Dr. Katona Mária
Főiskolai adjunkus

Készítette:
Fügedi Áron
Turizmus-Vendéglátás
Szálloda és Vendéglátás
Nappali
2015

Tartalomjegyzék

AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT BEMUTATÁSA EGY SZÁLLODA PÉLDÁJÁN KERESZTÜL 1

1. Bevezetés 3

1.1 Témaválasztás indoklása 3

1.2. Célkitűzések 4

2. Emberi erőforrás menedzsment (EEM) alapjainak áttekintése 5

2.1 Az emberi erőforrás menedzsment fogalma és funkciói 5

2.2 Az emberi erőforrás menedzsment szereplői 8

3. A magyar munkaerőpiac helyzete 2015-ben a szállodaipar tekintetében 10

4. Az emberi erőforrás tervrendszere 15

4.1. Az emberi erőforrás (EE) tervkészítés, mint stratégiai választások 15

4.2. A legfontosabb terv: létszámterv 17

5. Erőforrás biztosítás 21

5.1. A belső erőforrás biztosítás stratégiai választásai 22

5.2 A munkaerő áramlás modellek 23

5.3 Toborzás 25

5.3.1 A toborzás forrásai és módszerei 26

5.3.2 A kiszervezés – outsourcing 29

5.4 A kiválasztás 30

5.4.1 A kiválasztás folyamata 30

5.5. Leépítés 33

5.6. Összefoglalás 35

6. Kutatási módszerek és eredmények 36

6.1 Kutatási eredmények 37

7. Konklúzió és javaslatok 43

8. Összegzés 45

Felhasznált irodalom 47

1. BEVEZETÉS

1.1 Témaválasztás indoklása

Amikor először hallottam az emberi erőforrás menedzsmentről, azonnal tudtam, hogy megtaláltam azt, amivel foglalkozni szeretnék a szállodaiparban. Az a híd, ami a vezetőt és a dolgozót összekapcsolja, és megteremti e két fél közötti egyensúlyt, annyira vonzó lett számomra, hogy ettől kezdve minden energiámmal erre koncentráltam. Szakmai gyakorlatom területét is úgy választottam meg, hogy ezen a területen dolgozhassak. A Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapestben szerzett tapasztalataimon keresztül ismerhettem meg a humán erőforrás szervezésének működését. A Four Seasonsben szerzett tapasztalataim több szempontból is további inspirációt adtak, hogy még inkább megismerjem, amit ez a terület magában rejteget. Szakdolgozatom témájául is ezért választottam az emberi erőforrás menedzsment bemutatását. Gyakorlatom során, amelyet emberi erőforrás osztályon töltöttem, a téma munkaerő-biztosítási területével ismerkedtem meg. Dolgozatomban így erre fektetem majd a legnagyobb hangsúlyt.

Azok, akik nem foglalkoznak ezzel a témával tüzetesebben, hajlamosak felületesen kezelni, vagy éppen lekicsinyíteni az emberi erőforrás menedzsment jelentőségét, lényegét. A szocializmusból visszamaradt szemlélet szerint a személyzetissel szokták összetéveszteni. A két munkakör egyes feladatai megegyeznek ugyan, ma már azonban az emberi erőforrás menedzsment a munkaerő-piaci versenyhelyzet miatt a „személyzetis” feladataihoz képest sokkal átfogóbb, sokkal összetettebb munkakörré vált, amely nélkülözhetetlen egy modern gazdasági egység – esetünkben a szálloda – szervezeti felépítésében. Az emberi erőforrás menedzsment döntéshozatalai mind gazdaságilag, mind ezzel összefüggésben a szervezeti stratégia szempontjából meghatározó szerepet töltenek be. E tényezőket részletesen alább fejtem ki.

1.2. Célkitűzések

Szakdolgozatomban először bemutatom általánosságban az emberi erőforrás menedzsment működésének alapjait, majd egy rövid áttekintést nyújtok a magyar munkaerőpiac jelenlegi, a 2008-as gazdasági világválság óta kialakult helyzetéről, részletesebben kitérve a magyar szállodaipar e téren tapasztalható sajátosságaira. Ezt követően bemutatom a munkaerő-biztosítás feladatait és problémakörét. Ismertetem kérdőíves felmérésem eredményét mint primer kutatást, amely az emberi erőforrás által használt hirdetési csatornák hatékonyságát vizsgálta. A dolgozat külön figyelmet szentel a munkaerő-biztosítás egyik akut problémájának, a fizikai munkavégzésre jelentkező dolgozók erőteljes létszámcsökkenésének, majd a szakirodalmi háttér segítségével törekszik egy olyan stratégia felvázolására, amely e téren megoldást nyújthat.

2. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT (EEM) ALAPJAINAK ÁTTEKINTÉSE

2.1 Az emberi erőforrás menedzsment fogalma és funkciói

Elsőként érdemes meghatározni, mit is nevezünk emberi erőforrás menedzsmentnek. Jelenleg sem a magyar, sem a külföldi szakirodalomban nem találunk egyértelmű meghatározást, sokkal inkább az EEM jelentőségét, vagy fontosságát emelik ki. Karoliny és Poór (2008, p.24) szerint „… az emberi erőforrás menedzsment (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével.” Kiegészítésként hozzátehetjük, hogy az emberi erőforrás olyan megújuló erőforrás, amely fizikai és nem fizikai (szellemi) formában is realizálódhat, és amelyet egy vállalat igénybe vesz kitűzött céljai elérése érdekében.

A témával kapcsolatban fontos kiemelni, hogy az emberi erőforrás menedzsmentre nem lehet a szervezeti egységtől független működési sémát meghatározni. Épp ellenkezőleg, az EEM erőteljesen függ a szervezeti kultúrától és az elérendő céloktól. Mindemellett az emberi erőforrás menedzsmentre jellemzőek az úgynevezett alapfunkciók, amelyeket általában az EEM részlege lát el. Ezek Karoliny és Poór (2008, p.25) alapján – illetve felsorolásukat kiegészítve – a következők:

1. munkakörelemzés és -tervezés,
2. a megfelelő mennyiségű emberi erőforrás folyamatos biztosítása,
3. munkaköri értékelések karbantartása,
4. ösztönzési rendszer kialakítása és menedzselése,
5. teljesítményértékelés,
6. emberi erőforrás továbbfejlesztése,
7. információs csatornák kialakítása és karbantartása,
8. munkaügyi kapcsolatok kialakítása.

A fentiek azok a funkciók, amelyeket a legtöbb vállalatnál az EEM lát el, de mint fentebb említettem, ezekből több funkció kimaradhat, illetve más funkciókkal kiegészülhet, a szervezeti részleg tehervállalásától függően. Szakdolgozatomban

elsősorban a 2. pontban említett, erőforrás-biztosítást, azaz a toborzást fogom tárgyalni részletesebben.

Karoliny és Poór (2008, p.26) szerint az emberi erőforrás menedzsment célja végső soron a szervezeti hatékonyság támogatása. Alapvetően bármely hatékonysági mutatót alapul vehetünk. A szervezeti célkitűzéseken alapul, hogy mely rátákat kívánja az EEM támogatni. Bármely mutatókra is helyezzék a hangsúlyt, a legfontosabb szervezeti érték nem lehet más, mint a versenyképes termék, illetve a szállodaipar esetében sokkal inkább a versenyképes szolgáltatás. Az emberi erőforrás menedzsment jelentőségét kiemeli, hogy a hatékonyságtámogatást az emberek munkájával kívánja elérni – így feladatkörébe tartozik a dolgozók munkamoráljának emelése úgy, hogy kielégíti igényeiket, ambícióiknak célokat tűz ki. Emiatt az EEM gyakran olyan feladatokat határoz meg önmaga számára, amelyek az egzaktan nem mérhető emberi igényeket is figyelembe veszik. Ilyen lehet például a fluktuáció korlátok között tartása, a termelékenység növelése, a hiányzás minimalizálása. Azonban mint alapvetően a szervezetekre, az EEM-re is igaz, hogy a külső és belső környezeti hatások nagyban befolyásolják célkitűzéseit és azok megvalósíthatóságát.

A külső és belső hatások igen számosak lehetnek. A következőkben a szakirodalmi források nyújtotta lehetőségeken belül maradva rövid áttekintést nyújtok e hatásokról.

Külső hatások elsősorban a demográfiai, illetve a nemzetgazdasági mutatókon keresztül mutatkoznak meg. Ilyen a népességi mutató, a gazdasági fejlettség, a foglalkoztatási struktúra és a folyamatos változásban lévő gazdasági életnek azon jellemzői, amelyek számokban nem, vagy csak közvetve mérhetőek, de jelentős hatást fejtenek az üzleti életre. Épp ezért e tényezők szükségszerűen befolyásolják az EEM tevékenységét, stratégiáját. A tényezők közé tartozik a globalizáció, a vezetési stílusok és a munkajogi környezet folyamatos változása, az munkaerő kulturális hátterének változása, a migráció egyre fokozódó megjelenése, valamint mindezek együttes hatásának figyelembe vétele.

A külső hatásokkal ellentétben a belső hatások olyan tényezők, amelyekre a szervezet maga is tud hatni, nagyrészt az adott vállalat tulajdonságaiból ered. Karoliny és Poór (2008, p. 35-36) nyomán a belső hatások közé sorolhatjuk a szervezet méretét, technológiáját, eredetét, korát, tulajdonlási módját és helyszínét. A fenti hatások közül néhány közvetlenül befolyásolják az EEM alakulását, míg mások csak a szervezeti felépítésen, kultúrán keresztül hatnak. Lényegében minél

kedvezőbb feltételeket alakít ki egy szervezet, amelyek a belső hatásokat kedvezővé teszik, úgy lesz egyre több lehetősége az EEM-nek a létszámgazdálkodást szervezni, illetve egyéb feladatait elvégezni. Fontosnak találom megjegyezni, hogy szinte minden vállalatnál az EEM szoros kapcsolatban áll a gazdasági szervezet pénzügyi állapotával, hiszen ez alapján tudja megtalálni a legkedvezőbb létszám-gazdálkodási megoldást, amellyel a vállalat legnagyobb hatékonyságot éri el.

Az EEM fő feladatai Kővári (1991) szerint[1] a munkaerő motiválása, a munkaerő vonzása, a munkaerő megtartása és a munkaerő hasznosításából áll. Ezen alapulva Roóz (2006, p.23) megnevezi a EEM négy kulcsfogalmát: a.) integráció, b.) elkötelezettség, c.) rugalmasság, d.) minőség.

a.) Az integráció Roóz (2006, p.23) szerint többlépcsős. Egyik oldalról maga az EEM beépülését jelzi a szervezetbe és a vezetési stratégiába, oly módon hogy folyamatos kommunikációs kapcsolat alakul ki az EEM és a szervezeti vezetők között. Ezt más néven stratégiai emberi erőforrás menedzsmentnek (SEEM) nevezzük. Másik oldalról az EEM szerepkörébe tartozik a munkatársak szervezeti kötődésének erősítése. Egy szállodában az integráció fent említett kettősége még inkább elengedhetetlen, hiszen az emberi erőforrás vezetők csak elindítják az alkalmazni kívánt munkatársat a felvételi procedúrán, azonban csak a helyi vezetők képesek eldönteni, hogy az ő csapatukba beleillik-e a jelölt vagy sem.

b.) Roóz (2006, p. 23-24) ugyanígy említi, hogy az elkötelezett dolgozók elégedettebbek, hatékonyabbak, így a fluktuáció minimálisra csökkenthető, következésképp képzettebb, magabiztosabb és megbízhatóbb munkaerővel dolgozhat a vállalat. E cél eléréshez azonban az EEM szervezettsége elengedhetetlen.

c.) A rugalmasság a munkaerő flexibilitására és konvertálhatóságára utal (Roóz 2006, p.24). Így a munkaerő a felmerült igények szerint könnyen átcsoportosítható, például, ha egy felszolgálót alkalmaz egy szálloda, dolgozhat az étteremben, a szobaszervizben vagy a bárban is, attól függően, hogy miként alakul az egyes részlegek, munkaterületek aktuális szükséglete.

d.) A minőség kulcsfogalma azon az elméleten alapul, hogy minél jobb minőségű a munkaerő, amivel dolgozik a vállalat, úgy az előállított termék is jobb minőségű lesz (Roóz 2006, p.24). Az előző pontban említett felszolgáló tapasztalata

[1] Idézi Roóz 2006, p.23.

és munkájának minősége nagyban hozzájárul az általa nyújtott szolgáltatás színvonalához.

2.2 Az emberi erőforrás menedzsment szereplői

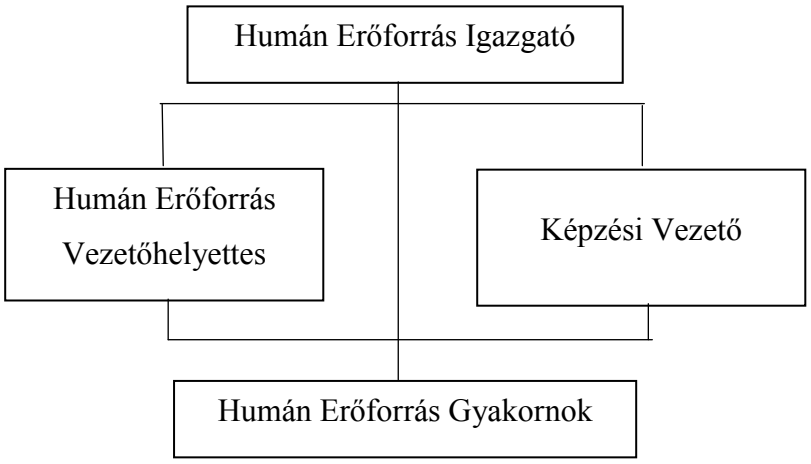
A következőkben röviden összefoglalom az emberi erőforrás menedzsment szereplőit, kik azok, akik a gazdasági szervezeten belül e részlegért felelnek.

