



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Marketing és Üzleti Tudományos Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Widianto Lionel Adnan
T007309/FI12904/G**



SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Widiyanto Lionel Adnan

Szakedolgozat száma: [REDACTED]

Törzskönyvi száma: T007309/FI12904/G

Neptun kódja: [REDACTED]

Szak: Kereskedelem és marketing

Specializáció: Projektmenedzsment és B2B marketing

A dolgozat címe: Indonéz munkaerő közvetítésének folyamata és fejlesztésének lehetőségei

A dolgozat címe angolul: The process and development of Indonesian labour intermediation

A feladat részletezése:

1. Mutassa be a munkaerő közvetítés és toborzás szakirodalmát!
2. Jellemezze az indonéz munkavállaló toborzásának sajátosságait!
3. Vizsgálja meg a munkaerő közvetítés folyamatát a Markija Kft. esetében!
4. Tegyen javaslatot a munkaerő közvetítés fejlesztésének lehetőségeire!

Intézményi konzulens neve: Dr. Téglá Zsolt

A kiadott téma elévülési határideje: 2023. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakedolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 19.



D. V. L.
Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

[Signature]
belső konzulens

[Signature]
külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Widiyanto Lionel Adnan (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. 12. hó 12. nap

hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	- 1 -
2.	Munkaerő-közvetítés és toborzás szakirodalmának feldolgozása	- 3 -
3.	Jellemezze az indonéz munkavállaló toborzásának sajátosságait!	- 24 -
4.	Cégbemutató: Markija Berdaya Bersama és Markija Kft	- 29 -
5.	Munkaerőközvetítés folyamatának vizsgálata a Markija Kft esetében	- 32 -
5.1.	Projektmenedzsment módszertana	- 32 -
5.2.	Ügyfél igényeinek megértése	- 33 -
5.3.	Toborzás	- 34 -
5.4.	Kiválasztás	- 34 -
5.5.	Adminisztrációs folyamat	- 35 -
5.6.	Relokációs folyamat	- 36 -
5.7.	Jelöltek utógondozása – after care	- 36 -
5.8.	Visszatérés	- 38 -
6.	Egy projekt bemutatása	- 39 -
7.	ABC elemzés	- 41 -
8.	Tegyen javaslatot a munkaerő közvetítés fejlesztésének lehetőségeire!	- 43 -
9.	Összegzés	- 45 -
10.	Irodalomjegyzék	- 47 -
11.	Tartalmi kivonat	- 50 -

12.	Summary	- 50 -
-----	---------------	--------

Ábrajegyzék

1. ábra: A toborzás lépései	- 8 -
2. ábra: Technológia a szervezeteknél	- 14 -
3. ábra: Öt legfontosabb szempont	- 15 -
4. ábra: Személyzet menedzselésének lépései	- 18 -
5. ábra: Motiváció eszközei	- 19 -
6. ábra: Az átutalásokból származó bevétel	- 23 -
7. ábra: Indonéz oktatási szintek	- 25 -
8. ábra Budapesti szervezeti ábra	- 30 -
9. ábra: Projekt szakaszai	- 32 -
10. ábra Az adaptáció lépései	- 37 -

Táblázat jegyzéke

1. táblázat Timeline példa.....	- 40 -
2. táblázat ABC elemzés I.....	- 41 -
3. táblázat: ABC elemzés II.	- 42 -

1. Bevezetés

A szakdolgozatom célja, hogy bemutassam az indonéz munkaerő toborzását és közvetítését a Markija Kft. szemszögéből. A szakmai gyakorlatomat is ennél a cégnél töltöttem, ezért első kézből tapasztaltam a harmadik országbeli munkaerő, kifejezetten az indonéz toborzásának jellegzetességeit. Az itt eltöltött idő alatt szembesültem azzal, hogy mennyire kiemelt szerepet kap a beérkezett munkaerő gondozása, hiszen a Markija cégcsoport nemcsak toborozza, hanem végig követi egy-egy munkavállaló Európában eltöltött idejét. Fontos ugyanis kiemelni, hogy habár a kezdetekben csak Magyarországon található cégek számára toborzott a cég, mostanra már Csehországban is jelen van és a későbbiekben további európai országokba is kíván terjeszkedni.

A dolgozatomban részletesebben bemutatom a Markija cégcsoport működését az indonéz munkavállalók jellegzetességeit a toborzási folyamatok lebonyolítását és a beérkezett munkavállalók utógondozását. Továbbá ABC elemzést készítettem arra vonatkozóan, hogy a meglévő ügyfelek milyen kategóriába sorolhatóak. Kitértem a nemzetközi toborzás szakirodalmára is, itt főként arra koncentráltam, hogy az adott országok miképpen jártak el a toborzást illetően. A szakdolgozatom végén javaslatokat tettem arra vonatkozóan, hogy milyen változtatásokat lehetne eszközölni a cég gördülékenyebb működése érdekében.

Az indonéz munkaerő kevésbé elterjedt, hiszen az utóbbi évtizedekben a cégek inkább más harmadik országbeli munkavállalókat kerestek, például a vietnámiakat vagy a fülöp-szigetieket. Az egyik fő motivációm az, hogy részese lehessen ennek az újfajta humán erőforrásnak a feltárásának. Bemutatom az indonéz kultúra sajátosságait, illetve a beilleszkedésüket elősegítő folyamatokat is.

A szakdolgozatomban a munkaerő toborzás és az informatikai technológia fejlődésének kapcsolatát kutatom, mely szerint az IT eszközök alkalmazása fontos része lesz a toborzás-kiválasztás szakaszán. További kutatási célom, hogy az újfajta aszinkron videóinterjú (AVI) alkalmazásával a jelölti kiértékelés az interjúztató szempontjából nincs befolyással a jelölttel szemben. Továbbá ABC elemzéssel felmérem a Markija bevételeit.

Hipotézis1: Az IT eszközök bevezetése javítják, illetve hatékonyabbá teszik a toborzás-kiválasztás folyamatát.

Hipotézis2: Markija Kft. esetében a profit 80%-át 2 cég teszi ki.

2. Munkaerő-közvetítés és toborzás szakirodalmának feldolgozása

Az 1991.évi IV. törvény értelmében az egyenlő bánásmód elve szerint kell támogatni az munkakeresőket, legyen az aktív vagy passzív kereső. A törvény viszont azt is kimondja, hogy a hátrányos helyzetű személyek kimondottan nagyobb előnyben részesíthetők. A jogszabályok egyaránt érvényesek a magyar és külföldi állampolgárokra. A harmadik országbeli munkavállalók esetében további törvények is vonatkoznak a beutazással és a tartózkodással kapcsolatban. A munkaerő-közvetítésnek kétféle főcsoportja létezik, a magán-, valamint az állami munkaerő-közvetítés. Ebben a folyamatban három szereplő van jelen. A kölcsönbeadó egy olyan szereplő, aki a rendelkezésre álló munkavállalókat tovább szolgáltatja a második szereplőnek, a kölcsönvevőnek, annak a vállalkozásnak, akinek további munkaerőforrásra van szüksége. A kölcsönvevő fél fogja foglalkoztatni a munkavállalót. A harmadik szereplő maga a munkavállaló, aki a kölcsönbeadón keresztül jut el a megrendelőhöz, kölcsönvevőhöz. (Matiscsákné L. M.,2016).

A szervezetek több okból kifolyólag is dönthetnek a munkaerőkölcsönzés mellett; egyrészt az alapvető létszámhiány indokolja, másrészt pedig az, hogy a jelenlegi munkaerőállomány nem tudja teljesíteni a gazdasági tevékenységhez szükséges kereteket (például megnövekedett rendelésszám). A hosszútávú tervezés céljából kezdik meg a komplex toborzást, hogy a meglévő csapat idővel jobb, professzionálisabb keretek között tudjon dolgozni. A másik eset, amely indokolja a toborzást, ha egy pozíció vagy beosztás tartósan megüresedett, ilyenkor a szervezet önerőből kereshet, illetve más cég bevonásával, munkaerőközvetítéssel és toborzással foglalkozó cég közreműködésével megtalálhatja a legalkalmasabb jelöltet a nyitott pozícióra. A munkaerőt igénylő cég megosztja az igényeit a toborzással foglalkozó szervezettel (ide tartozik, hogy milyen szakképzettséggel és/vagy gyakorlattal rendelkezik, valamint a belső és – ha a pozíció megköveteli – a külső tulajdonságok). További fontos információ a munkaköri leírás megadása, így a megkeresés és kiválasztás tükrözni fogja a fogadó cég elvárásait. (Matiscsákné L. M.,2016).

Kétféle forrásból indulhat ki a toborzás, ezek a cégen belüli és kívüli források. Kövéri György szerint két típusa létezik a toborzási stratégiának. Az egyik ilyen típus az újító toborzási stratégia, ennek jellemzői a következők: mint ahogy a nevében is benne van,

megújítja a jelenlegi munkaerő struktúráját; ha ennek a keretein belül érkezik egy új vezető, akár az alatta dolgozók gondolkodásmódját is megváltoztathatja, ami növelheti a hatékonyságot. Az új szemléletmód implementálása nem az egyik napról a másikra történik meg, ez egy hosszabb folyamat, ilyenkor nem szabad megfélemlíteni a változásmenedzsment lépéseiről sem. Egy másik tulajdonság ehhez a stratégiához pedig minél több jelölt megkeresése, ilyenkor kiszélesítik a toborzás körét, tehát nemcsak belső, hanem leginkább cégen kívüli forrásra hagyatkoznak, és törekednek arra, hogy minden eszközt bevetjenek a megkeresésre. A másik típusú stratégia pedig az állapotmegőrző. Ennél a típusnál nem változik meg a cég szemléletmódja, nem kell minden esetben felkészülni a változásmenedzsmentre, belső forrásból dolgozik, a toborzási eszközök közül is csak néhányat használ, így a jelöltek száma is jóval kevesebb, mint az előző stratégia esetében. (Matiscsákné L. M.,2016).

Dayang Nailul Abang Abdullah, Ong Kim Yoke és Ridhawati Zakaria kutatásával szeretném folytatni, ami azzal foglalkozik, hogy hogyan lehet maximalizálni egy-egy toborzó cég piaci jelenlétét Malaziában. Kétféle toborzási típus közül lehet válogatni, belső és külső forrásból. Állításuk szerint több vállalat kiszervez minden olyan tevékenységet, ami nem minősül alaptevékenységnek, így jönnek képbe a toborzó cégek.

A toborzással foglalkozó cégek egyre csak növekednek és fejlődnek, annak érdekében, hogy egy adott cég számára megtalálják a legalkalmasabb jelölteket. Ez nemzetközi szinten is megtörténhet, országon kívüli kapcsolatok kialakításával. (Dayang N. M. A., Ong K. Y.,2013)

Belső toborzásra áttérve, szeretnék Poór József cikkéből egy példát megemlíteni. Poór József szerint a hatékony toborzás kulcsa, hogy elsődlegesen a vállalat belső forrásait szükséges felhasználni egy-egy megüresedett munkakör betöltésére. Egy vállalat vezetője, részlegvezetője dönti el a megüresedett munkakör sorsát. Az említett munkakör két irányból közelíthető meg, az egyik lehetőség, hogy a tevékenységeket felosztják a meglévő munkavállalók számára, a másik pedig a pozíció betöltése belső forrásból.