Az első legfontosabb tényező, amit itt meg kell említeni, a vállalat mérete. Mikro- és kisvállalatoknál az EEM feladata általában a felsővezetőkre hárul, ők vesznek részt a toborzásban is, hiszen 10-20 fős vállalatoknál nincs szükség külön emberre, aki csak munkaerő felvételért felel, mert ennyi főt még viszonylag könnyű menedzselni. Közepes és nagyobb méretű vállalatoknál azonban az a tapasztalat, hogy megjelenik egy önálló pozíció, amely kifejezetten az EEM-re specializálódott (Bokor et. al. 2007, p.49). Tehát két, az EEM feladataival foglalkozó csoportot különböztethetünk meg: a szervezet különböző szintű vezetőit, illetve az EEM specialistáit, szakembereit, menedzsereit (Karoliny, 2008, p. 40). A nagyobb szervezetekben az EEM feladatokkal elsősorban az EEM specialisták foglalkoznak, azonban a különböző vezetők szerepvállalása továbbra is elengedhetetlen. Szállodaipar tekintetében ez leginkább a toborzásban mutatkozik meg, mikor is a legtöbb nagyméretű szállodában többkörös állásinterjún vesz részt a leendő munkavállaló. Az első szűrőn az EEM specialista dönt, a második illetve a harmadik interjún már az adott részleg vezetőivel is találkozik az álláskereső. *A kiválasztás folyamata* című fejezetben a fentieket részletesebben tárgyalom.

Egy nagyméretű vállalatnál, amely több mint 150 munkavállalót alkalmaz, már egészen biztos szükség van több szakembert foglalkoztató emberi erőforrás menedzsment részlegre. Az EEM részleget – a rendszerváltás előtt használatos „személyzeti és munkaügyis” nevet általában elhagyva és megváltoztatva – többféle módon nevezhetik. A névhasználat alapján általánosságban két csoport állapítható meg. Az egyik csoport az angol „Human Resources” nevet vette át, és annak betűszóváltozatát (HR) használja. Ez megtalálható azonban magyarosítva Emberi Erőforrás Részleg, illetve Humán Erőforrás Részleg néven is. A másik csoport pedig a humánpolitika nevet használja, így Humánpolitikai Igazgató, Csoport, Főosztályként ismeretes. Mindemellett maradtak olyan vállalatok, amelyek a mai

napig a személyzeti és munkaügyi, vagy a személyügyi részleg megnevezést preferálják.

A fent említett okok miatt az EEM részleg belső felépítésére sincs egységes, elfogadott minta, amely minden cégnél megegyezik. Példának a Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapest Emberi Erőforrás részlegének a hierarchiáját, felépítését hoztam, mely a következőképp néz ki:



1. ábra Az Humán Erőforrás részleg szervezeti hierarchiája a Four Seasosns Hotel Gresham Palace Budapest szállodában Forrás: Saját szerkesztés

3. A MAGYAR MUNKAERŐPIAC HELYZETE 2015-BEN A SZÁLLODAIPAR TEKINTETÉBEN

A jelen fejezetben röviden bemutatom a magyarországi munkaerőpiac jelenlegi tendenciáit, amely elengedhetetlen ahhoz, hogy a toborzás és annak problémakörének kifejtése érthető lehessen. Bevezetésként tekintsük át Magyarország elmúlt néhány évtized, valamint jelenlegi szállodaipari helyzetét.

Ahhoz, hogy megalapozzuk a következő fejezetben leírtakat, először ismerjük meg a legfontosabb demográfiai mutatókat, amelyek befolyásolják a munkaerőpiacot.

Az első ilyen mutató, ami talán a legközvetlenebb hatással rendelkezik a munkaerőpiacra, a munkanélküliségi ráta.

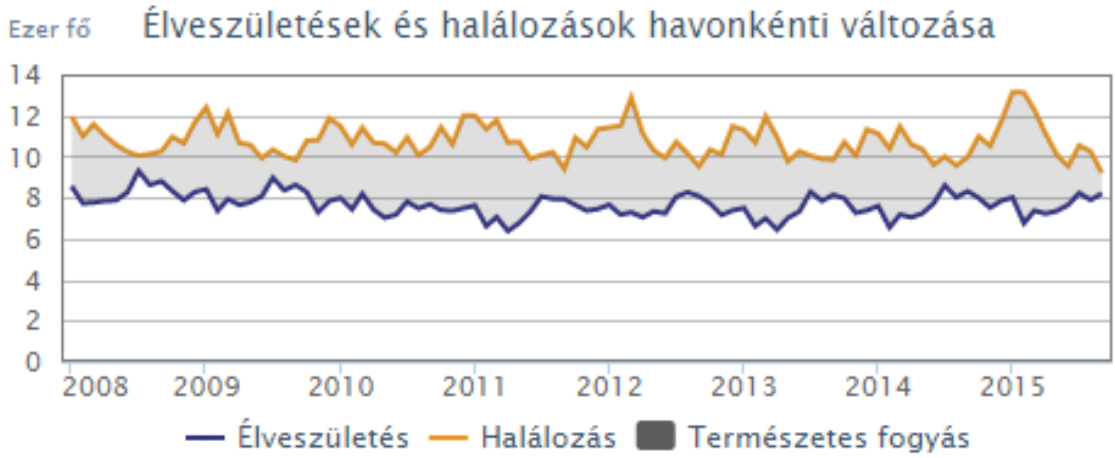
2. ábra A munkanélküliségi ráta alakulás 2007 és 2015 között

Forrás: KSH, Budapest, 2015. III. negyedév

A grafikon alapján észrevehető, hogy 2009-2014 között a 2008-as gazdasági világválság következtében jelentősen megemelkedett a munkanélküliségi ráta, amely Magyarországon a 2010-es évek elején tetőzött. Csak 2015-re sikerült a világválság előtti érték alá csökkenteni a munkanélküliséget, azonban az is megfigyelhető, hogy majdnem 10 éve nem csökkent a mutató 6% alá. Érdemes megjegyezni, hogy a statisztika beleveszi a 15-18 éves korosztályt is, akik még általában nem aktív dolgozó emberek, bár jogilag 16 éves kortól munkaképesnek nyilvánítják a fiatalokat. A grafikon azt jelzi, hogy a munkaerőpiaci kereslet és kínálat az

egyensúlyi helyzet felé halad, mégsem jelenthető ki, hogy a jelenlegi magyar munkaerőpiacon a megkívánt egyensúly kialakult volna. Ennek egyik legfőbb oka az, hogy egyre nagyobb méreteket ölt a munkaerő elvándorlása Magyarországról. Azok a munkanélküliek, akik 2013 után hagyták el az országot és külföldön szereztek állást, a statisztikában már nem szerepelnek, és így nyilvánvaló, hogy a javulás csak látszólagos, nem a magyar munkaerőpiaci helyzetben beállt egyensúlynak köszönhető.

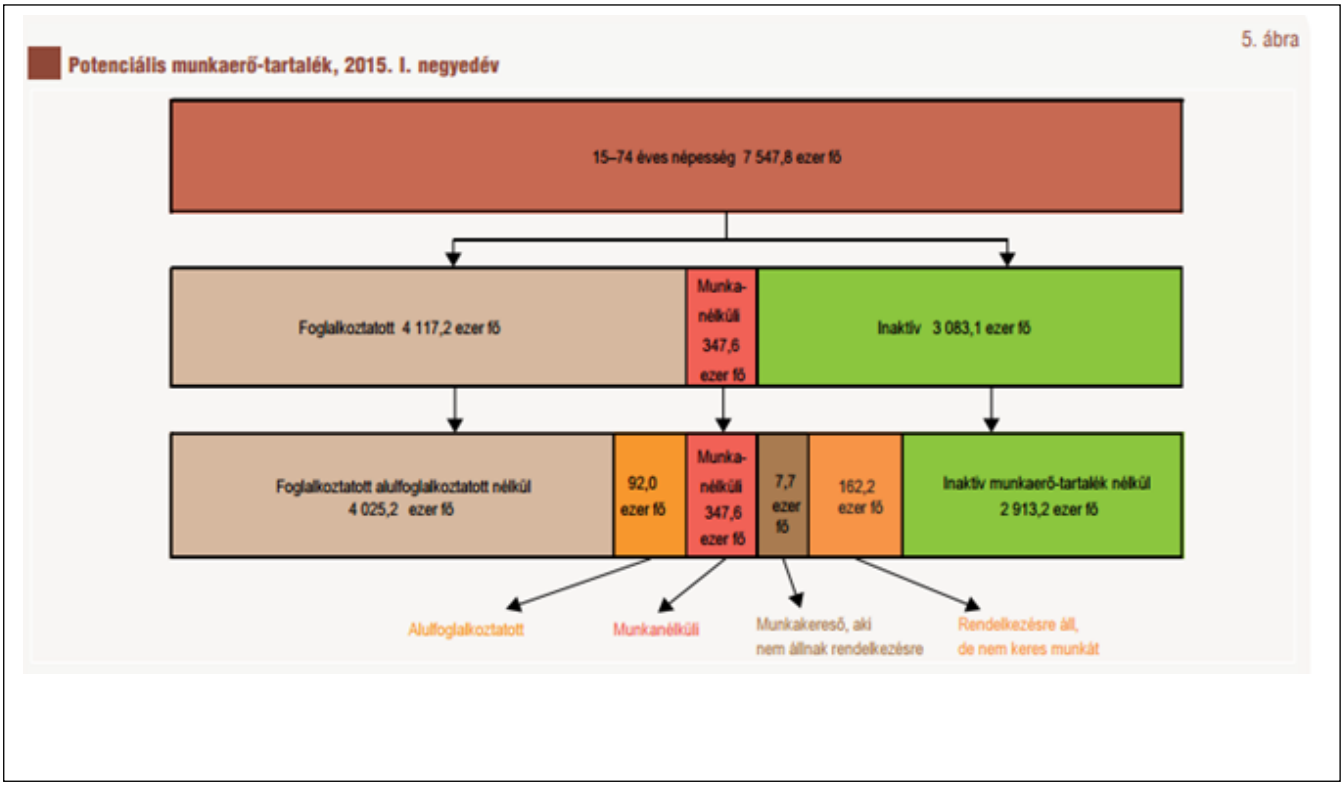
A következő mutató, amely befolyásolja a munkaerőpiacot, a népmozgalom, azaz az élveszületések és a halálozások száma egymáshoz viszonyítva.



3. ábra. Élveszületések és halálozások száma 2008 és 2015 között
Forrás: KSH, Budapest, 2015. szeptember (http://www.ksh.hu/)

Az ábra egyértelműen mutatja, hogy 2008 óta a népesség folyamatosan csökken, ráadásul egészen nagymértékben, évente körülbelül 40 ezer fővel. A KSH adatai szerint 1981 óta nem volt népességnövekedés, ami azt jelenti, hogy a munkaerőpiacon egyre kisebb kínálat keletkezik emberi erőforrás szempontjából, noha 1981 óta 2 generáció nőtt fel.

A 4 ábra ábra átfogó képet ad a jelenlegi munkaerőpiacról, a munkaképes népesség foglalkoztatottsági arányát, munkanélküliséget, illetve inaktív dolgozóinak arányát.



4. ábra. A munkaképes népesség foglalkoztatottsági megoszlása Magyarországon

Forrás: KSH.hu, *Statisztikai tükör 2015/42, Munkaerőpiaci folyamatok 2015 I. negyedév*, p. 4, 5. ábra

Az ábrán jól látszik, hogy a magyar munkaképes népesség mindössze fele foglalkoztatott, és a foglalkoztatottak ötöde alulfoglalkoztatottnak számít, azaz olyan részmunkaidős állásban dolgozók, akik többet dolgoznának, ha lenne rá mód. Itt fontos megjegyezni, hogy munkanélkülinek az számít, aki akar dolgozni és aktívan keres állást, de nem talál munkát. Munkaerő szempontjából inaktívak azok, akik tartós ideig távol maradnak a munkától, vagy fizikai állapotuk miatt a munkaerőpiacon nem jelentkeznek. A nagyobbik része ennek a csoportnak két okból inaktív: vagy aktív nyugdíjas, vagy tanuló, tehát eltartott. A fentiek a magyar munkaerőpiac egyensúlytalanságát tükrözik: azt, hogy a munkaerőpiac 53,3%-a tartja el önmagát és a lakosság amúgy munkaképes részének 46,7%-át.

A fentiek alapján érdemes megnézni a TEÁOR szerinti csoportosításban a Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás főcsoportban a foglalkoztatottak számát, hogy lássuk, jelenleg a magyarországi szállodaipar hány főnek biztosít munkahelyet.