Az utóbbi megoldás esetében feltétlen szükséges a HR osztály közreműködése, mivel elképzelhető, hogy bizonyos standard dokumentumok kitöltése, megírása esedékessé válik. A következő lépésben nyilvánosságra hozzák a munkakör pontos részleteit, így a

pályázók eldönthetik, hogy mennyire felelnek meg a kritériumoknak, vagy hogy mennyire képesek elsajátítani azokat. Ha ez a dokumentum elkészült, elindulhat a belső toborzás, ilyenkor a HR osztály várakozik, annak érdekében, hogy összegyűjtse az érdeklődőket. A belső forrás felhasználásának egyik jellemzője, hogy több szintet érint, tehát bürokratikus. A pályázó a felettese jóváhagyása után töltheti ki a kérvényt, hogy tovább léphessen az interjú folyamatához.

Abban az esetben, ha már régóta nem találnak személyt a munkakör betöltésére belső forrásból, akkor a HR osztály a vezetőik engedélyével külső forrást is be fog vonni. (Poór J., 2016).

Cégen belüli kiválasztás esetében a vállalatnak lehetősége van leellenőrizni a munkatársak tudását, készségeit, mivel a legtöbb helyen ezeket az információkat elektronikus módon tárolják. Bármely elektronikus adatbázison több adott feltétel alapján kivitelezhető a keresés, így ennek birtokában könnyebb lehet a jelölt megkeresése. Másik hagyományos eszköz is bevehető, például a leépítések miatt elbocsájtott személyek újbóli megkeresése. Gyakori eset a vállalatoknál, hogy kénytelenek megválni még egy nagyon jól teljesítő munkatársuktól is, ha a negatív gazdasági helyzet miatt leépítésekhez kell folyamodniuk. A visszahívásos módszer abból a szempontból célszerűbb a külső forrás megkeresésénél, mivel az adott jelölt már ismeri a munkahelyi környezetet és kultúrát, így a beilleszkedés és hatékony munkavégzés sokkal hamarabb valósul meg. (Karoliny M., Poór J., 2019).

A külső forrásból való toborzásnak számos előnye és hátránya van. Az egyik előny az, hogy a választás nincs bekorlátozva cégen belül, tehát jóval szélesebb körben lehet keresni a megfelelő jelöltet. Az ilyen módszerrel toborzott és kiválasztott jelölt akár innovációt, esetleg új szemléletmódot is képes feltárni a cég számára. Egy másik fontos tényező az idő, mivel a célzott tudású és készségű jelöltet nem kell átképezni, ami a belső toborzás során előfordulhat.

Azonban a külső toborzás használatának vannak hátrányai is. Abban az esetben, ha egy cégen kívüli jelölt magasabb pozícióba kerül, az rivalizálást és a motiváció csökkenését válthatja ki a meglévő munkatársakban, mivel azt a látszatot keltheti, hogy a karrierépítés nem lehetséges számukra. A másik negatív fontos tényező pedig a költség. Egy-egy külső

forrás bevetése majdnem biztos, hogy megterheli a céges költségvetést, mivel többféle eszközt is használni kell a sikeres toborzáshoz. Ide tartozhat többek között az internetes fizetett hirdetés, közösségi média, toborzással foglalkozó cégek, állásbörzék stb. (Matiscsákné L. M. 2016).

A külső forrás két helyről eredhet, ezek vagy a munkaerőpiac, vagy az oktatási intézmények. A munkaerőpiac egyik jellemzője, hogy az aktív munkakeresők közvetlenül megkeresik a cégeket. Ezen jelöltek jelentkezési lapot töltenek ki, vagy esetleg beadják az önéletrajzukat. A személyes betérés általában a kék galléros munkára jelentkezőknél a legjellemzőbb, viszont előfordulhat a frissen lediplomázott személyeknél is. Ez a cég szempontjából passzív folyamatnak mondható, mivel ebben az esetben a munkavállalók keresik fel őket, és nem nekik kell aktívan toborozni.

Az aktív álláshirdetésnek számos útja van, többek között a hirdetések kifüggesztése a boltok kirakatánál, vagy az online portálok használata. Az ismertebb cégek esetében a cégük neve, hírneve tömeges jelentkezést válthat ki. A jelentkezők szűrése, szortírozása időigényes és költséges lehet.

Az oktatási intézményekben való toborzás is megvalósítható. Frissen végzett hallgatók, tehetséges diákok felkarolása a későbbiekben kifizetődő lehet. Az intézményekben való toborzás általában állásbörzék keretében zajlik, ezek megvalósulhatnak online vagy offline, helyszíni megjelenéssel. Az állásbörze egyike a számos toborzási eszköznek, a cégek felajánlhatják a szakmai gyakorlat teljesítését, ahol a hallgatók az elméleti tudásukat használva megszerezhetik a gyakorlati tudást. Egy másik toborzási eszköz lehet egy nyílt nap megszervezése, ami nagyon hatásos lehet az érdeklődők számára, mivel testközelből tapasztalhatják meg a cég környezetét, minőségét, és eldönthetik, hogy mennyire vonzó számukra.

A toborzás megindítása előtt érdemes egy tervet készíteni, megfogalmazni, hogy milyen céllal indítja el a cég a toborzást. Előfordulhat, hogy a munkakörhöz tartozó tudás nem túl elterjedt, tehát hiányszakma, de a munkaerőpiac felmérése is indokolt lehet, hogy a cég lássa, mennyire állnak rendelkezésre munkavállalók a toborzás elindításához. Egy másik ok lehet a toborzásra, ha épp gyors gazdasági növekedés van folyamatban az adott

szektorban, aminek esetében a létszám megnövelésével lehetne fenntartani a piaci pozíciót. (Karoliny M., Poór J. 2019).



1. ábra: A toborzás lépései

forrás: Balogh G., Karoliny M. (2023): Az emberi erőforrások menedzselése. Koncepciók. technikák nemzetközi kitekintésben

A munkaerő-toborzás megkezdéséhez, ahogy fentebb írtam, egy átgondolt döntés után praktikus nekikezdeni, ilyenkor meg kell fogalmazni a célokat, illetve, hogy milyen problémát vagy jelölteket akarunk kiküszöbölni. Meg kell bizonyosodni arról, hogy van-e másik járható út a cég számára vagy sem, például, hogy az esetleges létszámhiány másféle módszerrel pótolható-e. Mivel korunk folyamatosan, dinamikusan fejlődik, elképzelhető, hogy az automatizáció is megoldás lehet, a robotvezérelt gépek felválthatnak néhány folyamatot, aminek elvégzéséhez eddig emberi erőforrásra volt szükség. A robotizáció csak egy megoldás mások mellett, a létszámhiányt ideiglenesen túlórák segítségével is lehet pótolni. A túlórák bevezetése igen vegyes érzelmeket válthat ki az egyénekből, hosszútávon pedig demotiválható lehet, amely ronthatja a munkahelyi morált. Visszatérve a döntésmeghozatalra, több irányból meg kell vizsgálni, hogyha a létszámpótlás, bővítés elkerülhetetlen, akkor milyen előkészületekre van szükség a folyamat megkezdéséhez.

Elsőként a kívánt készségekkel, tapasztalatokkal rendelkező jelölt paramétereit kell pontosítani a munkaköri leírás segítségével. Nem árt ilyen esetekben a munkaköri leírást átnézni, frissíteni és jóváhagyni az adott részleg vezetőivel. Miután mindez megfogalmazódik, már egy bizonyos munkaerőcsoportra lehet fókuszálni.

A második lépés a célzott réteg érdeklődésének bevonása. Ebben a fázisban készül el a toborzási ütemterv összeállítása, majd annak véghezvitele. Ennél a lépésnél fontos alaposan átgondolni, melyik forrásból meritünk, külső vagy belső forrásból, vagy egyszerre mindkettőből vegyesen. Miután összeállt a terv és a forrás is kiválasztásra került, nem utolsó sorban a kommunikációs csatorna kiválasztása is nagy szerepet játszhat a sikeres toborzásban (közösségi média, plakát, vagy online hirdetés egyéb platformokon). Ehhez ismerni kell valamennyire a célközönséget, hogy az általuk preferált kommunikációs csatornán tudjuk meghirdetni az állást.

Az utolsó lépésként a jelölti dokumentumok feldolgozása történik. A nagy adathalmazból a korábban felállított kritériumok alapján előszűrjük a jelöltek önéletrajzeit, motivációs leveleit, bizonyos esetekben pedig az általuk beküldött próbamunkákat is. Az előszűrést követően a nagy halmazból kisebb részhalmazt képezünk, ebben már csak a potenciális jelöltek szerepelnek. Akik eddig a fordulóig eljutottak, azokat felkeresik, és elindulhat az interjúztatás folyamata. (Balogh G., Karoliny M., 2023).

Nemeskéri Zsolt kutatásában összemérte a külső és belső forrásokat. Az összehasonlításban kimutatható, hogy az interjúra meghívott jelöltek jelentős része(62%) olyan személyek, akik külső források révén toboroztak, a jelöltek többi része pedig belső forrásból származtak(38%). Viszont a belső forrásból toborozottak sikeresebbeknek mondható, mivel a legtöbb kiválasztás a belső forrásból ered, szám szerint a jelöltek 52%-a, a külső forrásból toborozottak pedig a maradék 48% tölti fel a megüresedett pozíciót. A legsikeresebb toborzási eszköz a dolgozói ajánlás volt. A tanulmányban olvasható további kutatásról miszerint 998 toborzással foglalkozó személyek megkérdezéséről, milyen csatornák bizonyultak a leghatékonyabbnak munkaerő felvételéhez. A résztvevők válaszait összegyűjtve és kiértékelve a következők: online közösségi platformok, díjas állasközvetítő platformok, vállalati weboldalak, dolgozói ajánlatok, toborzással foglalkozó vállalatok, ingyenes állasközvetítői platformok. A kiértékelés során kiderült,

hogy az online csatornán keresztül több jelölttel felvehető a kapcsolat, viszont az esetek nagy részében a jelöltek nem jelennek meg az interjúkon, illetve vannak olyan jelöltek is, akik a kezdeti fázisnál visszalépnek. (Nemeskéri Zs., 2019)

Toborzási szempontból kétfajta célcsoportot különböztethetünk meg, melyek az aktív munkakeresők és a passzív munkakeresők, akik foglalkoztatás alatt állnak ellenben egy kedvezőbb munkalehetőség felajánlását megfontolják. Ennek figyelembevételével fontoljuk meg, hogy melyik célcsoportot kívánjuk megszólítani. A legnagyobb különbség a két csoport között az, hogy míg az aktív álláskereső esetében akár elégséges a passzív álláshirdetés, azonban a passzív álláskereső körében kiemelten fontossággal bír az aktív álláshirdetés és a meggyőzési technika. (Yalcin A. 2019)

A technológia dinamikus fejlődése lehetővé teszi más szektorok fejlődését is. A számítógép szinte minden vállalkozásban megtalálható, egyedi szoftverek jelennek meg vállalatigény szerint. Míg évtizedekkel ezelőtt mondhatni a hagyományos módon jelentkeztek az egyének egy állásra, tehát személyesen megjelentek, kitöltötték a jelentkezési lapot, amit aztán leadtak, addig a mai modern korban a munkavállalás is egyre inkább áttérjed a digitális világra. Ez a módszer hatékonyabb a papírhalmazok áttekintésénél, ezért is lett egyre népszerűbb az elmúlt években. (J. Stewart B., Patrick v. E. 2020).