2.1.2. A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak szerint, nemenként – TEÁOR '08 [ezer fő]			
Időszak	Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	Ebből	
		ipari szektor	szolgáltatások
	I	(B–F)	(G–U)
	Férfi és Nő		
2011	**157,5**	**1 161,2**	**2 413,2**
2012	**161,8**	**1 140,8**	**2 493,8**
2013	**158,0**	**1 165,1**	**2 543,1**
2014	**168,1**	**1 249,3**	**2 646,2**

1. táblázat. A foglalkoztatottak számának alakulása nemzegazdasági ágak szerint, nemenként 2011 és 2014 között.
Forrás: Adaptálva: KSH.hu, 2015, *A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak szerint, nemenként – TEÁOR '08*

A táblázat 2014-es adatai alapján megközelítőleg a teljes foglalkoztatottság 4%-a dolgozik a szállodaipar nemzetgazdasági ágában. A szolgáltatóipar jelentősége szempontjából figyelemre méltó jelenség, hogy jelenleg a szolgáltató szektor majdnem kétszer annyi alkalmazottnak képes munkát biztosítani, mint az ipari szektor. Feltehetőleg, a mára már szinte teljesen gépesített ipari munkamódszereknek és teljesítményfokozó eljárásoknak köszönhető ez, de a jelenségben feltétlenül szerepet játszanak a megnövekedett diszkrecionális jövedelmek, valamint – kétségtelenül – a magyar szolgáltatások népszerűség növekedése is.

A szállodaiparban üres, betöltésre váró pozíciók számának meghatározása nehéz feladat, számos olyan munkalehetőség van, amelyet nem feltétlenül hirdet meg nyitott pozícióként egy szálloda. Saját, a Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapest szállodában szerzett tapasztalataim alapján azonban érthető okokból. A

betöltésre váró pozíciók a szállodaiparban idényszerűen tűnnek fel vagy tűnnek el, mert ebben az iparágban a legfontosabb szempont a létszámgazdálkodás terén a várható vendégéjszakák száma, hiszen ez a mutató hat ki egy szálloda összes részlegére, közvetetten vagy közvetlenül. Azonban meggyőződésem, hogy a szállodaipar a magyar munkaerőpiacon jelentős számú embernek ad álláslehetőséget, hiszen ez az iparág évről évre növekszik, évente több, különböző méretű szálloda nyílik Magyarország területén, így teremtve egyre több munkahelyet. Természetesen meg kell jegyezni, hogy ezek a munkahelyek száma egyenesen arányos más mutatókkal mint például, szolgáltató szektor révén, a vendégek száma.

4. AZ EMBERI ERŐFORRÁS TERVRENDSZERE

Ebben a fejezetben, az emberi erőforrás menedzsment egyik legfontosabb tevékenységét fogom bemutatni, amely a létszámgazdálkodás alapjaként szolgáló létszámterv elkészítése. Példának segítségül a Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapest szállodáját fogom használni, melyet szakmai gyakorlatom során ismerhettem meg közelebbről.

4.1. Az emberi erőforrás (EE) tervkészítés, mint stratégiai választások

Elsőként azt kell megemlíteni, hogy az EEM tervezésének első szakaszában, egy *stratégiai* tervet kell készíteni, amely mint olyan, hosszú távú célokat tűz ki maga elé. Tehát akkor nevezhetjük stratégiai tervnek, ha ennek hosszútávon lesz kedvező vagy kedvezőtlen hatása a cég teljesítményére. (Gómez-Mejíla, L – Balkin, D. – Cardy, R. 2001)

Mint már többször említve volt, nincs konkrét menete az EEM szervezésének, így a tervkészítésnek sincs. Azonban vannak dimenziók, amelyeket érdemes végigvenni, milyen alternatívákat használhatnak stratégiai-terv készítésekor. Mint később részletezve lesz, meg kell jegyezni, hogy ezek a döntések sem kizárólagosak, vannak cégek, amelyeknél ezek az alternatívák elegyednek, illetve, teljesen eltűnnek, és egy újabb, kifejezetten egyedi választás születik.

Az egyik választási lehetőség, hogy a terv proaktív, vagy reaktív lesz. Ez azt jelenti, hogy vagy előre alaposan megtervezve minden lehetőséget végigvesz a szervezet, és ennek alapján készít egy tervet, ami az adott tervidőszak minden szakaszát kielégíti, vagy pedig a tervidőszak közben reagál az esetleges változásokra. (Karoliny, 2008, p. 90) A szállodaiparban szinte lehetetlen feladat az előbbi, hiszen nem létezik pontos adat arra, hogy milyen igények merülnek föl, pontosan hány vendégre lehet számítani a szállodában, azonban az sem jó megoldás, ha csak folyamatosan, a már jelentkezett igényekre reagálva kezd el a szervezet dolgozni a munkaerőhiány-pótláson.

A második döntés, a tervezés skálaszélességét befolyásolja. Ez lehet szűk, illetve széles skálájú, ami a szervezeti tevékenységek számát jelöli. Egy szűkskálájú terv kifejezetten kevés tevékenységet foglal magában, például a személyzetbiztosítást. A széles skálájú terv azonban az EEM valamennyi

tevékenységét előre gondosan megszervezi. Ez általában a szervezet nagyságától és profiljától függ, tekintve, hogy kisebb szervezetben akár el is lehet hagyni néhány tevékenységet, máskor pedig a profil miatt nem szükséges számon tartani egyes tevékenységeket.

Következő döntés a terv formalizáltsága. Létezik informális terv, ami akár mellőzi a terv leírását, és elfogadtatását a felsővezetőkkel, azonban nagyobb szervezeteknél, szállodaláncoknál, szinte kivétel nélkül formális tervek léteznek, gondos körültekintéssel, több lépcsős auditálás során fogadhatóak el.

Hasonlóképpen fontos, hogy a terv mennyire kötődik az üzleti stratégiai tervhez. Mint az előző döntésnél, itt is az a jellemző, hogy nagy szállodaláncoknál teljesen integrált EE tervek vannak, mely az egész szálloda segítségével együtt készül, nagyban támaszkodva a pénzügyi osztályra.

Az utolsó szempont, ami megemlítésre kerül, az a terv flexibilitása. A jó stratégiai terv az, amelyik könnyebben változtatható, több irányba van tervezve, így a szervezet gyorsan tud reagálni különböző hatásokra. Minél több akcióterv készül, annál könnyebben változtatja a tervet a szervezet, annál felkészültebben érik ezek a kedvező-kedvezőtlen hatások. (Karoliny M. 2008)

A Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapest szállodában ez a terv évente újításra kerül, és nagyrészt a szálloda eddigi nyitva tartott éveinek tapasztalataira épül, ezzel rengeteg előkészületet és kutatást megelőzve. Az éves budget, azaz a költségvetés készítésekor, a létszámterv alakításakor történik meg, hiszen a hosszú távú cél mindenképpen a hatékonyság és a bevétel maximálása, azonban ez nagyban függ a foglaltságtól. A szálloda terve általában proaktív, azonban nagyon flexibilis, gondos körültekintéssel készülnek akciótervek, melyek extrém esetekre készülnek. Ilyen például egy természeti katasztrófa (helyszínből adódóan a Duna közelsége veszélyt is jelenthet), de akár egy terrortámadás is a városban. Ezek mind befolyásolják a vendégek számát.

4.2. A legfontosabb terv: létszámterv

Az EEM tervezés szempontjából a létszámterv önmagában az egész tervidőszakra vonatkozóan egy irányadó dokumentum, mely meghatározza, hogy egyes időszakokban hány emberre van szükség, hogy a keresletet kielégítse a szervezet. (Cascio, W. 1998) Természetesen a terv nem csak a mennyiségi kérdést öleli fel, hanem a módját az emberi erőforrás elégséges biztosítását is figyelembe veszi.

A létszámterv készítés folyamatának első állomása, hogy olyan akciótervet készítsünk, ami a szervezet munkaerőigényét és a szervezet belső munkaerő – illetve a munkaerő piac – kínálatát összhangba hozza. (Karoliny M., 2008, p. 91)

Szállodák révén, a legjobb munkaerőigény előrejelző a foglaltság. Az tekinthető jó előrejelző tényezőnek, amely az üzleti stratégiában is fontos szerepet játszik és könnyen lehet hozzá arányítani az EE igényt is, hiszen ahogy fentebb említettem, minden részlegre befolyással van. Fontos tényező még, hogy a különböző részlegek mennyire gépesítettek (például a konyha, a mosoda, stb.), illetve hány ember tudja ezeket a gépeket üzemeltetni. Érdemes végezni egy munkakör elemzést a létszámterv alkotásánál, így kiderülhet, hogy egy munkakör hány tevékenységet képes lefedni egyszerre, és az aktuális foglaltság mellett mekkora leterheltséget képes elvégezni egy ember. Azonban Karoliny szerint (2008, p. 92) nem csak a szolgáltatás iránti kereset (foglaltság) határozza meg a munkaerőigényt, hanem a szervezet pénzügyi teljesítménycéljai és a termelékenységtényezők is. A termelékenységmutatók azonban a jövőben változhatnak, így bizonytalanságot idéz elő. Mindezen okok miatt az EE iránti igény inkább becslés, mint konkrét tervezés.

A következő, amit meg kell határozni ahhoz, hogy létrejöjjön a létszámterv, az a munkaerő-kínálat, azaz a munkaerőpiacon hány olyan jelölt van, aki be tudná tölteni azokat a pozíciókat, amit a munkaerőigény becslésnél megállapítottunk. Két módon juthatunk munkaerőhöz, amelynek mennyiségét fel kell mérni: belső munkaerő, azaz azok a dolgozók, akik már a szállodán belül dolgoznak, de átcsoportosíthatóak, és a külső munkaerő, akiket még nem alkalmaz a szervezet. Alapvetően egy gazdasági szervezetnek kedvezőbb, ha a meglévő munkaerőt hasznosítja újra, illetve növeli a hatékonyságát.

Több módja ismeretes a belső munkaerő-kínálat felmérésének. Az első ilyen a szakértelem leltár, amely megmutatja, hogy a belső dolgozóink milyen specifikus képzettségekkel állnak rendelkezéseinkre. Ha számítógépes rendszerben készítik el

ezt a szakértelemleltárat, akkor az adatok sora szinte végtelen – az alapvető adatoktól kezdve, mint lakhely, születési hely, egészen a földrajzi preferenciák, illetve karriercélokig minden megjelenhet. Egy ilyen adatbázis segítségével hamar találhatunk megüresedett vagy új pozíciókra megfelelő belső munkaerőt. Rendkívül hasznos, ha egy olyan pozíció üresedik meg, amelyet külső munkaerővel nehezen pótolhatunk, azonban egy belső munkatárs gyorsabban megtanulhat (például ilyen egy szállodában a beszerzési részleg). Másik módja, hogy átfogó képet kapjunk a belső munkaerő-kínálatról, a fluktuációelemzés. Ez a módszer megmutatja, hogy miért léptek ki a dolgozóink eddig – nyugdíjba ment, felmondott, elbocsátották, illetve közös megegyezés alapján lépett ki a dolgozó. A harmadik feladat a belső mozgások elemzése – a szervezeten belül milyen gyakran, és hány darab mozgás volt az adott időszakban, milyen okokkal. Ez a három együttesen megmutatja, hogy milyen belső kínálattal számolhatunk a következő tervidőszakra.

A külső munkaerő-kínálat elemzése nehezebb, mivel nincs segítségünkre szinte semmi konkrét adatbázis, ahonnan válogathatnánk, csak azok, akik beadták valaha a jelentkezésüket a szervezetbe. Azonban néhány módszer segítségével kaphatunk egy körülbelüli értéket, hogy milyen munkaerő-kínálattal számolhatunk. A vonzáskörzetben, azonos profillal rendelkező vállalatok felszámolása, üzembezárása, illetve vállalkozásindulások nagyban befolyásolhatják a leadott jelentkezések számát. A fentebb tárgyalt munkanélküliségi ráta is befolyásoló tényező, hiszen minél magasabb, annál nagyobb a külső munkaerő-kínálat. Fontos tényező lehet a helyi oktatási rendszer által kibocsátott friss munkaerő mennyisége, ami több szempontból is hatékony módja lehet a munkaerő pótlásának illetve bővítésének. Egyik szempont, hogy a pályakezdők fiatalok, így nem rendelkeznek olyan tapasztalattal, amit nehéz egy új szervezetnél átformálni, illetve első „valódi” munkahelyük révén, sokkal könnyebben elköteleződnek, és hűségesek lesznek a vállalathoz, ezzel növelve hatékonyságukat.

Miután felmérésre került a munkaerőigény és a munkaerő-kínálat, három lehetőség tárulhat elénk: munkaerő felesleg léphet fel, munkaerőhiány, illetve egyensúly, ha nincs eltérés. Természetesen az utóbbi a legideálisabb állapot, azonban létszámtervezés során érdemes akcióterveket készíteni mindkét, az ideálistól eltérő esetre.

Amikor kevesebb a munkaerő-kínálat, mint az igény, munkaerőhiány lép fel. Alapvetően mindig két megközelítést használhat a szervezet: vagy a már meglévő,

belső embereivel készít akciótervet, vagy a külső munkaerő-kínálatból próbálja feltölteni az üres pozíciókat.