A mesterséges intelligencia folyamatos fejlesztése számos ipart és vállalatot alakított át, mely felkeltette az emberi erőforrás részleget is, főként a toborzás folyamatában számít nagy segítségnek a használata (Tanya B., Chris B. 2016). A mesterséges intelligencia alkalmazása akár teljes feladatokat, rutinfeladatokat vehet át egy HR-es alkalmazottról. Azáltal, hogy egy rutinszerű feladat lekerül a HR-es válláról, így jobban fókuszálhat a teljesítmény fejlesztésére, problémák kezeléseire (J. Stewart B., Patrick v. E. 2020).

A mesterséges intelligencia nemcsak a vállalkozásokat segíti, hanem azokat a személyeket is, akik épp állást keresnek. A különböző internetes oldalakon, portálokon, közösségi médián az illető megadott munkatapasztalata, tudása és készsége szerint személyre szabva keresheti a számára legmegfelelőbb pozíciókat (J. Stewart B., Patrick v. E. 2020).

Az MI használata sikeres néhány toborzási folyamatnál, mint például az interjúkon, ahol mind videó formájában, mind telefonos beszélgetés formájában használható. Videóhíváskor meg tudja vizsgálni a jelöltek magatartását, beszédstílusát és egyéb más tényezőket. Ily módon a munkáltatók sokkal részletesebb információt gyűjthetnek be a jelöltekről, ami gyorsíthatja a döntésmeghozatazt azzal kapcsolatban, hogy további kiválasztásra, folyamatba kerülhet-e sor a jelölt. (J. Stewart B., Patrick v. E. 2020)

Néhány vállalat már AVI (aszinkron videóinterjú) implementálásával tartja meg az interjúkat. Viszont ez a fajta innováció viszonylag megosztó a jelöltek között, hiszen eddig az állásajánlat elfogadásának egyik tényezője a HR személyes benyomása volt, mivel a HR osztály volt az első számú kapcsolat a cég és a pályázó között. Természetesen a modernkor lehetővé teszi a pályázóknak az otthoni kutatás egyes vállalatok információiról, ide tartoznak a cég hírneve, dolgozók véleményei, amiket az interneten publikáltak.

Mi a különbség az AVI és az online interjú között?

Az AVI alkalmazásakor a munkáltató előre megírt kérdéseket tesznek fel a jelölt számára, viszont ez ahogy a nevében is kiderül nem valós idejű az interjú. A munkáltatónak lehetősége van arra, hogy későbbi időpontban nézze meg a videót ennek értékelésében az MI-nek is lehet szerepe. Az AVI módszert általában a toborzás kezdeténél használják a leginkább előszűrés céljából. A jelöltek adatait ideális helyzetben egy adatbázisban célszerű tárolni, így nyomon követve egy-egy jelölt pályáját a toborzási folyamatokon keresztül. Ha a jelöltkövető rendszer, az ATS(applicant tracking system) eléggé fejlett ahhoz, hogy tárolni tudja a jelöltek AVI-n keresztül adott válaszait, ezeket a későbbiek során könnyebben elérhetik a munkáltatók.

A mesterséges intelligencia segíthet előszűrni a legideálisabb jelöltet, erre szükség van az ideális jelölt paramétereit megadni. A videón keresztül képes a jelöltek verbális, nonverbális jeleit, amit majd összehasonlít a korábban megadott paraméterekkel. Az Unilever, illetve L'Oréal a korábban felvételt nyert munkavállalók paramétereit adta meg, mint ideális jelölt. Az MI három szinten segíthet a toborzóknak. Első szinten döntéselőkészítői szerepben vesz részt, tehát a végső döntésben még nem szerepel. Második szinten az elemzett jelölt után javaslatokat tesz a toborzó számára. A végső

szinten pedig kilép a döntéselőkészítő szerepből átalakulva döntéshozóvá. Fontos kiemelni, hogy harmadik szinten az MI automatikusan működik, tehát emberi beavatkozás nélkül dönti el, hogy az elemzett jelölt tovább kerül-e a toborzási folyamaton (Baranyi V., 2023).

Egyik legnagyobb előnye az AVI-nak, hogy az interjú kiértékelőkre nincs behatással az interjúztató reakciója, magatartása a jelölttel szemben. Emiatt elmondható, hogy az AVI megbízhatóbb, mint az online interjú, vagy videóinterjú, amiben az interjút levezető személy is benne van.

Az MI és AVI alkalmazásáról néhány aggodalom merül fel a jelöltek oldaláról. Az egyik a csökkentett emberi interakció, a jelöltek viszonylag bizalmatlanok az együttes technológia használatával szemben. A másik aggodalom a technikai nehézség. Előfordulhat, hogy a jelöltek számítógép perifériái nem megfelelőek, amelyek azt eredményezhetik, hogy a videófelvétel készítésekor a hang és/vagy a videóminőség nem optimális. Harmadrészt a jelöltek csak az előre megírt kérdésekre tehetnek választ, ami miatt felmerülhet bennük a kiértékelés tisztességét. Ezen aggályok a jelölti visszalépést is előidézheti, viszont a második aggodalomra jelölti megnyugvást jelenthet az, hogy a videóelkészítése nemcsak egyszer lehetséges, így újbóli próbálkozásokra van lehetőségük (Eden-Raye L., Joshua S. B., Nicolas R. 2022).

ConveyIQ kutatása szerint az AVI alkalmazásával 64%-kal növekedett meg a felvételi eljárás gyorsasága, valamint az utazási költség pedig feleződött. (Eden-Raye L., Joshua S. B., Nicolas R. 2022). A HireVue beszámolója szerint gyors növekedést észleltek az AVI alkalmazása terén, szám szerint 13000 interjút vezényeltek 2012-ben, 2016-ra pedig 2.5 millióra emelkedett (Greenfield, 2016). Ez a szám tovább növekedett 8 millióra 2018 év végére.

Viszont az MI-nek is megvannak a maga hátrányai, mint például az algoritmus elfogultsága, amely kihathat a toborzás eredményére. Az algoritmus mindaddig megbízható, ameddig nem elfogult adatokat visznek be a felhasználók, illetve egy másik MI által nem válik befolyásolttá. Az Amazonnál történt egy olyan eset, amikor a mesterséges intelligencia leginkább férfi jelölteket választott ki, ezáltal a nők esélyei arra, hogy bekerüljenek további kiválasztásra, jóval kevesebb lett. Az elfogultság

megfekezésére, korlátozására ChangHyun Lee és KyungJin Cha a FAT (fairness, accountability, transparency) és CAT (complexity, anxiety, trust) modellek alkalmazását javasolta. (Piotr H. 2023)

Dr. Maria P. Michailidis szerint a toborzás kulcsa a megfelelő mennyiségű jelölt összegyűjtése, akik releváns szakképzettséggel rendelkeznek. Ahhoz, hogy a toborzást kiválasztás sikeres legyen, a legjobbnak minősített jelöltekkel minél hamarabb fel kell venni kapcsolatot, attól függetlenül, hogy hol lakik az illető. Mivel az önéletrajzok beküldése mondhatni digitalizálódott, így a jelöltek világszerte beküldhetik a jelentkezésüket. A jelölteknek a múltban személyes jelenléttel vagy postai úton kellett leadni a jelentkezési szándékukat, ami jelentősen leszűkítette a jelentkezők körét a mostani lehetőségekhez képest. Az önéletrajz feldolgozása után pedig személyes interjún kellett részt venniük, ahol a felvételi folyamatot erősen befolyásolja az emberi elfogultság és a sztereotípiák, míg az online interjúk során ezzel nem kell számolni. Ez azonban nem feltétlenül jelent előnyt, hiszen az online térben, a kamera mögül nem biztos, hogy a jelölt személyisége leszűrhető, ezáltal előfordulhat, hogy a szimpatikusabbnak tűnő jelölt a való életben nem felelt volna meg a kritériumoknak (Dr. Maria P. M. 2018).

Se Woong Lee és Xinyi Mao tanulmánya szerint a toborzás három lépésből áll: sourcing, előszűrés, valamint kiválasztás (Se Woong L., Xinyi M., 2020). A sourcing szerepe a jelöltek összekapcsolása a kiüresedett munkakörrel. Számos csatornán keresztül elérhetjük a jelölteket különböző média platformokon, például állásközvetítő cégeken át. Ennél a lépésnél fogalmazódik meg, hogy melyik forrásból merítünk (külső vagy belső). Nagy szerepe van az önéletrajzok feldolgozásának, mivel első körben innen szerzik meg a toborzók a jelöltek személyes adatait, képzettségét, motivációját. Ezen adatok ismeretében kiderül, mennyire alkalmas az adott feladatokra, és az is ezen a ponton dől el, hogy a jelölt elindulhat-e a következő folyamatra. Az előszűrést követően következik a kiválasztás. A kiválasztás során a toborzó/vállalat kiválasztja a számukra legmegfelelőbb jelöltet a munkakör beteljesítéséhez (Piotr H. 2023).

A 2017-es indiai “Role of Technology in Recruiting” tanulmány szerint még kialakuló fázisban van a vezető vállalatoknál a technológia bevezetése a toborzási folyamatok elősegítésének érdekében. 2018-ra a kutatás eredménye az alábbi illusztráción az látható

a mérőszámok alapján, hogy a technológia implementálása a toborzásba a kívánt mennyiség még jóval nagyobb, mint az akkori állásokat betöltők száma.

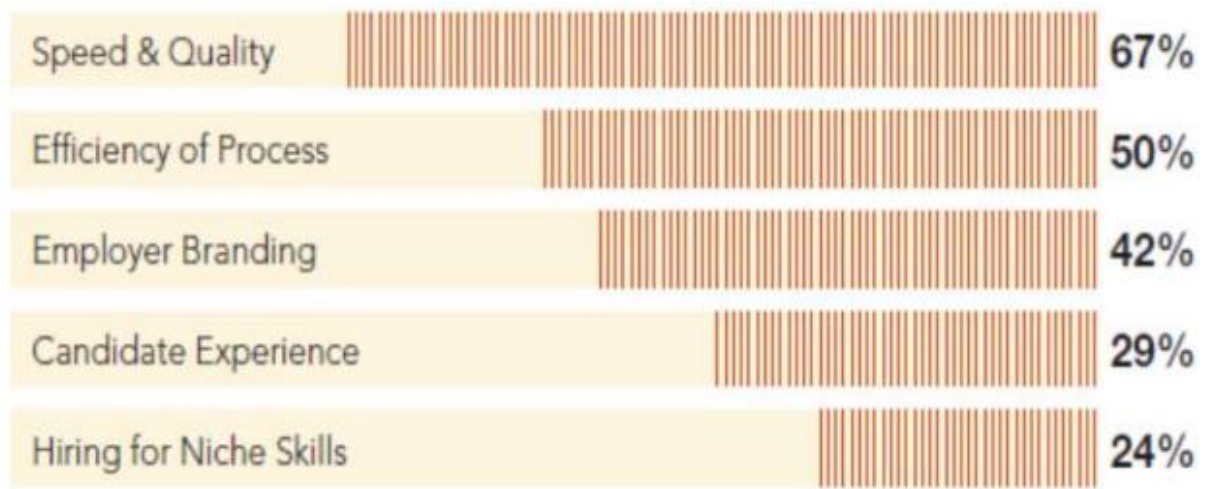


2. ábra: Technológia a szervezeteknél

forrás: Dr. Saundarya R., Umasanker K., Anju R., (2018): The impact of Artificial Intelligence in Talent Acquisition Lifecycle of organization

Ugyanazon év kutatási adatai alapján megfogalmazódott, mi az első öt legfontosabb szempont a toborzásnál. Az első és a legfontosabb szempont a gyorsaság és a minőség. Az információs technológia bevezetésének az egyik előnye a gyorsaság, mivel az adatokat nem szükséges manuálisan kezelni. A gyorsaságot befolyásoló tényezők

tartozik, hogy milyen technológiát használnak a toborzók, például online adatbázis, mesterséges intelligencia, vagy egyéb.