Belső munkaerő-kínálat használata esetén öt akcióterv állhat fent: a termelékenységfokozás, amikor megpróbál a szervezet minél kedvezőbb környezetet kialakítani a már meglévő dolgozóinak, hogy ezzel a termelékenység növekedjen, azonban ez szállodaipar esetében nagyon nehéz megoldani, mert általában azok a gépek, amelyek ezt elősegíthetnék, drágábbak, mint egy új ember felvétele. Előléptetheti a már meglévő dolgozóit, ha egy vezetői pozíció üresedik meg, azonban ez csak átmenetileg megoldás, hiszen akkor az előléptetett dolgozó helyére is kell keresnie egy másik embert. Növelheti a részmunkaidős dolgozók óraszámát, így bár nem kell újabb embert felvennie a szervezetnek, a bérköltsége növekedni fog mindenképpen. Átképezheti a dolgozóit, aminek az előnye, hogy a bérköltség nem feltétlenül fog növekedni, azonban időigényes, míg a munkatárs megtanulja az új munkakör feladatait, és azokat hatékonyan elsajátítja. Az utolsó megoldás a túlóra, aminek viszont jogi keretei vannak, és több szempontból is kedvezőtlen helyzetet idézhet elő, mint például a munkamorál romlása, ami egy szálloda esetében hatványozottan negatív hatásokat fejt ki a szervezet működésére.

Ha külső munkaerő-kínálattal készítünk akciótervet, a szakirodalom két akciót említ. A felvételt, amikor egy teljesen új dolgozóval töltjük be az üres pozíciókat, illetve a visszahívás, amikor egy régi dolgozót keresünk fel, aki valamilyen okból már nem a szervezeten belül dolgozik. (Karoliny, 2008, p 95-99.) A másik esetben, amikor több alkalmazott van a szervezetnél, mint amennyi munkaerőigény lép fel, az EEM egyik legnehezebb vezetői feladatával találkozunk, hiszen egy rossz döntés nagyban befolyásolhatja a szervezet közhangulatát negatív módon. Ebben az esetben értelemszerűen csak a belső munkaerő-kínálattal tud a vállalat akciótervet készíteni. Az első akció a felvétel-befagyasztás, más néven létszámstop. Ez röviden annyit jelent, hogy a szervezet egy időre, amíg nem fordul át egyensúlyi helyzetbe a munkaerőigény és a munkaerő-kereslet, illetve nem lesz több az igény, mint a kereslet, nem vesz fel több embert. Ez az összes közül a legjobb megoldás, azonban nem mindig megoldható. Olyan esetben dönthet emellett az akció mellett a szervezet, ha kilátásban van természetes fogyás, illetve lemorzsolódás – például néhány dolgozónak hónapokon belül kilátásban van a nyugdíjazása, vagy tudjuk, hogy néhány dolgozó fel fog mondani, esetleg van olyan alkalmazott, aki bármilyen okból elhagyja a szervezetet. Ilyenkor megoldás lehet még az előnyugdíj-ösztönzés,

azaz néhány hónappal előbb elengedi a dolgozót a szervezet nyugdíjba. Természetesen itt is megoldás az átképzés, de ahogy a munkaerőhiány esetén, itt is megvan a hátránya, hiszen időigényes megoldás, ami pedig nem minden esetben lehet megfelelő egy szervezet számára. Ha még gyorsabb reakció kell a munkaerő-kereslet feloldására, átmeneti megoldás lehet a munkahétcsökkentés, azonban ez a dolgozó szempontjából kellemetlen megoldás, hiszen a fizetése is értelemszerűen csökken, és így értékes munkaerőtől eshet el a szervezet, esetleges felmondás esetén. A két legdrasztikusabb – és leghatékonyabb – megoldás az elbocsátás, illetve a tömeges elbocsátás. Mindkettő esetben a dolgozóktól rövid időn belül megválhat a cég, azonban ez nem csak az elbocsátott dolgozóknak káros, hanem a megmaradt dolgozók munkamorálja is csökkenhet, például az elbocsátástól való félelemtől. (Karoliny, 2008, p. 99-100)

Tehát összességében a létszámtervezés egy hosszabb, átgondolást igénylő folyamat, mely az elemzéssel kezdődik, amikor a munkaerőigényt és a munkaerő-keresletet összehasonlítja egy szervezet, és az esetleges helyzetekre akcióterveket készít, amíg nem kerül egyensúlyi helyzetbe a kettő.

5. ERŐFORRÁS BIZTOSÍTÁS

Miután megismerkedtünk az EEM az erőforrás biztosítás témakörét megelőző legfontosabb feladatokkal, már könnyebben tárgyalható a téma. Az erőforrás biztosítás lényege röviden, hogy a fent említett munkaerőhiányt a szervezet megszüntesse, és olyan munkaerőt használjon, amely a hatékonyságát maximalizálja. Karoliny Mártonné Butlerre és szerzőtársaira hivatkozik (2008, p. 156), amikor az emberi erőforrás biztosításról úgy beszél, mint egy olyan funkció, amely nem csak dolgozó megszerzésére, hanem annak a szervezeten belüli helyének megállapítására is törekszik. Mint ahogy fentebb említve volt az munkaerőhiány akcióterveinél, a legfontosabb feladata a felvétel, ami több feladatból áll: toborzás, kiválasztás, orientálás. Karoliny szerint (2008, p. 156) a kiválasztás a legfontosabb feladat, más szóval, hogy az adott munkakörre a lehető legjobb és leghatékonyabb alkalmazottat válasszuk ki.

Bokor és társai (2007, p. 135) ezt úgy fogalmazzák, hogy „a megfelelő számú, megfelelő kompetenciával rendelkező ember a megfelelő időben álljon a szervezet rendelkezésére.” Négy tényezőt említenek, amely befolyásolja a munkaerő áramlást: a munkaerő tervezés, avagy mennyire képes a szervezet pontosan előre jelezni a munkaerőigényét a tervidőszakra, a vállalat vonzereje, azaz milyen megítélése van a szervezetnek a munkaerőpiac azon szegmensében, amely emberekre a szervezetnek szüksége van. A vállalat megtartóereje, azaz mennyire tudja csökkenteni a fluktuációját, és képes megtartani a megfelelő kompetenciákkal rendelkező alkalmazottakat. Az utolsó tényezőként a képzést említi, tehát mennyire támogatja a szervezet a munkatársait a szükséges kompetenciák elsajátításában.

Természetesen ma már nem feltétlenül szükséges egy szervezetnek, hogy minden feladatkörét a saját belső munkaerejével végezze el, hiszen egyre népszerűbb a gazdasági szervezeteknél a külső munkaerő bérlése. Szállodákban ez különösen népszerű megoldás a munkaerőhiányra, ezt később fogom kifejteni a *munkaerő kiszervezése* alfejezetben.

5.1. A belső erőforrás biztosítás stratégiai választásai

Mindenekelőtt, ahhoz, hogy egy szervezet elkezdjen toborozni, el kell döntenie, hogy milyen stratégiai célt tűz ki maga elé, és ezt milyen módszerekkel akarja elérni. Ebben a fejezetben bemutatom, hogy milyen választások közül dönthet egy szervezet, ha nem akarja kiszervezni külső cégnek a munkát.

Az első dilemma, az ún. „Make or buy" kérdése, azaz a már meglévő alkalmazottakat képez át a megfelelő munkakörre, vagy egy teljesen új dolgozót vesz fel a vállalat. Röviden, hogy külső, vagy belső munkaerő forrást használ fel a szervezet. Ez alapján két módját különböztethetjük meg a munkaerőforrás-biztosításnak, hogy mennyire nyitott a szervezet a munkaerőpiac felé. Az első lehetőség, amikor teljesen nyitott: a szervezet bármely szintjére fölvehet külső munkaerőt. A második esetben teljesen zárt, csak a szervezeti hierarchia legalsó fokára keres külső pályázót a szervezet, minden mást belülről tölt fel. Mindkét módszernek vannak előnyei és hátrányai, például az elsőnél sokkal gyorsabban be lehet tölteni a megüresedett pozíciókat, és nem igényel annyi elemzést a munkaerő-biztosítás tervezése, plusz munkát jelent mindenki orientálása, és betanítása az adott munkakörre. Az második esetben sokkal pontosabb munkaerőigény előrejelzést igényel a szervezet, hogy időben elkezdjenek egy pozícióra „utódot" képezni. Erre remek megoldás lehet egy utódlási táblázat vezetése az EE részlegen. (Bokor et al, 2007, p. 138)

A következő kérdés, hogy a kiválasztás során milyen kompetenciákat vesz leginkább figyelembe a felelős emberi erőforrás menedzser: a munkakör elvárásaihoz illeszkedik a dolgozó, vagy fontosabb hogy a szervezet igényeihez illeszkedik. Természetesen ideális esetben mindkettő kritérium teljesülhet, azaz mind a szervezet profiljába beleillik a munkaerő, mind a munkakör elvárásait képes teljesíteni.

El kell dönteni, hogy kik végzik a kiválasztási folyamatot, és kik a döntéshozók ezzel kapcsolatban. Természetesen ezek lehetnek a közvetlen vezetők, vagy az EE részleg alkalmazottjai.

A következő szempont, hogy milyen módszereket alkalmaznak ahhoz, hogy megszülessen a felvételi döntés. Ezek egyfelől lehetnek formálisak, például egy megadott előre rögzített kérdéssort kell végigkérdezni az interjúalanytól, amire előre

elkészített „megoldási kulcs” alapján alakul a döntés, vagy lehet informális, nem korlátok közé szabott, szubjektív véleményen alapuló döntés.

Az utolsó kérdés, hogy milyen módszerrel értékelik, hogy mennyire hatékony az emberi erőforrás-biztosítás. Az egyik lehetőség, hogy nincs ellenőrizve, vagy csak informálisan, illetve formális ellenőrzés van, a másik lehetőség, hogy a költség-haszon elemzésre alapozva, azaz, mekkora bérköltséggel, mekkora haszonnal járult hozzá az alkalmazott a szervezet működéséhez. (Karoliny, 2008, p. 158)

5.2 A munkaerő áramlás modellek

A fenti alapvető kérdésekre válaszolva négy alapmodellt különböztethetünk meg a munkaerő-biztosítás kapcsán. (Beer, M. et al, 1985)

Az első az „élethosszig tartó alkalmazás” modell. Ebben az esetben a szervezet arra törekszik, hogy a felvett dolgozót nyugdíjazásig alkalmazza, ha az elvárt teljesítményt tudja nyújtani. Ekkor köt a szervezet az alkalmazottal határozatlan idejű munkaszerződést, mely jogilag is több szempontból védett pozíciót jelent – ilyenkor se a szervezet, se az alkalmazott nem bonthat szigorúan meghatározott indoklás nélkül azonnal szerződést. A modellben általában a szervezeti hierarchia szempontjából a legalsó szintre veszik föl az új alkalmazottakat, és kiemelt szerepet kap a karrierfejlesztés, vagy az életpálya-modell, ha létezik ilyen a szervezetnél.

Létezik a „Fel vagy ki” (FVK) modell, amelyben a munkavállalókat szintén a szervezeti hierarchia legalsó szintjére veszi csak fel a vállalat, és alapvetően ugyanúgy működik, mint az élethosszig tartó alkalmazás modell, annyi különbséggel, hogy itt törvényszerű a hierarchiai szinteken való feljebb lépés. Ha valaki nem képes előléptetést elérni, el kell hagynia a szervezetet idővel. Ez a munkaviszony felbontás kétirányú lehet: vagy az alkalmazott látja, hogy a vele együtt kezdett kollégák már mind magasabb beosztásban vannak, mint ő, vagy a munkáltató kezdeményezi a jogviszony megszüntetését. Ennek a modellnek az alapja a precíz, átgondolt és rendszeres teljesítményértékelés. A hátránya, hogy az előléptetés ez esetben inkább kényszer, mint megbecsültség jele, így egy verseny alakul ki a dolgozók között, ami gyakran a csapatmunka kárára megy. Tehát egy olyan szolgáltatóipari cégben, mint egy szálloda, ez nem használható modell.

A harmadik modell, ami megemlítésre kerül az ún. „bizonytalan be vagy ki” (BVK) modell. A lényege, hogy ennél a modellnél a már a szervezeti hierarchia bármely szintjén beléphet az új dolgozó. A kiléptetés (más szóval leépítés) okai általában vagy a már ismert gyenge teljesítménnyel függhet össze, de itt hatással lehetnek a gazdasági változások, illeszkedési problémák. Ezt, vagy ennek a modellnek variációit használják a szállodák, hiszen mint már fentebb taglaltam, nem mindig lehet megoldani az üres pozíciók betöltését belső munkaerővel. Ennek a modellnek a sajátosságra, hogy bármely pozíciókra kerülhetnek frissen felvett újoncok, fiatal munkaerő, akik más szemlélettel láthatnak különböző kérdéseket, amiket talán a szervezethez szokott, attól elkövetkeztetni nem tudó alkalmazottak nem látnak. Ezt a jelenséget nevezzük belső vakságnak. Azonban feszültséget szülhet, ha egy már régóta a szervezetben dolgozó alkalmazott felé a szervezeti hierarchiában egy nála fiatalabb, új munkaerő kerül. Ebben a modellben létezik az ún. „vérfrissítés”, amely az idősebb munkaerőt fiatalabbra cseréli, a fenti okokból – ez hosszútávon bizonytalanságot szülhet a munkavállalóban, ezzel csökkentve a munkamorálját, így a hatékonyságát is. Ez a legköltséghatékonyabb modell a munkaerő áramlás modelli közül.