3. ábra: Öt legfontosabb szempont

forrás: Dr. Saundarya R., Umasanker K., Anju R., (2018): The impact of Artificial Intelligence in Talent Acquisition Lifecycle of organization

A tehetségmenedzsment viszonylag statikusként jellemezhető, mivel előre megfogalmazott folyamatokkal dolgoznak, viszont a folyamatosan változó, fejlődő gazdaság arra sarkallja a hagyományosan működő szervezeteket, hogy lépést tartsanak. Világszerte a HR részlegen 2016 óta használják a mesterséges intelligenciát a tehetségmenedzseléséhez. A fejlődő informatikai rendszerek a jövőben nagyobb hatást fognak gyakorolni majd az emberi erőforrásban, várhatóan egyre több vállalat fogja bevezetni az MI-t a toborzás során (Dr. Saundarya R., Umasanker K., Anju R., 2018).

A következőkben az emberi elfogultságról szeretnék írni, amelyek felmerülhetnek az előszűrés folyamata során. Az elfogultságok közül hármat említenék meg. Az első a lehorgonyzás (anchoring bias), amikor a toborzó a legelőször megtapasztalt információ alapján – akár látott, akár hallott – alaptalanul eltorzíthatja a későbbi információ értelmezését (Julia L., Christopher J. H., Frederick P. M., Michael A., C. 2013).

A második a megerősítési torzítás (confirmatory bias), ilyenkor a toborzók olyan információt keresnek, amely megerősítheti a kezdeti előítéletet/megítélést egy-egy jelöltről, így azon információk, amik megcáfolják a kezdeti megítélést, azoknak a

hangsúlya nem kiemelkedő vagy egyáltalán nem vesz róla tudomást a toborzó (Paul D. W., Aaron M., S., Andrew R. S. Jason P. Rose 2013).

A harmadik a hasonlósági hiba (similarity bias), ilyen esetekben a toborzók valamiféle hasonlóságot fedeznek fel a jelöltekben, amely a toborzók olvasatában nagyobb szimpátia, ezáltal előnyösebb megítélésre számíthat a többiekétől (Sacco, J. M., Scheu C. R., Ryan A. M., Schmitt N. 2003).

A következőkben a Penghu-szigetek munkaerő toborzási és kiválasztási nehézségeit fogom ismertetni. Elöljáróban leírnám, hogy mik azok a tényezők, amik nehezítik a Penghu-szigeteken a munkaerőhiányt. A szigetcsoportra jellemző az előregedő társadalom, a másik fontos tényező pedig a fiatal munkaerő kivándorlása. Mindezek következménye, hogy a helyi cégek a szakképzett személyzet utánpótlásával küzdenek. A szigetcsoport legfőbb bevétele a turizmus, legfőképpen nyáron, amikor is a legtöbb turista van jelen, a bevételi forrást pedig a szállodák, kávéházak, tradicionális üzletek alkotják elsősorban. A fentebb említett tényezők kihatnak a helyi vállalkozások költségvetésére is, mivel a folyamatos fluktuáció és a toborzás pénzügyileg megterhelő számukra (Pei-Hsuan T., Ya-Ling K., Szu-Yu K., 2023).

Ebben a tanulmányban a kávéházi dolgozók toborzására fektettek hangsúlyt, mivel ezen helyeken fordulnak meg leginkább a turisták. A toborzás első lépéseként kulcsfontosságú az adatbázis megtervezése és kivitelezése információs technológia segítségével. Az adatbázis összeállításával a toborzással foglalkozók munkája megkönnyebbülhet, mivel majd a későbbiekben a létrejött platform által kezelhetik a jelölteket. A toborzók, illetve a vezetők leginkább olyan jelölteket keresnek a toborzás során, akik azonosulni tudnak a cég elveivel, mindez fontos a jövőre tekintve, mivel ily módon megelőzhető a későbbiek során a véleménykülönbség, valamint a konfliktusok, amik felmerülhetnek. Ezen gondolatot folytatva a vállalati kultúra hatással van a dolgozók munkateljesítményére, hiszen a megfelelő légkör kialakítása ösztönözheti a munkavállalókat arra, hogy jobban teljesítsenek. A kávéházi dolgozók körében fontos a megfelelő munkamorál, ugyanis elsősorban ők azok, akik közvetlen kapcsolatot létesítenek a betérő vendégekkel, az elégedett vendég pedig törzsvendéggé válhat, ami növeli az üzlet ügyfélmegtartási rátáját (Pei-Hsuan T., Ya-Ling K., Szu-Yu K., 2023).

Ahogy fentebb írtam, a toborzás folyamata összetett, és ahhoz, hogy ez sikeres legyen, a megfelelő előkészületek szükségesek. Az tanulmány öt előkészületi szempontot soroltak fel:

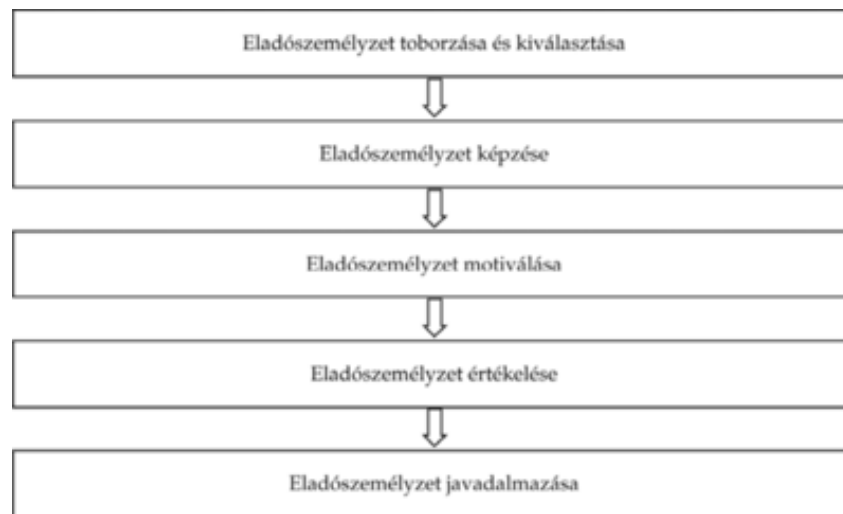
- 1) pontos pozíció definiálása,
- 2) a munkakörhöz tartozó feladat és felelősség,
- 3) készség, személyiség és egyéb feltételek meghatározása,
- 4) bérsáv megállapítása,
- 5) adatbázis létrehozása (Pei-Hsuan T., Ya-Ling K., Szu-Yu K., 2023).

A bolti kiskereskedelemben a toborzás folyamata túlmutat a hagyományos toborzás-kiválasztáson, mivel a beszerzett munkaerőt képezni kell, motiválni, értékelni, továbbá jutalmazni annak érdekében, hogy elégedett legyen a fogyasztó, és majd legközelebb is visszatérjen, tehát megfelelően kell menedzselni az eladószemélyzetet. Az alábbi ábra (4. ábra) szerint a menedzselés, a toborzás és a kiválasztás kezdődik. Ebben az üzleti formában gyakori eset az, hogy a boltvezetők feladatai közé tartozik a személyzet beszerzése, felvétele is (Agárdi I. 2017).

A boltvezetők további feladatai közé tartozik a munkakör elemzése és összeszerkesztése. Gyakorlati megfigyeléssel és különböző aspektusok számba vételével szükséges a munkakör elemzése. A bolti szempontok többek között lehetnek a következők: fontos-e a megjelenés és a habitus, mennyien fognak dolgozni egy adott időpontban, mennyire kell ismernie az árukat stb. (Agárdi I. 2017).

A munkakör elemzése és összetétele után indulhat meg a toborzás a munkakör meghirdetésével a megválasztott csatornákon keresztül. Ugyanúgy a boltvezető feladata a jelöltek előszűrése, ami hosszadalmas feladat is lehet abban az esetben, ha sok jelentkező van a rendszerben. Az előszűrés a jelöltek önéletrajzaival és adatlapjaival kezdődik, de az is segítheti a kiválasztást, ha a jelöltek ajánlólevelüket, referenciájukat is eljuttatják a munkáltatónak. Nem ritka az sem, hogy a jelölteknek további teszteket kell kitölteniük, hiszen így a toborzással foglalkozó még jobban megismerheti a pályázót, és eldöntheti, alkalmas-e a munkakör betöltésére. A felvételi döntésre a személyes interjú során kerül sor. Az interjú levezetésének szervezettnek kell lenni, oda kell figyelni arra,

hogy milyen kérdéseket tesz fel a toborzó a jelölt számára. Abban az esetben, ha az interjúztató fókusza eltér, akkor szimpátia alapján fog döntésre jutni (Agárdi I. 2017).

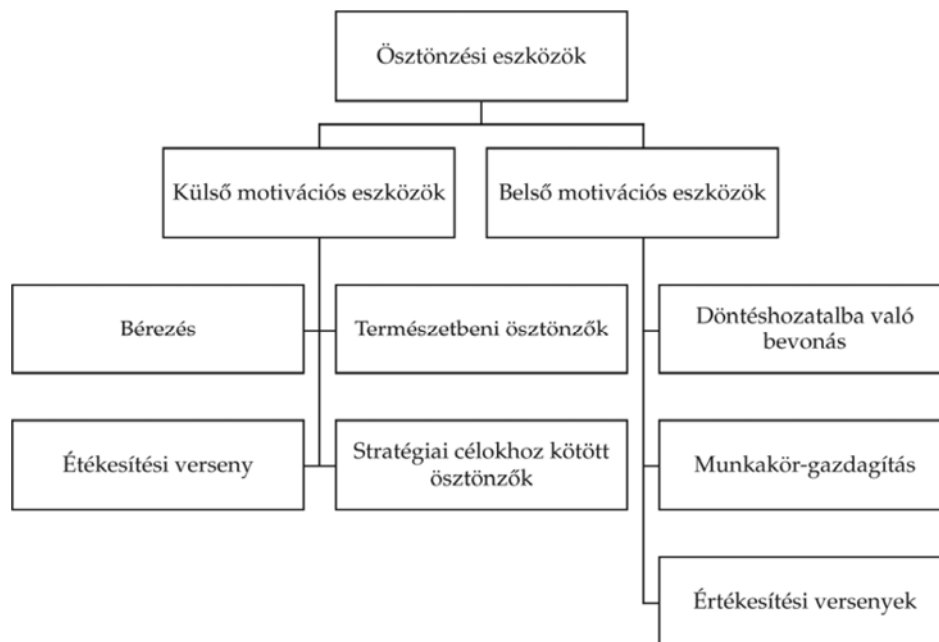


4. ábra: Személyzet menedzselésének lépései

forrás: Agárdi I. (2017). Kereskedelmi marketing és menedzsment. Akadémiai Kiadó

A személyzet képzése során számos módszer közül lehet választani. Az on-the-job tréning során az újonnan felvett egyén munkavégzéssel párhuzamosan tanul be, kiskereskedelmi bolt esetében a boltvezető felügyeletével. A coaching hasonlóan az on-the-job tréninghez, az új munkavállaló ebben az esetben is a munkavégzés során szerzi meg a kellő tapasztalatot, viszont a felügyeletet végző személy a boltvezető választja ki, aki gyakori visszacsatolással szolgál a boltvezető felé az új munkavállalóval kapcsolatban. Indoor tréningkor az új munkavállaló egy előre meghatározott helységben tartózkodik, ahol különféle anyagokból összeállított prezentációk, videók formájában megismeri a cég történetét, vízióját, kultúráját. Az interaktív indoor tréning nagyobb hatással van a passzívan tanuló új munkavállalókra, mivel arra sarkallja őket, hogy részt vegyenek különböző, a munkájukkal kapcsolatos feladatokban. Az utolsó módszer pedig az úgynevezett kudarcok és sikerek elemzése. Ez a módszer nemcsak az új munkavállalóknak lehet fontos, hanem a gyengén teljesítő személyzet fejlesztésekor is be lehet vezetni. A tréning folyamán megtanulhatják a munkavállalók, hogy a kudarcok nem mindig a külső behatás miatt alakulnak ki, hanem nekik is fontos szerepük van ezeknek az elkerülésében, kiküszöbölésében. A különböző szituációk megismerése javíthatja az eladási, kommunikációs technikákat (Agárdi I. 2017).