A negyedik modell a „vegyes modell”. A fenti három modell nagyon ritkán jelenik meg tisztán a versenyszférában, és nem is mindig lenne hatékony. Gyakoribb, hogy a fenti három modell különböző részeiből felépülő modellt használnak, ezzel létrehozva a szervezet számára egy hatékonyabb, egyedibb munkaerő áramlási modellt. (Bokor et al, 2007, p. 138-140)

A Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapestben egy BVK alapú modellt használnak, azonban mivel egy multinacionális cégről van szó, akinek világszerte rengeteg telephelye van, így a rendelkezésre álló belső munkaerő sokkal nagyobb, mint egy önálló kisebb cég esetében. Például ha megüresedik a vezető pozíció, sokkal inkább jellemző, hogy egy külföldi szállodából transzferálják Magyarországra az új munkatársat, így már valamilyen szinten megbízható, és ellenőrzött munkaerővel dolgozhat a szálloda, azonban mégsem házon belül történt a felfokozás. Azonban vannak országok, ahol több Four Seasons Hotel van, ahol még a transzferálás lehetősége is korlátozott, például az Egyesült Államokban egy különálló, hosszú procedúrán be kell bizonyítania a szállodának, hogy az üres pozícióra, az egész Egyesült Államokban nincs megfelelő ember – ami nem kis feladat. Természetesen így is előfordul, hogy más országokból transzferálnak oda is

beosztottak, de sokkal ritkább, mint más országokba. Azonban elmondható, hogy leginkább vezetői szinten jellemző a szállodából szállodába transzferálás, alsóbb beosztásban csak nagyon ritkán, esetleg újonnan nyíló Four Seaosns szállodáknál van lehetőség. Emellett a Gresham Palace szálloda nagy hangsúlyt fektet a kollégák karrierfejlesztésére. A szálloda igazgató tanácsa gyakran felülbírálja a karrierfejlesztési tervet, ahol rendszerben foglalva összegzik, melyik kolléga lehet alkalmas a későbbi előléptetésre vagy pozícióváltásra. Így természetesen működik az „élethosszig való alkalmazás" modellnek e motívuma.

5.3 Toborzás

Ha egy szervezet új dolgozók felvétele mellett dönt, a felvételi procedúrának mindig az első akciója a toborzás. Karoliny így definiálja a toborzás feladatát (Karoliny, 2008, p. 161): „A toborzás feladata, hogy az üresedést a potenciális jelentkezők tudomására hozza." Tehát a toborzás, vagy az angol szakkifejezéssel élve recruitment még az interjúkat megelőző álláshirdetési folyamat. Az interjútól már a következő, a kiválasztás stádiumába lép a munkaerő-biztosítás.

A toborzás összetettsége és nehézsége több feltételtől függ. A fentebb hosszabban tárgyalt, a *Magyar szállodaipari munkaerőpiac helyzete 2015-ben* c. fejezetben, a munkaerőpiac helyzete a legerősebben befolyásoló tényező. Ha túlkínálat van egy szakmában, például a Sales&Marketing pozícióra jelentkezőkből, akkor a toborzás egy egyszerű, gyorsan zajló folyamat. Ez nem jelenti azt, hogy így kevesebb munka van vele, hiszen így több interjút kell lebonyolítani, amiben a szervezet több vezetője is részt vehet. Ha munkaerőhiánnyal szembesül a szervezet, akkor a jól képzett és tehetséges munkaerő megnyeréséhez egy jó toborzási programra van szükség.

A toborzás alakításának első feladata a megfelelő munkaerő jellemzőinek meghatározása. Ehhez célszerű alkalmazni a munkakörelemzést, vagy az ezzel néha összeszövődő kompetenciaelemzés. Ez nagyvonalakban összefoglalja, hogy az adott pozíciót milyen képességű és típusú emberek képesek megfelelően ellátni. Ez a személyzetspecifikáció néven is említett (Karoliny, 2008, p. 161) adatgyűjtemény mindent szükséges adatot tartalmazhat a betöltendő munkakörről: iskolai végzettség, igényelt tapasztalat, különleges adottságok, készségek, kompetenciák, speciális bizonyítványokat vagy engedélyeket, valamint olyan szubjektív vonásokat is, mint

érdeklődés, motiváció, fizikum, megjelenés, másokra gyakorolt benyomás. Ez nagyban megkönnyíti a toborzási program kialakítását, mely elősegíti, hogy a megfelelő jelentkezőket a szervezet felkutassa és alkalmazásba helyezze.

5.3.1 A toborzás forrásai és módszerei

Attól függően, hogy milyen pozícióra keres egy szervezet munkaerőt, választhat, hogy a helyi munkaerőpiacról keres alkalmazottat, vagy speciális, munkakör specifikus keresést végez. Ebben az alfejezetben bemutatom, hogy milyen módszereket alkalmazhat egy szervezet, kiemelve a szállodaipari szegmenst. Utána a Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapestben szerzett tapasztalataim alapján készítek egy esetleírást.

Ha a szervezet egy átlagos képzettségű munkaerőt keres, akkor elegendő, ha a helyi munkaerőpiacon végzi a toborzást. Egy szállodában a menedzseri szintig szinte minden pozícióra elegendő ez a keresési halmaz. Azonban ha a szervezet már összetettebb kompetenciákat igénylő személyt kíván alkalmazni, már sokkal idő- és pénzigényesebb feladattal találja magát szembe.

Először bemutatom, ha az előbbi munkaköri csoportra keres alkalmazottat egy szervezet milyen forrásokat és eszközöket használhat. Mindkét esetben két csoportra bonthatóak a források – belső és külső forrás.

Ha alap kompetenciákat igénylő pozícióra keres alkalmazottat a vállalat belső forrásokon keresztül, általában pozícióváltásról beszélhetünk, vagy a szervezeti hierarchia alsó szintjein lévő előléptetésről. Ha egy szállodában megnyílik például egy emberi erőforrás koordinátori pozíció, és a szervezet belülről keres munkatársat erre a frissen nyíló pozícióra, két lehetősége van. Az egyik az egész szervezetre hatással lévő, belső információs rendszeren való kihirdetése a pozíciónak – a dolgozói területeken lévő faliújságra, monitorokra kiteszik a frissen nyílt pozíció megnevezését, szükséges kompetenciákat, esetleg, hogy milyen szervezeti szinten lévő dolgozók jelentkezését várja az EEM, és a pozíció jelentkezési határidejét. Ebben az esetben számolni kell azzal, hogy több belső jelentkező érkezik a pozícióra, esetleg olyanok is, akikről tudja a szervezeti EEM, hogy jelenleg nem rendelkeznek azokkal a kompetenciákkal, amikre szüksége van a szállodának. A másik lehetőség, hogy személy specifikusan felkérik a belső dolgozót, hogy váltson részleget, és dolgozzon az EE osztályon. Természetesen ebben az esetben

mindenképp először az adott dolgozó csoportvezetőjével kell tárgyalni, a részlegváltást illetően.

Ha a szervezeti felépítésben magasabban elhelyezkedő pozíciókról van szó, és a szervezet belső forrásokat kíván használni, előléptetésről beszélhetünk. Ehhez nagy segítség egy szervezet számára a fentebb említett karrierfejlesztési program vagy terv, amiben figyelemmel követheti a cég az általa legígéretesebbnek ítélt dolgozók eredményeit. Természetesen ez a módszer nem – ahogy egy belső forrásokat felhasználó pozícióbetöltés sem – végleges megoldás, hiszen a pozíciót váltott munkatárs megüresedett helyét is be kell tölteni. Tehát vagy számolunk az üresedéssel, vagy külső forrásokhoz kell folyamodni. Ez egyfelől kedvezően hat a dolgozói munkamorálra, hiszen a szervezeti kultúrában minél magasabb pozíciót kívánunk így betölteni, annál több munkakörváltást eredményez, másfelől létezik az EEM szakirodalmában egy „Péter-elvnek" keresztelt jelenség. Ez annyit jelent, hogy amikor egy munkatársat vezetői pozícióba léptetnek elő, nem a várt hatékonyságot produkálják – ezt inkompetenciaszintnek nevezik. (Karoliny, 2008, p. 163.) Emiatt veszélyes lehet belső forrásokból a munkaerő toborzás.

A belső és a külső források felhasználása közt még van egy módszer az üres pozíció betöltésére, ha visszahívjuk azon dolgozóinkat, akik (sokszor nem a saját hibájukból) elhagyták a szervezetet. A pozitív hatása ennek a félig belső, félig külső forrásból táplálkozó toborzási módszernek, hogy a visszalépő dolgozót nem kell ismét betanítani, ami nem csak időben kisebb igényű, de költséghatékonyabb is. Az újraalkalmazás módszere leghatékonyabban azokban a pozíciókban működik, amikor szezonálisan jelentkező, bizonytalanság miatt határozott időre szóló munkaszerződéssel létrejött pozíciókról van szó. (Karoliny 2008. p. 162)

Ha a szervezeti felépítésben alacsonyabban elhelyezkedő pozíciót kíván betölteni a szervezet, a külső forrásokból a legkönnyebb ezt megtennie. Egyfelől nélkülözhetetlen, hogy időről időre a munkaerőpiacról vegyen fel alkalmazottakat a szervezet, másfelől a belépési szinteken lévő dolgozókat csak ebből a forrásból lehet utánpótolni. Ennek a toborzási módnak az előnyei közé tartozik az új emberekkel járó új nézőpontok, új ötletek, kapcsolatok és energiák. Több, az EEM által használt népszerű módszer létezik a külső toborzásra. A külső források három szegmenset alkotnak: a teljes- vagy részmunkaidős állásokat keresők, a szakmai gyakorlatot kereső hallgatók, illetve más azonos profilú szervezetek dolgozói, azonban az utolsó csoportot jellemzően vezetői pozícióknál veszik figyelembe. Vannak toborzási

módszerek, melyek mind a három szegmenst érintik, azonban vannak, amelyek specifikusan csak egy szegmensre használatosak.

Az oktatási intézmények hallgatói általában az iskolákban megrendezett állásbörzéken fordulnak meg a legtöbbet, ott kapják az első benyomásukat egy vállalatról, így ez az egyik leghatékonyabb módja annak, hogy felkeltse egy szervezet az érdeklődést a hallgatókban. Hasonlóan hatékony, ha egy cég nyíltnapot szervez kifejezetten a hallgatóknak, ahol az EEM egy dolgozója bemutatja nekik a szervezet működését, és a potenciális jelentkezők a saját szemükkel láthatják a munkahelyet. Ezzel a módszerrel talán még hatásosabb eredményt érhet el egy szervezet, mint az állásbörzére való kitelepüléssel, azonban lényegesen kevesebb emberrel lesz lehetőség így találkozni – hacsak az egyik EEM munkatárs nem szenteli ennek több teljes napját. A hallgatók megnyerésének még egy módja, hogy ösztöndíjas rendszert alakít ki a szervezet – ha a hallgató teljesíti a szervezet által felállított követelményeket, állást kaphat a vállalattól. Az utóbbival azonban a saját tapasztalataim alapján nagyon ritkán találkozni a magyar szállodaiparban.

A teljes- és részmunkaidős állást keresők szegmensének felkutatására több módszer létezik. Természetesen manapság a legnépszerűbb álláshirdetési felület az internet, azon belül vannak külön erre készült portálok. Jelenleg az egyik legnépszerűbb álláskeresési portál a profession.hu, ahol már cégprofil szerint is lehet hirdetni álláslehetőségeket. A vendéglátó és idegenforgalmi szektorban igen jellemző a már meglévő munkatárs ajánlása alapján felkeresni az új munkatárs jelöltet. Ez egy fajta biztonságot nyújt az EEM specialistáknak, hiszen azonnal egy megbízható, első kézből érkezett referenciával értékelt jelölttel van dolga. A következő módszer alkalmazásához szükség van egy belső adatbázisra, amiben a szervezet az eddig leadott jelentkezéseket összesíti és át tudja nézni. Ez lehet digitális és papír formátumú gyűjtemény, és érdemes munkakörönként és jelentkezés ideje szerint csoportokba rendezni. Még a mai, digitalizálódó világban is jelen van a „betévedők” illetve a „besétálók” csoportja, akik úgy keresnek munkát, hogy a kívánt szervezetekbe elmennek, és személyesen adják le a jelentkezésüket az EEM részlegen. Ennek a módszernek az előnye, hogy azonnal egy kölcsönös benyomást kap mindkét fél egymásról. Természetesen jelen van még a nyomatott sajtóban megjelenő hirdetés is, azonban a költségigényessége miatt a szervezetek egyre gyakrabban veszik igénybe ehelyett a hirdetési csatorna helyett az internetet. Az

utolsó említett módszer, hogy „kitáblázza” a szervezet a felvétel igényét, azonban ez inkább mikro- és kisvállalkozásokra jellemző, nagyméretű szállodákra nem.

Ha a szervezeti struktúrában, magasabb szinten elhelyezkedő pozícióról van szó, a szervezet főleg a már szakmában dolgozó, elismert munkaerőt keresi. Ezt sokszor nagyon nehéz önmagától megtalálnia egy szervezet EEM részlegének, ezért úgynevezett fejvadászokat bérelnek fel. A fejvadász cégek alapvetően egy szerződés keretén belül segítenek a szervezetnek, hogy a lehető legjobb munkaerővel kössön szerződést, egy adott pozícióra. Ez igen költséges módja a külső forrás felkutatásának, azonban a leghatékonyabb is egyben, hiszen a fejvadásznak is érdeke, hogy létrejöjjön a két fél között a szerződés, és a szervezet elégedett legyen az új alkalmazottal. (Karoliny, 2008, p. 164 nyomán)

A Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapestben szerzett tapasztalataim alapján, a szálloda elsősorban az interneten való hirdetést részesíti előnyben. Természetesen a többi toborzási módszert is alkalmazzák, nagy hangsúlyt fektetnek arra is, hogy a belső kollégák tudják milyen szabad pozíciók vannak, és ösztönzési rendszer lett kialakítva arra, hogy ajánljanak munkaerőt ezekre az álláslehetőségekre. A jelentkezések nagy része internetes levelezés módján érkezik be, ezt a levelező rendszerben szortírozzák. Azok, aki személyesen érdeklődnek állás után, önéletrajzot adnak le, és kitöltenek egy rövid jelentkezési lapot, ezáltal bekerülnek a papír alapú rendszerbe. Itt szét vannak választva a jelentkezők munkakör és jelentkezési idő szerint. Gyakornoki pozícióikat szinte kivétel nélkül felsőoktatásban tanuló hallgatókkal töltik meg, az érdeklődőknek biztosítanak nyílt napokat, amikor több turnusban bemutatásra kerül a szálloda, aminek a végén egy rövid tájékoztató van a gyakornoki programról. Emellett gyakran részt vesz az Gresham Palace EEM iskolai állásbörzéken, ahol szintén sok ember érdeklődését fel tudják kelteni.

5.3.2 A kiszervezés – outsourcing

Meg kell említeni még egy módját a munkaerő-biztosításnak, amit én ebben a fejezetben szeretnék taglalni. Ha egy szervezet úgy dönt, hogy egy bizonyos munkakört nem szeretne saját állományába felvenni, és úgy munkáltatni, lehetősége van egy külsős cégnek kiszervezni a munkát. Ez röviden annyit takar, hogy ahelyett, hogy még több munkatársat toborozna egy munkakörbe, egy szerződést köt egy külsős céggel, ami általában egy munkaerő-közvetítő vállalat. Ekkor igazából az

EEM valamennyi feladata a másik céget terheli, természetesen megegyezésen alapul, ki mit biztosít a dolgozóknak. Szállodákban egyre népszerűbb az kiszervezés használata, mert nagyban megkönnyíti az EEM részleg adminisztratív munkáját, emellett egy sokkal rugalmasabb munkaerőt szerez, ami ebben az iparágban hatalmas előnynek számít, hiszen rengeteg munkakörre hatással van a turizmus szezonális jellege. Emellett lehetősége van kötöttségek nélkül kipróbálni egy jelentős mennyiségű munkaerőt, amelyek közül a legjobbakat át is veheti az állományba, ha szeretné. A szállodaiparban jelenleg leginkább a szobatakarító, a közös helyiség takarító és a mosogató munkákat szervezik ki az EEM specialisták, hiszen ezekre a munkakörökre van a legnagyobb közvetlen hatása a foglaltságnak.

5.4 A kiválasztás

Ha egy szervezet elérte a megfelelő számú jelentkezőt, a következő feladat, hogy kiválassza a toborzott jelentkezők közül azokat, akik a legjobban megfelelnek az adott munkakörre. Ezt a szakirodalom „beválás” néven említi (Karoliny, 2008, p. 168). A kiválasztás folyamatának legfontosabb eleme, hogy eldöntse a szervezet, hogy milyen módszerrel dönt a jelentkezők között. Mára rengeteg technika áll az EEM rendelkezésére, az egészen egyszerű, gyors, informális, benyomáson alapuló kiválasztástól egészen a pszichológiai megalapozottságú, idő- és költségigényes megoldásokig. Természetesen itt sincs legjobb, vagy leghatékonyabb módszer, hiszen befolyásolja a módszerek hatékonyságát a jelentkező tábor mérete, a munkakör fontossága, veszélyessége. Bár vannak már igen hatékony módszerek, azt mindenképpen érdemes megjegyezni, hogy az ésszerű kiválasztás folyamatában erősen korlátok közé van szorítva a jelentkező hatékonyságának előrejelzése.

5.4.1 A kiválasztás folyamata

Az első feladat a kiválasztás során, hogy azonosítva legyenek a tárgyalt munkakörhöz igényelt kompetenciák, amelyek szükségesek a jó teljesítményhez. Ezt követően pedig egy olyan kiválasztási módszert kell alkalmazni, amely feltérképezi ezeknek a kompetenciáknak a jelenlétét a jelöltben.

A legtöbb munkahely már a toborzás során önéletrajzot kér a jelentkezőktől, illetve egy szervezet specifikus jelentkezési lap kitöltését. Ez az első láthatatlan szűrő, ami alapján a szervezet eldönti, hogy továbbra is érdeklődik a jelentkező iránt, vagy elutasítja a jelentkezését.

A legfontosabb eszköze a kiválasztásnak az interjú. Jelenleg szinte minden szervezet kiválasztási folyamatának a részét képezi a személyes interjú, van olyan vállalat, ahol a kiválasztás során többször is alkalmazzák. A leggyakrabban használt interjúfajta az egyéni interjú. Ebben egy interjúztató (általában az EE szakember) és egy interjúalany vesz részt. A jelentkezők számától és a betöltendő pozíciók mennyiségtől függően, interjúk sorozatát szervezik meg, amelyben kiszűrik a nem megfelelő kompetenciákkal rendelkező jelentkezőket. Ezek az interjúk az egészen informálistól a egészen bonyolult rendszert követőkig változhatnak. A strukturált interjúknak két fajtája létezik. A kritériumokra építő, amely felméri, hogy a jelentkező mennyire alkalmas az adott pozícióra az elmondott kompetenciái alapján. Ezzel szemben a szituációs interjú az interjúalany reakciói alapján méri fel az alkalmasságát. Az utóbbi előnye, hogy ha a valóságban előforduló szituációkkal szembesítjük a jelöltet, hamar kiderülhet, hogy mennyire alkalmas a pozícióra. Ezt a fajtát előnyös olyan pozícióknál alkalmazni, mely stresszel járhat együtt, hiszen egy személyes interjú alatt azt is felmérhetjük, hogy a jelentkező milyen hosszú idő alatt képes megoldani az adott problémát. Azonban ez a módszer sokkal több előkészítést igényel, mint a kritériumokra építő interjú, ahol a jelentkező saját tapasztalatairól, céljairól, motivációiról és kompetenciájáról beszélhet.

Az interjúk hangulatuk alapján lehetnek őszinte – barátságos interjúk, vagy stressz-interjúk. Az előbbi inkább egy beszélgetéshez hasonlít, ami alapján az EE szakember felméri a jelölt képességeit, és eldönti, hogy alkalmas-e a pozíció betöltésére, míg az utóbbi arra törekszik, hogy kibillentse az interjúalanyt a nyugalmi állapotából, így feltérképezve az érzelmi stabilitását, és a higgadtságát a problémamegoldás során.

Szabad	Nem szabad
• Nyitott kérdéseket feltenni • Munkával kapcsolatos kérdéseket feltenni • Reagáló vagy beszélgetést követő kérdéseket feltenni • Az interjú kezdetén oldani a hangulatot • Olyan területeket keresni, amelyekről nem szívesen beszél a jelentkező, kideríteni ennek az okát • Pozitív kérdéseket feltenni • Összefoglaló állításokat használni, hogy ellenőrizze helyesen értette-e	• Zárt kérdéseket feltenni • Személyes kérdéseket feltenni • Túlságosan tág kérdéseket feltenni • Végig beszélni • Véleménykifejező kérdéseket feltenni • Egyszerre több kérdést feltenni.

2. táblázat. A hatékony interjú optimális és negatív kérdései.

Forrás: Karoliny, 2008, p. 171, 5.5 táblázat

Ahhoz, hogy jól fel lehessen mérni egy jelentkező alkalmasságát, magas szintű tudást igényel az interjúztatótól is, hogy mindezt hogy állapíthatja meg egy jelentkezőről. Az 2. táblázat azt mutatja be, hogy egy hatékony interjú során mit szabad, és mit nem az interjúztatónak.

Az interjú mellett gyakran alkalmaznak az EE specialisták teszteket a kompetenciák felmérésére. Ez főleg a vezetői pozíciók jelentkezőire jellemzők, de egyes, például számítógépes ismereteket igénylő munkakörökre is szoktak alkalmazni rövid teszteket. Ez állhat egy egyszerű feladatból, mint egy prezentáció készítése, egy fordítás, vagy képszerkesztés, és állhat egészen komplikált feladatokból is, mint egy szolgáltatás csomag ajánlat összeállítása. A tesztnél mindig figyelni kell arra, hogy elegendő idő álljon a jelentkező rendelkezésére.

Léteznek olyan tesztek is, amelyek kifejezetten a vezetési kompetenciákra összpontosítanak. Ilyen tesztek lehetnek a személyiség-, motiváció-, kompetencia- és intelligenciatesztek. Ám a jelenleg leghatékonyabbnak tartott tesztelési módszer az értékelő/fejlesztő központ. Ez egy olyan eszközrendszer, amely kifejezetten a vezetői beválás, illetve a képzési szükségletet méri fel. Olyan munkapróbák elé állítják a

jelentkezőket, melyeket az adott vezetői szinten a legfontosabb feladatokat modellezik. (Vekerly, 1996, p. 35) Egy ilyen felmérés hossza akár 2-3 nap hosszú is lehet, amely alatt több értékelő értékeli a jelentkezőket. Ez a leginkább idő- és költségigényesebb felmérési mód, azonban vannak cégek, amelyeknek a tesztsorozat hatékonysága minden költségnél fontosabb. Azonban ez a módszer sem hibátlan. A legtöbb gyengeség a program rosszul szervezettségéből ered, mint nem megfelelő értékelők kiválasztása, felszínes tájékoztatás, illetve a rosszul dokumentáltság. (Karoliny, 2008, p. 172)

A Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapestben általában egyéni interjúk sorozatával történik a kiválasztás. Részlegtől függően minimum három, de néha néhánnyal többkörös interjúztatáson megy végig a jelentkező. Az első két kör mindenkinél megegyezik: először a humán erőforrás vezető helyettessel történik egy őszinte – barátságos interjú, utána a betölteni kívánt pozíció osztályvezetőjével vagy az ő helyettesével. Ezután a jelentkező a részlegvezetővel találkozik, ha erre van igény, aki gyakran az igazgatótanács tagja. A legutolsó interjú mindenkinél megegyezik – a Gresham Palace vezérigazgatójával van egy utolsó beszélgetés, és ha ott is jól szerepelt a jelentkező, az már azt jelenti, hogy munkatárs lett. Részlegtől és betölteni kívánt pozíciótól függően létezik próbanap, amikor a jelentkező a munkába állást megelőző valamely napon pár órát dolgozik a csapatban, így megfigyelheti a vezető a munkához való hozzáállását, modorát. Természetesen ez a jelentkezőnek is egy tapasztalat, és ő is így tud a legjobban meggyőződni arról, hogy szeretné az állást. A próbanapok a szállodában főleg az operatív részlegekre jellemzőek, mint konyha vagy az emeleti részleg, ahova a szobatakarítók is tartoznak. Az irodai, adminisztratív pozícióknál jellemző egy teszt elvégzése is a felvételi procedúránál, amit az EE specialista és a részleg vezető együttesen értékel ki.

5.5. Leépítés

A létszámbiztosításhoz hozzátartozik még egy téma, amit fent nem tárgyaltam. Ez nevezhető az EEM árnyoldalának is, de míg az előző két téma a munkaerőhiány feloldására összepontosított, előfordul, hogy munkaerő felesleg jelentkezik egy szervezetben, és ilyenkor lényegében egy akcióterv jöhet szóba: meg kell válni attól a munkaerőtől, ami legkevésbé hatékony a szervezet számára. Legutóbb a 2008-as világgazdasági válság kapcsán lehetett hallani *tömeges létszámleépítésekről*, amikor

a versenyszféra, melyet nagyban a befolyásol a világgazdaság, alapjaiban megingott, így kevesebb üzletet bonyolítottak le a cégek. A szállodaipar tekintetében ez a foglaltságban mutatkozott meg, így a szállodák kénytelenek voltak megválni a feleslegessé vált munkaerőtől.