A személyzet motivációján is múlik termékek, szolgáltatások eladásában. A nehezen eladható termékek befolyásolja az eladószemélyzet motivációját. Viszont, ha a termék könnyen eladható ösztönző lehet, belső motivációja növekszik, az eladó érzi a sikert, hozzájárul az üzleti sikerhez. A munkáltató pénzbeli, jutalékrendszerrel az úgynevezett külső motivációját növelheti az eladóknak. Nemcsak pénzbeli jutalékkal lehet a külső motivációt növelni, hanem az előléptetés lehetőségének felvetése is nagyban hozzájárul, illetve a folyamatos visszacsatolás a feletteseitől. Agárdi Irma által szerkesztett ábra szerint láthatjuk, milyen eszközei vannak a motivációnak.



5. ábra: Motiváció eszközei

forrás: Agárdi Irma(2017): Kereskedelmi marketing és menedzsment

A folyamatos visszacsatolás egyik eszköze a személyzet értékelésnek. A vezetőknek két lehetőség adatik meg a munkateljesítmény szerint. Egy átlagos munkateljesítmény számítása után azon munkavállalók, akik átlag felett helyezkednek el jutalomban részesülhetnek vagy előre lépési lehetőséget garantálhat a munkáltató. Azok, akik az átlag alatti tartományba esnek, számukra több lehetőség is fenn áll. Ha a munkáltató meg szeretné tartani őket, továbbképzésre küldheti őket, illetve kisebb felelősséggel bíró pozíciót ajánlhat számukra, a végső megoldás pedig az elbocsátás lehet. Az elbocsátással jár néhány következmény munkáltatói oldalról a következők lehetnek: fluktuáció

számának növekedése, munkaerő beszerzéséhez, toborzásához kellő idő és költség, továbbá a megüresedett pozíció ideiglenes menedzselése (a feladat személyzet közötti, felosztás, túlóra) (Agárdi I. 2017).

A következőben az ismeretségi hálózatról fogok írni. A social network, avagy a kapcsolati hálózat egy hagyományos módja a jelöltek, pályázók felkutatásának, a legnagyobb előnye ennek a módszernek ugyanis a költséghatékonyság. Ez a hálózat nagy nyomást gyakorol a toborzókra, ugyanis rákényszerülnek arra, hogy gyorsabban dolgozzanak, illetve több információt kell befogadniuk ahhoz, hogy megtalálják a megfelelő jelöltet (Oihab A. C., Alba Y. A., Rafael C. S. 2021).

Hogyan könnyíti meg a kapcsolati hálózat a toborzást?

Allal-Chérif és társai négy aspektust fogalmaztak meg arra vonatkozóan, hogy a kapcsolati hálózat hogyan könnyíti meg a toborzást. Az első szempont az összekötői szerep, amely lehetővé teszi a direkt megkeresést, illetve összekapcsolja a két szereplőt, a jelöltet és a toborzót. Másodikként a transzparencia, vagyis átláthatóság szerepel a listán, ami bensőségebb információkat is adhat a jelöltnek, ezzel hozzájárulva a cég jó hírnevéhez, ami pozitívan hathat, kecsegtetőbb lehet számára, ezáltal nagyobb valószínűséggel fog jelentkezni. A harmadik szempont az összekötő szerepben lévő egyén ismeretsége a jelölttel, ami elősegíti őt abban, hogy nagyobb bizalom alakítson ki, mint az első találkozáskor egy interjú során a jelölt és a toborzó között. A negyedik szempont pedig az, hogy az összekötő is elmondhatja a munkakör főbb feladatait, ami alapján a jelölt eldöntheti, megfelelő-e számára a munkahely. A második aspektus összekapcsolható egy társadalmi jelenséggel, mely szerint a cégeknek lehetőségük van a rivális cégeknek, vetélytársaiknak megismerésére. Megismerhetik a céljukat, elveiket, vállalati jövőképüket. Azok a jelöltek, akik az összekötő szereplőtől némi információt szereztek, felkészültebben jelenhetnek meg az interjúkon (Oihab A. C., Alba Y. A., Rafael C. S. 2021).

További előnye a kapcsolati hálózatnak, hogy elérhetik azokat az egyéneket, akik passzívan keresnek állást, de nyitottak a munkahelyváltásra. A legjobb jelölteknek nem biztos, hogy van elég ideje új lehetőségek feltárására, így miután egy összekötő egyén felkeresi őt/őket, különlegesnek érezhetik magukat. Az állással rendelkező egyének

meggyőzéséhez a toborzónak is kulcsfontosságú szerepe kell, hogy legyen, mivel azok a jelöltek lehet, hogy elégedettek a mostani munkájukkal, amit nem hagynának el. A stabil, megszokott munkahely váltásához az kell, hogy a toborzó is meggyőző legyen. A javadalmazás mellett számos olyan faktor játszik közre, mint például a munkahelyi körülmények, kultúra, vállalati jövőkép, illetve a felettesek személyisége (Oihab A. C., Alba Y. A., Rafael C. S. 2021).

Ha a pénzügyi javadalmak nem hatottak a jelöltre, akkor más megközelítést kell használni, vagyis a társadalmi/személyes oldalra kell fókuszálni. A kapcsolati hálózat autentikusabb, informálisabb behatással van a jelöltekre, ezért ily módon a toborzók barátságosabb hangnemmél és direkter közelítik meg a jelöltet, alkalmazkodva hozzájuk és a munkahelyi szükségleteikhez. Ennek a megközelítésnek is lehet hátulütője, például néhány jelölt vonakodik attól, hogy szorosabb kapcsolata legyen a kapcsolati hálózat révén egy-egy vállalattal, mert azt gondolhatják, hogy a vállalat manipulációs célból teszik érte. (Oihab A. C., Alba Y. A., Rafael C. S. 2021).

A következőkben Portugália egészségügyi szakemberek toborzásáról fogok írni. 2008-ban ideiglenes megoldásként a portugál hatóság külföldi orvosokat kezdtek toborozni és alkalmazni annak érdekében, hogy valamennyire lefedjék a háziorvos hiányt. A háziorvosok toborzása öt körben történt meg, legelőször 2008-ban, amikor 12 uruguayi, 2009-ben 40 kubai, 2011-ben 85 kolumbiai és 9 costa ricai majd végső soron 2014-ben 51 kubai orvost sikerült összegyűjteni. Ezzel párhuzamosan az Egészségügyi Minisztérium által összeállított orvosi képzés stratégiájára és végeredményére várva az ország orvosi ellátottsága. A kiválasztás után két körben utaztak be az orvosok, az egyik csoport 2011 márciusában közel 45-en, majd a második csoport 2011 júniusában körülbelül 40-en utaztak be az országba. A munkaviszonyuk határozott idejű volt, ami 3 évig tartott (Erika M. 2017).

A toborzást megelőzően a portugál Egészségügyi Minisztérium és a kolumbiai Külügyminisztérium között megállapodás született, ahol mindkét fél egyetértett az orvosok szociális és munkaügyi juttatások részleteiről, ugyanazon feltételekben fognak részesülni, mint a portugál állampolgárok, az egyenlő bánásmód elvét követve. A megállapodás szerint az orvosoknak Lisszabon és Porto területein kell a munkájukat

végezniük. További megállapodásuk része az utazás menete. A portugál hatóság vállalta a repjegyek finanszírozását mind be- mind kiutazását (Erika M. 2017).

A toborzásért felelős a portugál Egészségügyi Minisztérium volt, azon belül is az Egészségügyi Államtitkárság, ami koordinálta a folyamatokat. Az Egészségügyi Minisztérium tanácsadója vezényelte le a kolumbiai orvosok kiválasztását, további feladata a beérkezett orvosok nyomon követése, utógondozása. Ezesetben a Minisztérium munkaerő közvetítői szerepben volt. A kolumbiai orvosok toborzásának helyszíne Kolumbia volt. A toborzás lebonyolítására portói egyetemi professzorai és az Egészségügyi Minisztérium tanácsadója ideiglenesen Kolumbiába költöztek. A kiválasztási folyamat három lépésből állt. Az első a személyes interjú a tanácsadóval. Másodikként pedig a jelölteknek portugál nyelvi vizsgát kellett tenniük. A jelölteknek a nyelvvizsgát megelőzően hónapokon át tartó portugál nyelvi képzésen vettek részt. Harmadik lépése a kiválasztásnak a szakmai tudás felmérése egyrészt elméleti, amit feleletválasztós kérdésekből állt össze, másrészt szóbeli gyakorlati vizsga, ahol szituációs feladatokon kellett részt venniük, ahol beteg válaszaiból össze kellett állítani a diagnosztikát (Erika M. 2017).

Világszerte hiány van az egészségügyi dolgozókból, mielőtt a COVID-19 járványt kihírdették 2020 tavaszán, az Egyesült Államokban már fenn állt az ápolók hiánya. A hiány közepette a külföldön képzett ápolók toborzása és foglalkoztatása jelentős fontossággal bírt az egészségügyben. Ahogy a kórházak nemzetközi toborzást vették irányba, az ápolási igazgatás szervezeti egységnek ki kellett dolgozniuk a munkaerő stratégiát a növekvő külföldi munkavállalók és a változó toborzási módszer miatt. A világjárvány kitörésének következménye az, hogy számos ország szigorított a ki- és bevándorlás kapcsán, így ebben az időszakban a külföldi munkavállalók beáramlása jóval lassabb ütemet vett fel (Franklin A. S. et al. 2022).

A legtöbb ápoló fejlődő országokból érkeznek, Fülöp-szigetek, ahonnan eddig a legtöbb nővér kiutazott. Ezen országoknak is meg kell küzdeniük az egészségügyi rendszer fenntarthatóságával, mivel több létszámmal hagyják el az országot. A külföldön dolgozó egyének nagy része haza szokta utalni a bére valamennyi százalékát család segítség céljából, továbbá országos szinten is segítve hazájukat, példaként említve ugyanúgy a

Fülöp-szigeteket, amely a GDP 10%-a ilyen módon tevődik össze. (Franklin A. S. et al. 2022).