Karoliny (2008, p. 174) a következő legjellemzőbb módszereket említi:

Az önkéntes távozást ösztönző programok, ami Magyarországon általában az előnyugdíjazást jelentette, azaz hamarabb elküldték az alkalmazottakat nyugdíjba a cégek, mint az kötelező lett volna. Külföldön ennek másik módszere, hogy az elbocsátandó létszám és a pótlólagos felmondási díjak (vagy más szóval végkielégítések) ismeretében az alkalmazottak önként jelentkezhettek a távozásra.

A fűnyíró elv, amikor egységesen minden részleg méretét csökkenti a szervezet, függetlenül a hatékonyságkülönbségektől. Természetesen így a létszám és a bérköltség csökkent, de a feladatokat, amiket a távozó munkatársak láttak el, áthárult a megmaradt kollégákra, így a leterheltségük növekedett, ezáltal a termelékenység és a hatékonyság csökkent.

A méretcsökkentés, a karcsúsítás, illetve a helyes méretek kialakítása megnevezés azt a gyakorlatot jelöli, hogy mindig az aktuális igényeknek megfelelő számú embert alkalmaz a szervezet. A hátránya az, hogy nagyon pontos becslések kellenek, hogy mindig épp annyi alkalmazott legyen, amekkora a jövőben az igény, és emiatt ritkán találkozik az igény és a meglévő munkatársak mennyisége. Másfelől ez folyamatos ingadozás a létszámban hosszútávon bizalmatlanságot és munkamorál csökkentést válthat ki a dolgozókban, ami a termelékenység kárára mehet.

A következő módszer a re-engineering, azaz az újraszervezés. Ekkor a szervezetek általában egyszerűsítenek az összetételen, így kevesebb dolgozót igényelve. A szolgáltatóiparban például kivesznek szolgáltatásokat a vállalatok, és így kevesebb munkaerőt igényel, azonban ez mindenképp bevétel kiesést eredményez.

Látszik tehát, hogy bármelyik létszámcsökkentési módszert használjuk, sosem eredményez hosszútávon megoldást a problémára, szinte az összesnél elmondható, hogy hatékonyság vagy termelékenység csökkenést eredményez. Ahhoz hogy eredményesnek titulálható legyen egy létszámcsökkentés, három dologra kell összpontosítani: a cég hírneve megmaradjon, a „túlélő” alkalmazottak biztonságban érezzék magukat, és ezáltal növekedjen a munkamoráljuk, illetve hogy a távozók erősnek és cselekvőképesnek érezzék magukat. Ezt a három szempontot egyszerre

szem előtt tartani nagyon nehéz feladat, az egészen jó hírű cégek is hamar az áldozatává válhatnak ezeknek a leépítéseknek, ezért mondható az EEM egyik legnehezebb kihívásainak ezek az időszakok.

5.6. Összefoglalás

Ebben a fejezetben az emberi erőforrás-biztosítás feladatait taglaltam részletesebben. Ez a része az EEM-nek alapvetően két fontos tevékenységen alapul – az emberi erőforrás megfelelő tervezésén, és a munkakörelemzés hatékonyságán. A toborzás tehát a potenciális jelentkező összegyűjtéséért felelős, hogy minél több munkaerőből történhessen meg a kiválasztás. A kiválasztás folyamata pedig arra irányul, hogy a lehető leghatékonyabb munkaerőt válassza ki egy szervezet a megfelelő munkakörre. A munkaerő-biztosítás magában foglalja továbbá az EEM egyik legnehezebb és legkényesebb témakörét, a fölöslegessé vált munkaerő elbocsátását. Ez a része az EEM-nek nem csak gazdaságilag, hanem lelkileg is megterhelő lehet az EE specialisták számára, hiszen nem csak az elbocsátott dolgozó életéről van szó, hanem azokról, akiket ő eltartott, családjáról, és a volt munkatársairól is, akik a cégnél maradtak.

6. KUTATÁSI MÓDSZEREK ÉS EREDMÉNYEK

Szakdolgozatomban a kutatásom során a korrelációt kerestem a jelenlegi magyar munkaerőpiac álláskeresési módszerei, és az EEM által felhasznált álláshirdetési módszerek között. Kutatásom során primer kutatásként kérdőívet készítettem, mely 7 kérdésből állt:

1. Neme?
2. Kora?
3. Hány munkahelye volt eddig?
4. Hogyan kereste meg az első munkahelyét?
5. Ha több munkahelye volt, később változtatott a munkahely keresési módszerein?
6. Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem, írja le néhány szóban, hogyan változtatott!
7. Mit gondol, az emberi erőforrás menedzserek hol hirdetik az nyitott pozíciókat leginkább?

Ezekkel a kérdésekkel megpróbáltam felmérni, hogy melyek azok az álláskeresési csatornák, amelyek a leghatékonyabban működtek, és ezzel szemben mennyire látják a munkaerő piaci szereplők, hogy az EEM mely csatornákat használja leginkább. Majd saját tapasztalat alapján, melyet a Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapest szállodában töltött gyakorlatom alapján szereztem, választ adok arra, hogy mely hirdetési módszereket részesíti előnyben az EEM.

Összesen 174 egyén töltötte ki a kérdőívet, ebből 13 kitöltést érvénytelennek találtam, mivel nem volt még munkahelyük. Így 161 kitöltés alapján készítettem el a kutatás eredményét.

6.1 Kutatási eredmények

Fontos megfigyelni, hogy korosztályonként hányan töltötték ki a kérdőívet.

Kérdőívet kitöltők száma korosztályonként				
16-22	23-28	29-35	35-45	45+
73	73	8	5	2

3. táblázat. Kérdőívet kitöltők megoszlása korosztályok szerint.

(Forrás: Saját szerkesztés)

Elmondható tehát, hogy relevánsan a 16-22 éves korosztállyal tudtam foglalkozni, akik nagy része diákmunkákat, illetve szakmai gyakorlatot teljesítettek, illetve a 23-28 éves korosztállyal, akik a pályakezdő életszakaszban járnak. a 29-45+ korosztályból összesen 15-en töltötték ki a kérdőívem, így összehasonlítva az előző két korosztállyal hamisítaná a végeredményt.

Emiatt a továbbiakban ezzel a többi korosztállyal olyan esetben, amikor fontos a korosztály összetétele, akkor csak említés szintjén fogok vele foglalkozni, a diagramjaimon nem vesznek részt.

Elsőként azt elemeztem, hogy a különböző korosztályok hány munkahelyet jártak meg.

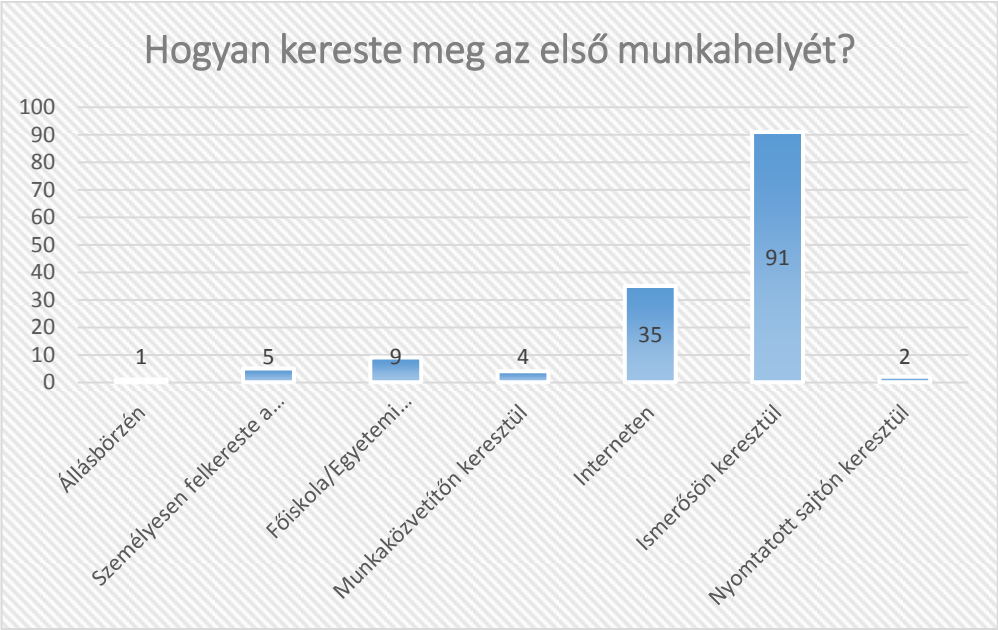
1.

5.ábra A megjárt munkahelyek száma korosztályonként.

Forrás: Saját szerkesztés

Az 5. ábrán látható, hogy az idősebb korosztály átlagosan több munkahellyel rendelkezett már élete során, mint a fiatalabbak. Ez egy várható eredményt mutat, hiszen arra számítunk, hogy minél régebb óta kint van valaki a munkaerőpiacon, annál több munkahelye volt már. A még idősebb korosztály, akiket nem jelenítettem meg a diagramon hasonlóképp igazolni látszik a trendet – a legtöbbjüknek 4 vagy annál is több munkahelye volt.

A következő elemzés arra irányult, hogy a megkérdezettek első munkahelyüket milyen módon keresték meg.

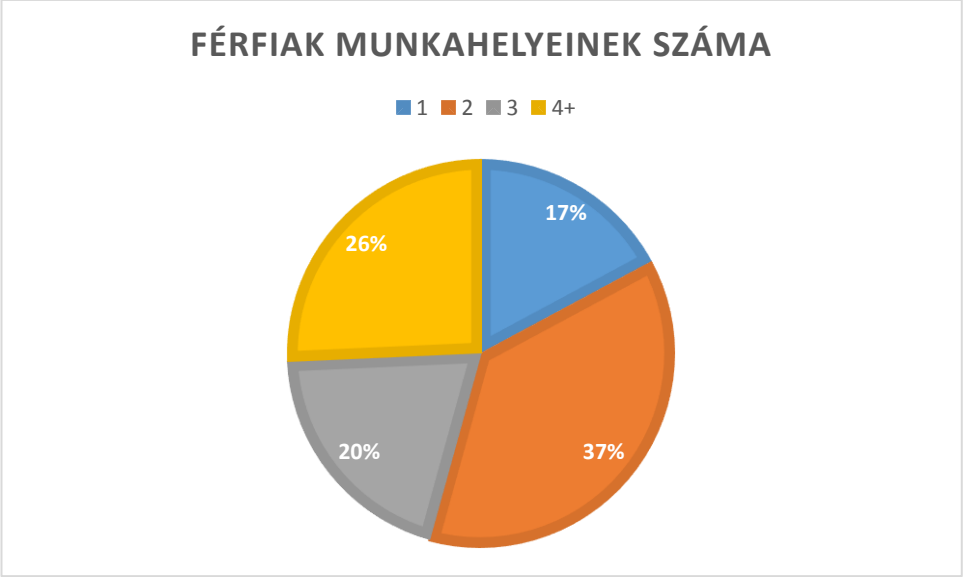


6. ábra A kérdőív kitöltők közti első munkahely megkeresése.

Forrás: Saját szerkesztés

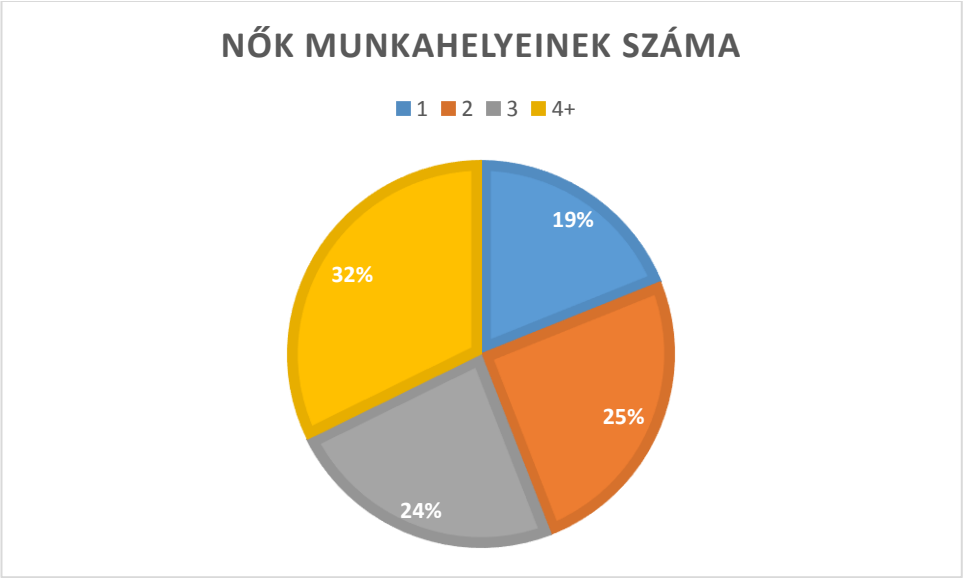
Itt máris szembetűnik az első eltérés a várt érték és a kapott érték között. A digitalizálódó világban, ahol lassan az életünk részévé vált az internet, a megkérdezettek több mint a fele, 56%-uk ismerősön keresztül kereste fel az első munkahelyét. Miként fentebb említettem, a megkérdezettek túlnyomó többsége még pályakezdés előtt, vagy a pályakezdő életszakaszban van, így érdekes megfigyelés, hogy nem maguk keresnek munkát és egyenesen a hirdetésekre jelentkeznek, hanem az ismerős tanácsára hagyatkoznak, és várják, hogy kapjanak álláslehetőséget.