6. ábra: Az átutalásokból származó bevétel

forrás: International Nurse Recruitment Beyond the COVID-19 Pandemic: Considerations for the Nursing Workforce Leader

A tanulmány összegzése ekképpen alakul: a nővérek fluktuációja gazdasági szempontból költséges, így viszont az ápolási igazgatási szervezet fókuszát átállhat a nővérek megtartására, nem pedig új munkaerő megszerzésére. Ezzel párhuzamosan számos gazdasági, illetve kulturális előnyt jelentett a bevándorolt nővérek foglalkoztatása, mivel a munkaerőösszetétel diverznek mondható (Franklin A. S. et al. 2022).

3. Jellemezze az indonéz munkavállaló toborzásának sajátosságait!

A Markija esetében csak indonéz munkavállalókat toboroz Indonézia-szerte keresve a legjobb jelölteket nyitott pozíciók feltöltésére Magyarországra, Csehországba és Romániába. A toborzás során felhasznált munkaerőforrás az oktatási intézmények, kifejezetten a politechnikumok.

Kifejteném, hogy mi is a politechnikum Indonéziában. A politechnikum egy olyan felsőoktatási intézmény, amelynek ismeretei koncentráltabbak, minőségi szakértelemre oktatják a hallgatókat, tehát konkrét szakmai készségre és tudásra összpontosít és az hallgatókat adott iparágban vagy szakmában való elhelyezkedésben készíti fel. Fontos megjegyezni, hogy a politechnikum nem egyenlő az egyetemi oktatási szinttel. A politechnikumi képzés során a hallgatók már gyakorlati tapasztalatot is szereznek az elméleti oktatás mellett, amelyre nagy szükségük lesz a munkaerőpiacon. Ezáltal a hallgatók a politechnikumi képzés elvégzésekor gyakornoki tapasztalattal rendelkeznek, ezzel előnyt élvezve a munkaerőpiacon, hiszen valamelyest belecsöppentek a munka világába.

Programs	Level
Doctorate (S3)	Higher Education
Master (S2)	
Undergraduated (D1,D2,D3,D4,S1)	
General Secondary Vocational Secondary	Senior Secondary
Junior Secondary	Basic education
Primary education	
OA	Kindergarten
OB	

7. ábra: Indonéz oktatási szintek

forrás: belső forrás

A politechnikumi tanulmány során a hallgatók az úgynevezett Diploma 1,2,3,4-es fokozatú végzettséget tudhatnak magukénak. A következőkben nagy vonalakban szeretnék rámutatni a Diploma 1,2,3,4-es fokozatú végzettség különbségeire.

Diploma 1(D1)

D1-es szinten a hallgatók 1 év vagy 2 szemeszter továbbá 32 kredit sikeres elvégzése után szerzik meg. Ezen a szinten a hallgatók felkészülnek egy bizonyos képesség, készség elsajátítására, amit majd kamatoztathat a munka világában. Ebben a tanévben minden hallgatónak szakdolgozat jellegű beadandót és szakmai gyakorlatot kell teljesíteniük. D1

képesítéssel már konkrét feladatokra, rutinfeladatokra lehet bízni, viszont felügyelet mindenképp szükséges.

Diploma 2(D2)

A D2-es fokozat megszerzésére további 2 szemeszter elvégzése szükséges, így az összesen megszerzett kreditek száma 64. Ezen a szinten a hallgatók több gyakorlati, mint elméleti anyagot sajátítanak el, amelyek gyakorlat révén elmélyítik az elméleti tudást. Ennek a tanév követelménye megegyezik az előzővel, tehát a hallgatóknak szakdolgozat jellegű beadandó elkészítése szükséges és szakmai gyakorlat teljesítése. A D2-es fokozat megszerzésével A.Ma(Ahli Muda) képesítést is szereznek, amely fiatal szakértő fogalmával egyenlő. Ezzel egyhuzamban a munkaerő piacon képzett munkaerőnek számítanak. D2-es szinten a konkrét feladatokat és rutinfeladatokat képesek önállóan is elvégezni, így a felügyelet elhanyagolható.

Diploma 3(D3)

D3-as szint végén a hallgatóknak ez idáig összesen 3 évet másként számolva 6 félévet kellett teljesíteniük, ezáltal a tudásuk jóval többet gyarapodott a D2-es szinthez képest. D3-as képesítéssel az A.Md(Ahli Madya) fokozatot is megszerzik, mellyel középszintű szakértővé válnak a munkaerőpiacon. Ugyanúgy, mint eddig beadandó és szakmai gyakorlat elvégzése szükséges a tanév során.

Diploma 4(D4)

D4 végére a hallgatók már összesen 4 évet töltöttek a politechnikum, illetve addigra már 144 kredit mennyiségű tantárgyat teljesítettek. A különbség az S1(Bsc szint) és a D4 között, hogy a D4 végére több gyakorlattal rendelkeznek a végzett hallgatók, mintha S1-et végeznének.

Ahogy fent említettem, a politechnikumok egyik erőssége, hogy a hallgatók szakképzett egyénekké való képzése a cél, így a kiválasztási folyamatba bekerülő hallgatók/jelöltek elvégezhetik a fogadó cég által megadott kritériumok alapján a próbamunka tételét.

Másik jellegzetessége az fiatal, politechnikumból toborzott munkaerőnek az alacsony migrációs kockázat. Ez többek között annak köszönhető, hogy motiváltak a hazatérésre,

mivel folytatni szeretnék a tanulmányaikat, illetve az indonézek családcentrikusak nem szeretnek huzamosabb ideig távol maradni a családjuktól. Erre az is például szolgálhat, hogy a tendenciák azt mutatják, hogy a legtöbb fiatal indonéz munkavállaló egy év elteltével hazalátogat szabadsága alkalmával. Továbbá fontosnak tartom kiemelni a külföldi, különösen az európai munkavégzés szerepét az indonéz munkaerőpiacon.

A jelöltek hazatérése után munkakeresés során előnyben részesülhetnek az európai munkavégzést igazoló, szakmai gyakorlat által megszerzett dokumentum használatával, jövőbeli munkáltatójuk szemében. Mivel európai munkakörnyezetben helyt álltak, ezért megbízható, terhelhető munkaerőnek számítanak.

Mint ahogy az első részben írtam a külföldön dolgozó harmadik országbeli munkavállalók pénzküldési szokásai nagyban hozzájárulnak az anyaország GDP mozgásához, ez a kijelentés ugyanúgy ráillik Indonéziára is. Ugyan az indonéz munkavállalók Magyarországon dolgoznak, viszont van lehetőségük arra, hogy fizetésük valamennyi részét hazaküldjék családtámogatás, megtakarítás vagy akár jövőjük megalapozás céljából (ez lehet házassági vagy üzleti természetű).

Mivel nemzetközi kapcsolatokról van szó, ez megköveteli az online platform használatát. A nagy távolság áthidalása érdekében elengedhetetlen a befogadó cégek online jelenléte, mivel ez az egyetlen módja a potenciális munkavállalók felderítésének. Azonban fontos leszögezni, hogy az online interjúnak meg van az a hátránya, hogy a személyes interjúval ellentétben kevésbé van lehetőség megismerni a jelöltek valódi énjét. Ellenben jelölti oldalról könnyen befolyásolható az interjú menete pozitív irányba azáltal, hogy a háttérben lévő tárgyakat/háttérrel előnyösen rendezik el ezzel is manipulálva a felvételiztetőt. Ugyanakkor arra is van precedens, hogy egyes felvételizők az interjú során valami olyan hibát vétenek, amely a felvétel megghiúsuláshoz vezet, gyenge internetkapcsolat, homályos kép, torzított hang mind-mind erősen befolyásolja a döntéshozatalt. Ideális esetben az interjú lefolyását követően azonnal megkapják a munkáltatói visszacsatolást, arra vonatkozóan, hogy milyen elbírálásban részesültek.

Egyik legfőbb toborzási eszköz az állásbörzéken való részvétel, ahol alapvetően sok fiatal érdeklődik mind külföldi mind belföldi munkavállalás, tapasztalat szerzés iránt. A Markija esetében az érdeklődők egy ingyenes regisztrációs folyamatban vehetnek részt

online, ahol megadott adatok alapján bekerülnek az adatbázisba. A regisztráció után az érdeklődőknek nincs más teendőjük, azon kívül, hogy megvárják a megkeresést. A toborzás egyik forrását használva az állásbörzéken való részvétel nagy szerepet játszik az adatbázis feltöltésére, így a fiatal egyének személyesen is találkozhatnak a Markija toborzó részleg néhány tagjaival ezáltal még jobban megismerve a programot.

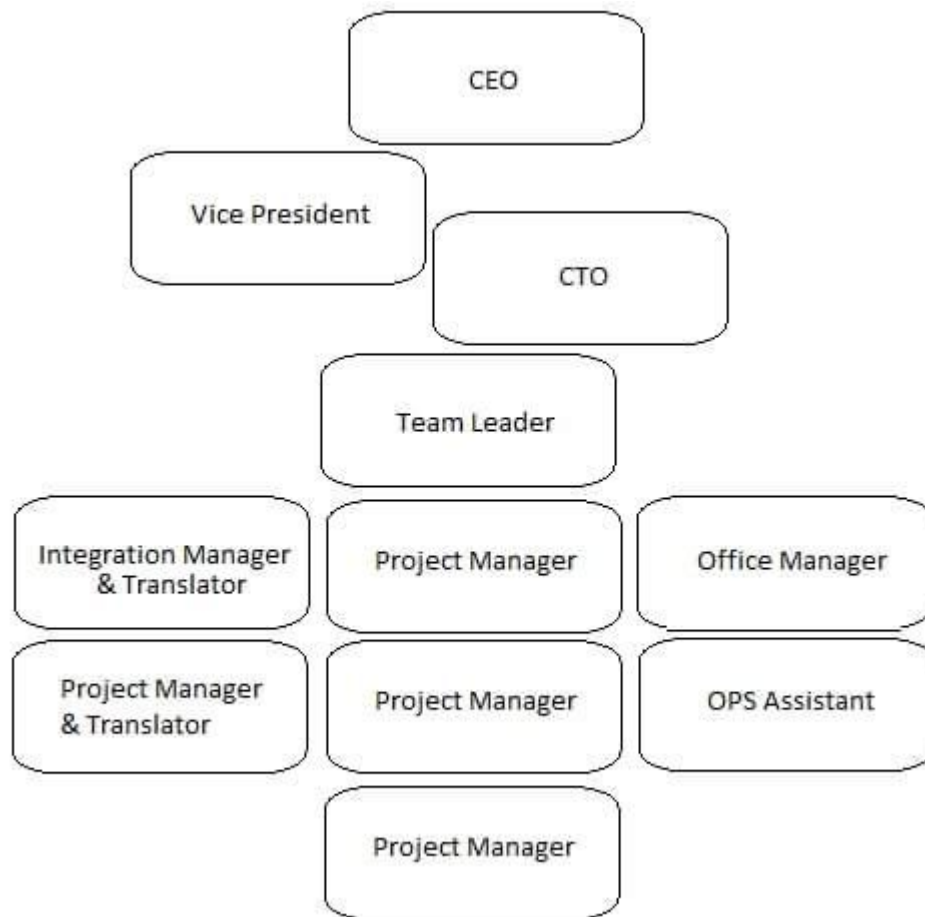
A jakartai iroda sűrűn ad előadást személyes jelenléttel a politechnikumokban, illetve előfordul az online tájékoztatás is, ahol mind a politechnikum operatív vezetői mind a hallgatók részt vesznek. A vezetők és az oktatók egyaránt ösztönzik a hallgatókat a külföldi munkavégzésre vonatkozóan, mivel ez egy olyan lehetőség, ahol a hallgatók megismerhetik az európai standardokat, kultúrát és a munkahelyi környezetet.

4. Cégbemutató: Markija Berdaya Bersama és Markija Kft

Az indonéz iroda, Markija Berdaya Bersama 2021-ben alakult meg, működése Indonézia fővárosában, Jakartában kezdődött el. Már a kezdetektől fogva nemcsak indonéz, hanem magyar kollégák is részt vettek a vállalkozás működésében. A magyarországi iroda 2022-ben nyitotta meg kapuit. A köztes időben a magyar kollégák Jakartában éltek, ami lehetővé tette számukra, hogy első kézből megtapasztalják az indonéz hagyományokat, kultúrát és szokásokat. Ez a fajta tapasztalat nemcsak cégen belüli előnyökkel járt, hanem a Markija egyik szolgáltatását, az ismeretterjesztést is elősegítette. A kulturális és a szokások közötti különbségek áthidalása szempontjából fontos tényező mindkét kultúra megismerése. Ezen információk ismerete nagyban hozzájárul a mindennapi működés elemeihez, mint például a kommunikáció és annak módja (az indonéz munkavállalókkal szemben másfajta attitűdre van szükség, mint egy magyar munkavállalóval szemben, mivel az indonézek kommunikációja jelentős mértékben eltér a magyarokétól). A 2023-as évben újabb nemzetközi expanzió történt, ezúttal Csehországban, Prágában nyílt meg egy újabb iroda, amelyik a magyarországi csapattal szorosan együttműködve toborozza az indonéz munkavállalókat a csehországi cégekhez.

A helyi irodák szerepe gördülékenyebbé teszi a kommunikációt az ügyfelek között. A különböző időzónák miatt eltérőek a munkaidők, hiszen Magyarország és Indonézia, ezen belül is Jakarta között 5-6 óra eltérés van. Minden iroda egy reggeli, lokális információegyeztetés után rendelkezik azokkal az információkkal, amelyek az ügyfelek aznapi kiszolgálását, tájékoztatását segítik elő. Heti rendszerességgel vannak globális, cégen belüli meetingek, amikor a magyarországi, csehországi és indonéziai irodák dolgozói egy online meeting keretein belül egyeztetnek az aktuális projektekkal kapcsolatban.

Az információ áradata a következőképpen alakul: első körben az ügyfél megkeresés a projektmenedzserhez kerül. A közölt információ/probléma felmérésével közölheti tovább a jakartai iroda felé. Előfordul, hogy nem szükséges a jakartai iroda bevonása, mivel az információ/probléma megoldása azonnal megoldható.



8. ábra Budapesti szervezeti ábra

forrás: saját szerkesztés

A Markija központja a jakartai iroda, hiszen számukra van lehetőség a közvetlen kommunikációra a jelöltekkel és a toborzási forrással. Kiemelném, hogy a jelöltekkel való rendszeres egyeztetés ugyanannyira fontos, mint magával a partnercéggel, ide tartozik többek között az útlevéligénylés menetének ismertetése, vízumátvétel és az a beutazás előtti eligazítás.

A Markija nagy hangsúlyt fektet az indonéz munkavállalók minél gyorsabban és alaposabban történő társadalmi beilleszkedésre. Erre a célra bevezetett előadások, workshop-ok segítik elő mind az indonéz munkavállalók, mind a fogadó cégek alkalmazkodását. Egy-egy workshop keretein belül ismertetjük az országok jellemzőit, karakterisztikáit. Az indonéz oldali workshop-on egy rövid magyar nyelvórát is tartunk,

ahol megtanítjuk a jelölteket néhány hétköznapi kifejezésre. Jelölti visszajelzések szerint ez a fajta előadás jelentősen segítette az első napokat Magyarországon.

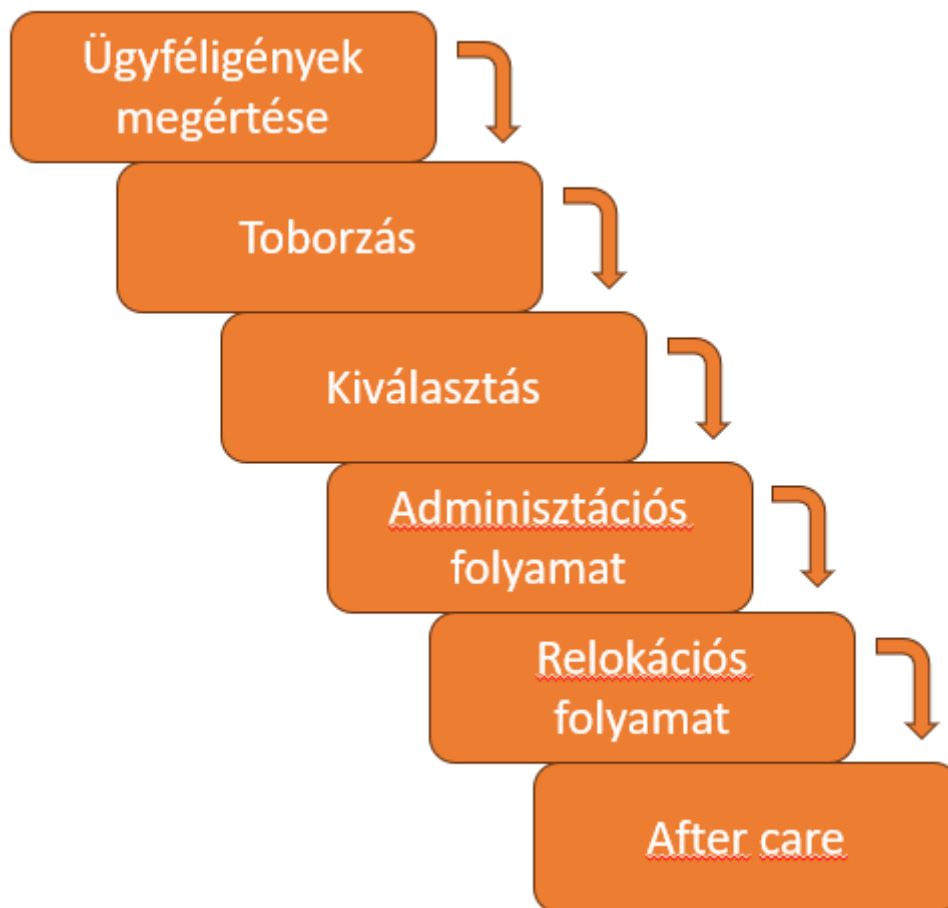
Ahogy feljebb írtam, a partnercéggel is tartunk egy workshop-ot. Az előadás célja, hogy a fogadó cég alkalmazottjai megértsék a beérkező munkavállalók alapvető viselkedési és társadalmi különbségeit. Ezen az eseményen leginkább két dolgot emelünk ki, az iszlám vallás jellemzőit és hatékony kommunikációt az indonéz munkavállalókkal. Ez egyfajta érzékenyítés is, mivel a befogadást jelentősen elősegíti a háttérinformációk ismerete. Ezekben a workshop-okon megválaszoljuk a partnercégek dolgozóinak esetleges kérdéseit is. A kétoldali érzékenyítés összhangjában mindkét fél kellően felkészült a hatékony beilleszkedésre és befogadásra, hiszen a felek érdeke megegyezik, effektív munkavégzés és jóllét a munkahelyen és a magyarországi tartózkodás alatt.

A gyors beilleszkedés szerves része továbbá a helyszíni tolmácsolás ideje a befogadó cégnél. Alapesetben egyhetes integrációs hetet biztosít a Markija, de ez bármikor változhat időtartam szempontjából, ha a partner úgy ítéli meg, hogy az oktatás hosszabb időt vesz igénybe. Az integrációs hét alatt a betanításon van a hangsúly, viszont emellett a magyarországi mindennapi élet alapjait is segítünk elsajátítani az indonéz munkavállalóknak, mint például a bevásárlás, egészségügyi problémák kezelése, vagy hivatalos ügyintézés.

5. Munkaerőközvetítés folyamatának vizsgálata a Markija Kft esetében

5.1. Projektmenedzsment módszertana

A Markija a hagyományos vízésésmodellt alkalmazza, a lépések az alábbi ábra szerint történnek. Kihangsúlyoznám, hogy mivel a vízésésmodellt használjuk gondos előkészület és precíz ügyféligény felmérés szükséges mielőtt magát a toborzási folyamatot elindítjuk. A változásokat viszonylag rugalmasan kezeli a Markija, elmondható, hogy néhány agilis projektmenedzsment elem megtalálható a folyamatokban. Elmondható, hogy a kommunikáció az ügyféllel napi szinten rendszeres, folyamatosak az ügyfél visszacsatolások, ezek szerint haladunk egyre tovább a lépéseken.



9. ábra: Projekt szakaszai

forrás: saját szerkesztés

Egy-egy projekt időtartama 1-2 év, ezért is ideálisabb a vízses modell alkalmazása. Az időtartam a jelöltek munkaviszonyát veszi alapul, mivel nemcsak a toborzás, kiválasztás és leszállításon van a hangsúly, hanem mind az ügyfél mind a jelölti utógondozás is kiemelkedő szerepet kap. Markija esetében a projekt kezdete az ügyfél igényeinek felmérésénél és megértésénél kezdődik, addig elmondható, hogy ügyfél szempontból pedig a toborzás a kezdőpont.

5.2. Ügyfél igényeinek megértése

Fontos, hogy mielőtt elkezdődne a toborzás, meg kell ismernünk az Ügyfél igényét. Ezt legelőször egy úgynevezett kick-off meeting keretein belül zajlik le. Ezen az eseményen három szereplő is részt vesz: az Ügyfél, Markija Kft és a Partnercég. Különösen arra kell odafigyelni, hogy milyen feltételeket és paramétereket fogalmaz meg az Ügyfél, mivel az itt elhangzott információ lesz az egész toborzásnak az alapja. Általában ilyenkor már tudni véljük, hogy az Ügyfélnek mennyi kölcsönzött munkaerőre van szüksége, több korábbi Ügyfél célzottan így kereste meg a Markija Kft-t és a Partnercéget.

Néha megesik, hogy a korábban megállapodott létszám megváltozik pozitív értelemben, azaz több munkaerőre lenne szükség. Az elején érdemes leegyeztetni, hogy az Ügyfél biztosítani tudja-e majd a leendő munkavállalói számára az imaszobát. Ez fontos tényező, mivel az indonéz munkavállalók többsége a muszlim vallást gyakorolja, és napi ötször imádkoznak. Az imaszoba kérdése fontos faktor a későbbi toborzás folyamatában; számtalan olyan jelölttel találkoztunk, akik ennek hiányában nem vállalnák el a munkát. Ilyenkor megerősítjük, hogy nem szükséges több pihenőidőt biztosítani az indonéz munkavállalók számára az egyenlőség jegyében.

Ugyanezen az eseményen kerül szóba a betöltésre váró pozíció pontos leírása; ide tartoznak a leendő munkavállaló kötelezettségei, hatásköre és feladatköre. Továbbá meghatározza az Ügyfél, milyen munkavállalókat vennének fel szívesen. A meeting során az Ügyfél még azt is megfogalmazza, hogy a jelölteknek milyen kritériumoknak kell megfelelniük, mint például az iskolázottság, nyelvi készségek, fizikum és munkatapasztalat. A kick-off meetinget követően minden elhangzott adatot felviszünk a Markija rendszerébe.