A következő, amit vizsgáltam, hogy van-e kapcsolat a munkahelyek száma, és a nemek aránya között.



7. ábra A kérdőívet kitöltő férfiak munkahelyeinek száma arányaiban

Forrás: Saját szerkesztés



8. ábra A kérdőívet kitöltő nők munkahelyeinek száma arányaiban

Forrás: Saját szerkesztés

A 7. és a 8. ábrán látható, hogy nincs erős kapcsolat a nem és a munkahelyek száma közt. Ugyan úgy tűnik, hogy a megkérdezett nőknek alapvetően több munkahelyük volt, nem számottevő a különbség. Ez azt jelenti, hogy egyik nem sincs jelenleg

kiszorítva a munkaerőpiacról, illetve egyik fél sem küszködik azzal, hogy állást találjon.

A következő kérdés, amit vizsgáltam, hogy azok közül, akiknek több állása volt, változtattak-e a munkahely keresési módszerükön, és ha igen, hogyan. Először érdemes megtekinteni, hogy hányan válaszoltak a kérdésre igennel.

Ha több munkahelye is volt, később változtatott a munkahely keresési módszerein?	
Igen	Nem
52	79

4 .táblázat Munkahely váltók munkahely keresési módszerek változása.

Forrás: Saját szerkesztés

A maradék 30 megkérdezettnek egy munkahelye volt csak. Így látható, hogy a többségnek, aki több munkahelyen megfordult, működött az a módszer, amit használt az első munkakeresésnél. Akik igennel válaszoltak, azok között is az előbb említett két módszer dominál, előbb az interneten történő álláskeresés, másodszor az ismerősön keresztüli ajánlás.

A kérdőív utolsó kérdése azt volt hivatott felmérni, hogy a munkaerőpiac szereplői miként vélekednek az EEM által használt hirdetési csatornák népszerűségéről. 5 lehetőség volt megadva, amik közül többet bejelölhettek a kitöltők: interneten, nyílt napokon, állásbörzéken, nyomtatott sajtóban, munkaközvetítőkön keresztül és fejvadászokat bérelnek. Az összesített tippek a 4. táblázatban találhatóak.

Mit gondol, az emberi erőforrás menedzserek hol hirdetik a nyitott pozícióikat leginkább?	
Interneten	140
Nyíltnapokon	20
Állásbörzéken	71
Nyomtatott sajtóban	17
Munkaközvetítőkön	54
Fejvadászokon	42

5.táblázat Kérdőív válaszadók által megtippelt legnépszerűbb toborzási csatornák.

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók tippjei alapján magasan az interneten való álláshirdetési csatorna vezet, mint az EEM specialisták által leginkább használt csatorna. Utána az állásbörzéken való részvételt tippelték meg a válaszadók közül 71-en. Legkevesebb szavazatot a nyomtatott sajtón keresztüli hirdetés kapta. Ez a felmérés jól mutatja, hogy a munkavállalók nagy része érzékeli, hogy valóban az internet kapja jelenleg a legnagyobb hangsúlyt az EEM specialisták által, amikor álláshirdetésekről van szó, és ezzel együtt, a költségesebb nyomtatott sajtóban megjelenő hirdetések eltűnnek.

A valóság egyáltalán nem áll messze a válaszadók által adott tippektől. Az internet használata lassan minden iparágban nagyon fontos toborzási eszköze az EEM-nek, és hatékonysága mellett az egyik legolcsóbb módszer. Bár az állásbörzék költséghatékonyak, és előnyük, hogy gyors és hatásos benyomást kelthet egy szervezet a leendő munkavállalókra, emellett viszonylag sok emberhez eljut az információ rövid időn belül, mégsem az álláshirdetések leginkább használt eszköze, sokkal inkább egy lehetőség, melyen a jó hírét növelheti egy cég. A munkaközvetítők azonban gyakorta használt módja a toborzásnak, hiszen rengeteg adminisztráció alól mentesül a szervezet EEM részlege, azonban nem mondható költséghatékonynak, hiszen nem csak a munkaerőt kell kifizetni, hanem a közvetítő céget is. A fejvadászok bérlése az egyik leginkább hatékony toborzó eszköz, azonban magas költsége miatt csak nagyon ritkán folyamodnak ehhez a módszerhez

az EEM specialisták. A főiskolai, egyetemi nyíltnapok jó módja annak, hogy gyakornokokra tegyen szert egy szervezet, azonban sokszor a várttól elmarad a tényleges eredmény, így vannak szervezetek, akik nem részesítik előnyben ezt a módszert. Utolsóként, a tippelők helyesen gondolták, hogy a nyomtatott sajtót már csak nagyon kevés EEM specialista használja, hiszen akármilyen eladásokkal rendelkezik egy sajtó, egyik szakmai lap sem vetekedhet az internettel, amely a nyomtatott sajtó által elért emberek sokszorosát éri el, emellett gyorsan változtatható, és frissíthető új pozíciókkal, mind emellé drága ilyen hirdetéseket megjelentetni a sajtóban.

7. KONKLÚZIÓ ÉS JAVASLATOK

A kutatásom konklúziójaként a következőket tudom megállapítani:

A munkaerőpiac nagy része jelenleg ismerősökön keresztül szerzi meg az állásaik nagy részét, ami indikálhatja azt, hogy a munkáltatók szívesebben alkalmazzák a már náluk dolgozó munkatársak által ajánlott munkaerőt, mint a teljesen ismeretlenül felvett dolgozókat. Ez azért lehet, mert a munkáltatók így jobban bíznak az új munkaerőben, hiszen egy pozitív, első kézből megerősített referenciával érkezik az új dolgozó a szervezethez.

A munkaerőpiaci szereplők nagy része tisztában van azzal, hogy az EEM specialisták milyen csatornákon keresztül végzi a toborzást, tehát tudják, hogy merre kell keresni az álláshirdetéseket. Ennek ellenére sokan így is azon a véleményen vannak, hogy a legcélszerűbb módja a munkakeresésnek, ha ismerős ajánlásán keresztül kerülnek be egy szervezetbe.

A kutatásból nem derült ki, hogy a nemnek bármi hatása lenne arra, hogy a 16-28 évesek körében valakinek több vagy kevesebb munkahelye volt életében, azonban az eredmények azt mutatták, hogy a kor viszont meghatározó e tekintetben, ami érthető, hiszen minél hosszabb ideje van kint valaki a munkaerőpiacon, annál több lehetősége volt kipróbálni magát több szervezetben.

Célkitűzéseim között szerepelt, hogy megpróbálok megoldást találni arra a kérdésre, hogy miért van évről évre kevesebb jelentkező a szállodákban az operatív feladatokra, és miért kihívás olyan munkaerőt toborozni, aki minőségi munkát végez akár konyha, mosogatás, vagy szobatakarítás terén.

Szekunder kutatásaim során arra a következtetésre jutottam, hogy a szellemi munkásoknak jelenleg sokkal nagyobb bére van, mint a fizikai munkásoknak. Ám nem ez az egyetlen oka annak, hogy ez a jelenség feltűnt a munkaerő piacon. A társadalmi berendezkedés miatt, ami a rendszerváltást követte, egy lekezelő hozzáállást eredményezett a fizikai munkával szemben. Így a társadalom által elismert életpályamodell részévé vált a szellemi munka megbecsültsége. A gimnáziumi és a főiskolai végzettség, és a technikumok és szakiskolák diákjairól kialakult egy degradáló, unintelligenciát sugalló kép, mely a munkáltatók nézeteibe is beférkőzött, és a fizetések is ezt tükrözik. Sajnos ennek feloldására nincs hatékony és gyors módszer, de úgy gondolom, elsőként a fizikai munkáért járó kompenzáció

normalizálása az első lépés, mely ismét jobb fénybe helyezné a minőségi fizikai munkának értékét. Erre jó megoldás lenne, ha nem a munka ilyen megbélyegzése lenne az elsődleges szempont a kompenzáció szempontjából, hanem a munka minősége. Így ösztönözni lehetne a fizikai munkásokat is, hogy minél hatékonyabb, és minél inkább minőségi munkát végezzenek. Ugyanígy, a rendszertelen és nem hatékony szellemi munkát pedig kevésbé kéne magas kompenzációval illetni. Ha ezt a legtöbb nagyobb szervezet így tenné, egy olyan pozitív ösztönző rendszer alakulhatna ki, amely versenyhelyzetbe hozná mind a szellemi, mint a fizikai munkát végzőket, így lassan elmosódna ez a mély kompenzációbeli szakadék a két fajta munka közt.

8. ÖSSZEGZÉS

Szakdolgozatomban az emberi erőforrás menedzsment bemutatásával foglalkoztam. Ennek a tág és szövevényes szakmának kiemelten foglalkoztam a munkaerő tervezés részével, és a munkaerő-biztosítás folyamatával. Törekedtem a toborzás és a kiválasztás minél átfogóbb bemutatására, konkrét szállodai példaként a Four Seasons Hotel Gresham Palace szállodát használtam fel és annak emberi erőforrás részlegének tevékenységét.

Továbbá foglalkoztam egy szervezet, emberi erőforrás biztosítást érintő stratégiai választási lehetőségekkel, és ezeknek hatásaival. A toborzás témakörében feldolgoztam, hogy milyen forrásokból származhat a munkaerő és milyen módszerekhez folyamodhat egy szervezet, ha új munkatársat akar felvenni. Végigvettem a kiválasztás folyamatát, példaként itt is a Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapestnek a kiválasztási folyamatát vettem. Érintettem a leépítés fogalmát is, ahol hangsúlyoztam, hogy ez az EEM egyik legnehezebb feladata, hiszen rengeteg negatív hatása lehet a szervezetre egy rossz döntésnek.

Szakdolgozatomban kitértem a jelenlegi magyar munkaerőpiac helyzetére, és bemutattam, hogy milyen hatásai voltak a 2008-as világgazdasági válságnak rá. Azt tapasztaltam, hogy 2015-re a munkaerőpiaci helyzet normalizálódott, és visszaállt a világgazdasági válság előtti, körülbelül 6%-os munkanélküliség, ami még mindig magasnak mondható. Foglalkoztam továbbá a munkaerőpiac kapcsán a szállodaipar által foglalkoztatottak számával.

Primer kutatásként készítettem a kérdőívet, mely megpróbált fényt deríteni a munkaerőpiaci összefüggésekre, mint a korcsoportok és munkahelyek száma, a nem és a munkahelyek száma közti összefüggések, majd megpróbáltam felmérni, hogy mennyire tájékozottak a munkaerőpiac szereplői az EEM toborzási csatornáit illetően. Kutatásaim alapján a munkaerőpiac szereplői jól informáltak, más felől az EEM specialisták azokat a toborzási csatornákat használják, amelyekre a munkaerőpiac szereplői számítanak.

Szekunder kutatásaim során megvizsgáltam a hipotézist, mely azt feltételezi, hogy a fizikai munkaerő egyre népszerűtlenebb, és egy fajta minőségi hiány kezd kialakulni, míg a szellemi munkásokból többlet alakul ki. Erre a kérdéskörre a szakirodalom és a szakmai tapasztalatom alapján kerestem a választ. Végül arra jutottam, hogy legfőképp ezt az munkaerőpiaci egyenlőtlenséget megfelelő bérkompenzációval, és az ebből eredő társadalmi megbecsültséggel lehet leginkább feloldani. Nézeteim szerint ez legelső sorban az állam feladata lenne, így egy olyan trendet kialakítva, melyeket az EEM specialisták átvesznek.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Beer, M. – Spector, B. – Lawrence, P – Mills, Q. – Walton, R. (1985). Human Resource Management. A General Manager's Perspective, The Free Press, New York

Bokor Attila, Szőts-Kováts Klaudia, Csillag Sára, Bácsi Katalin és Szilas Roland (2007): *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Aula, Budapest,

Cascio, W. (1998) *Applied Psychology in Human Resource Management.* Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, László Gyula és Poór József szerk. (2008). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Complex, Budapest.

Gómez-Mejía, L. – Balkin, D. – Cardy, R. (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey, p. 25

Karoliny Mártonné – Poór József (2008). Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, László Gyula és Poór József (szerk.) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex, Budapest, pp. 21-48.

Karoliny Mártonné (2008). Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés. In Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, László Gyula és Poór József (szerk.) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Complex, Budapest, pp. 155-181.

Karoliny Mártonné (2008). Emberi Erőforrás tervezés és auditálás. In Farkas Ferenc, Karoliny Mártonné, László Gyula és Poór József (szerk.) *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Complex, Budapest, pp. 85-118.

Kővári György (1991): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Szókratész, Budapest.

KSH.hu (2015) *Statisztikai tükör 2015/42, Munkaerőpiaci folyamatok 2015 I. negyedév*, Budapest Elérhetőség: http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1503.pdf [olvasva 2015. december 11.]

KSH.hu (2015) *A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak szerint, nemenként – TEÁOR '08,* Budapest, Elérhetőség: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/mpal9807_02_01_02b.html [olvasva 2015. december 11.]

Roóz József (2006): *Az emberi erőforrás menedzsment alapjai*. Perfekt, Budapest.

Vekerly I. (1996). Kiválasztás. A munkaerő biztosítása belső és külső forrásokból I., Személyügyi Hírlevél