Még mielőtt elkezdődne a toborzás, további megbeszélés szükséges az Indonéziában, Jakartában lévő irodánkkal. A magyar és az indonéz iroda megtervezi a toborzás folyamatát, lépéseit, és elemzi, hogy milyen lehetséges kihívásokkal, nehézségekkel szembesülhetünk. A toborzáshoz szükséges információkkal közösen kiválasztjuk, melyik oktatási intézmény együttműködésével visszük véghez a folyamatot. Minden politechnikumnak megvannak az erős és gyenge oldalai, ezért fontos az elején kiválasztani, ezáltal megpróbáljuk a lehető legjobban lefedni az Ügyfél igényét, kérését.

5.3. Toborzás

Miután tisztázódott a jakartai iroda felől minden kritérium és elkészült a tervezet és a határidők, megkezdődik a toborzás. Mivel szakmai gyakorlatot ajánlunk a hallgatók, diákok számára, ezért fontos szempont, hogy eléggé elkötelezettek-e a jelöltek arra, hogy egy másik kontinensen kell hosszabb időt tölteniük távol a családjuktól. A munkavégzés hossza általában két évre szól, egyedi esetekben minimum egy év, de leghosszabb munkavégzési idő elérheti az öt évet is.

Egy előre meghatározott létszám megléte után, de még az interjú előtt az oktatási intézmény és a jakartai iroda közösen elvégeznek egy pre-screeninget, azaz előszűrést, ezzel bebiztosítva, hogy csakis a lehető legalkalmasabb jelöltek kerülhessenek az interjú fázisába. Az előszűrésen felméri a jelöltek angol- és szakmai tudását.

Az interjún során kiválasztott jelölteknek általában próbamunkát kell elvégezniük, mivel számos Ügyfél igényli ezt a folyamatot. A próbamunka folyamatának leírását is az Ügyféltől kapjuk meg. A jelöltek a kapott feladatot videó, illetve kép formájában rögzítik, amit mi továbbítunk az Ügyfél számára.

5.4. Kiválasztás

Miután az ügyfél kiválasztotta a számára megfelelő jelölteket, összeállít részükre egy-egy állás ajánlatot, amely többek között tartalmazza:

- a bért,
- munkaszerződés hosszát,

- munkarendet,
- jutalékot,
- szállás biztosítását,
- beutazás költségét.

A beutazás költségét az ügyfél előlegezi meg, amit majd a jelöltek részletfizetés módja szerint ad vissza a munkáltatójuknak.

Visszatéve egy kicsit, tehát a jelölteknek 3 munkanapon belül el kell dönteniük, hogy elfogadják az állásajánlatot avagy sem. Az ajánlat elfogadását követően kezdődik meg számukra az adminisztrációs folyamat.

5.5. Adminisztrációs folyamat

Ez a folyamat időrendje viszonylag változatos, mivel eléggé szerteágazó lehet. Különböző tényezők befolyásolják az időbeli meghatározást. Az egyik tényező, hogy ki rendelkezik érvényes útlevéllel. Így azon jelöltek számára, akiknek tulajdonában van ez a dokumentum, az ő adataikat hamarabb tudjuk közölni a kölcsönzéssel foglalkozó partnercéggel, akik elindítják a relokációs folyamatot.

Az útlevél ügyintézés Indonéziában kvótarendszerben működik, ez azt jelenti, hogy egy adott hónapban meghatározott mennyiségben tudnak útlevelet kiállítani. Ezt a fennakadást egy másik városba, régióba való utazással ki lehet küszöbölni. Alapesetben egy útlevél standard eljárása szerint 14 munkanapot vesz igénybe, a gyorsított eljárás igénybevételével 4 munkanapra lerövidíthető további díj ellenében.

A másik viszonylag hosszadalmas dokumentumfeldolgozás a jelöltek iskolai végzettségének Apostille felülhitelesítése és annak lefordítása, ha szükség van rá. A dokumentum lefordíttatása abban az esetben indokolt, ha az csak indonéz nyelven van kiállítva. A hiteles másolat Indonéziában készítik el, ami 10 munkanapba telik. Ennek elkészülte után a jakartai iroda elpostázza a relokációs csapat részére. Az Apostille felülhitelesítést követően a fordítás következik, ezt Magyarországon végzik el az Országos Fordító és Fordításhitelesítő Iroda(OFFI) segítségével. Az OFFI a soft copy, másnéven az elektronikus alapú verziót felhasználva el tudja kezdeni a fordítást, ami 7-

14 munkanap is lehet. Fontos kiemelni, hogy a lefordított dokumentum átvételéhez feltétlen szükséges a hard copy, hitelesített másolat felmutatása.

5.6. Relokációs folyamat

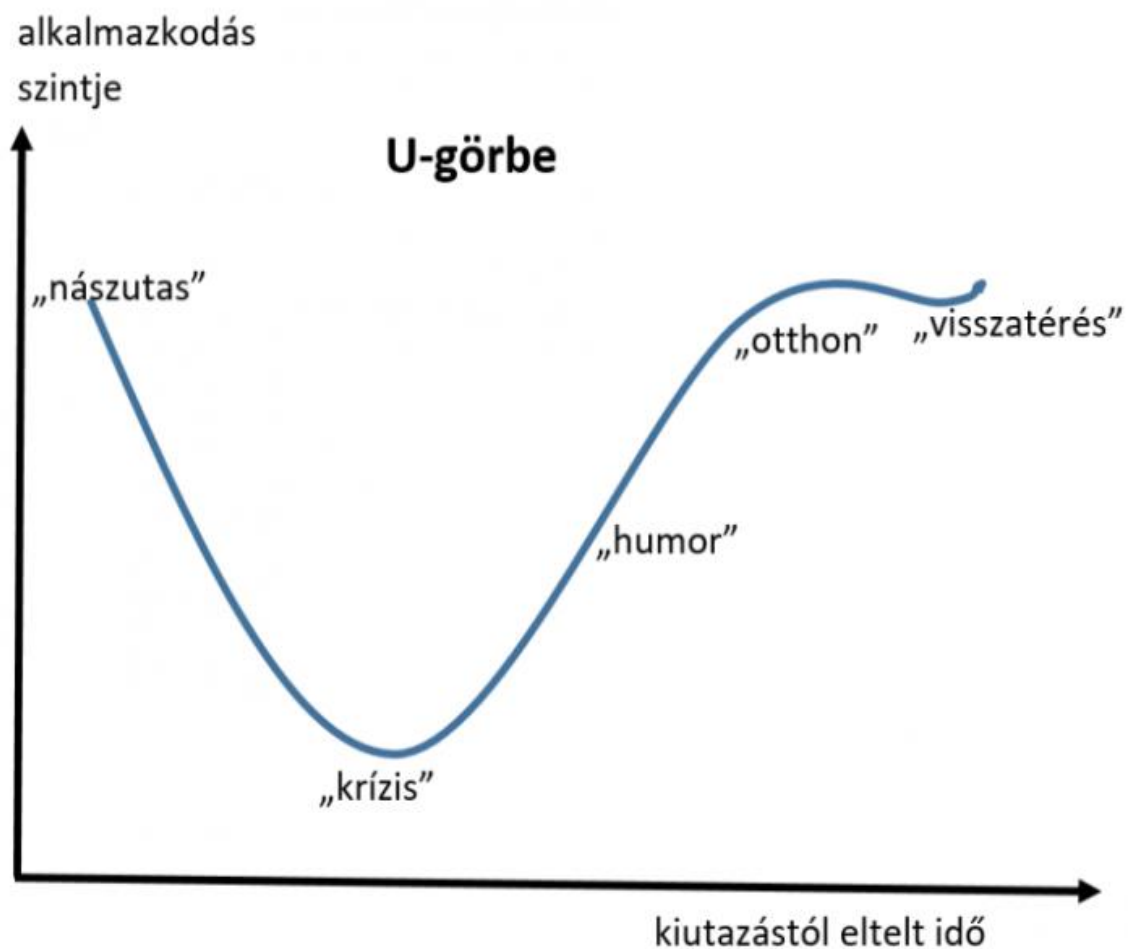
A relokációs folyamatot nem a Markija, illetve az ügyfél végzi el, hanem a munkaerő kölcsönzéssel foglalkozó partnercég feladati közé tartozik. Ezesetben a relokációs szakemberek magyarországi tartózkodási engedély ügyintézését végzi el a beutazásra váró indonéz munkavállalók számára. Hosszadalmas folyamatnak számít, mivel az ügyintézés és a megfelelő vízum elkészíttetése elérheti majdnem az egy hónapot is az ő esetükben.

5.7. Jelöltek utógondozása – after care

Az indonéz munkavállalók beutazásának dátumától kezdve a Markija Kft részéről az after care divízió a legelső kontakt a beérkezett indonézek számára. Az after care, avagy az utógondozás szolgáltatásai szerteágazóak, többek között az európai kultúra ismertetése, illetve gyakorlati tevékenységek bemutatása. Ahogy már említettem nagy szerepet játszik az indonéz munkavállalók mihamarabbi beilleszkedése az európai társadalomba, illetve a munkahelyi beilleszkedésnél anyanyelvükön kapják meg a szükséges információkat a munkahelyi szabályzatokról, munkautasításokról, továbbá a helyi sajátosságok ismertetése. Az after care tagjai behatóan ismerik az indonéz kultúra sajátosságait, illetve anyanyelvi szinten beszélnek az indonéz nyelvet.

A kölcsönzéssel foglalkozó partnercég koordinátorai is biztosítják a harmadik országbeli munkavállalók jólétét, ide tartozik a kezdő, alapvető élelmiszer csomaggal való támogatása. Sokszor vesznek részt az egészségügyi problémák kezelésében, jelenlétükkel támogatják az orvosi látogatásukat. Esélye van annak, hogy a munkavállalók az after care divízió tagjaival veszik fel a kapcsolatot első körben a koordinátoruk helyett. Ez valószínűleg azért merülhet fel, mivel a munkavállalók számára sokkal komfortosabb az anyanyelvükön elmondani a felmerülő problémáikat, kérdéseiket. A leggyakrabban használt kommunikációs felület a WhatsApp, ami Indonézia-szerte az egyik populáris kommunikációs applikáció.

Mivel a harmadik országbeli munkavállalók sok impulzusnak (új kontinens, új éghajlat, kultúra, vallási közeg) vannak kitéve, ezért az elején több időre van szükségük az információk feldolgozásához. Így a betanulási időszak a munkavállalók részéről kihívásokkal teli. Ebben az időszakban kell kiemelten foglalkozni velük. A társadalomba való beilleszkedés, az új környezeti adaptáció hosszú folyamat, amin minden munkavállaló átesik, azonban az after care divízió tagjai, illetve a korábban megérkezett honfitársaik segítségével könnyebben átvészélhetik. Az after care lényege az, hogy az első pillanattól kezdve támogatják az indonéz munkavállalókat és segítenek nekik az önállósodás folyamatában.



10. ábra Az adaptáció lépései

forrás: Recskó Márk (2018): Segítség! Kulturális sokk ért! – II. rész <https://tudomanyon.hu/segitseg-kulturalis-sokk-ert-ii-resz/>

A fenti ábrán látható, hogy milyen fázisokon esnek át a munkavállalók. Az after care tagjai a magyar oldali workshop-on bemutatják ezeket a fázisokat és javaslatokat tesznek a fogadó cég számára, mivel segíthetik a beutazásra váró kiválasztott jelölteket. A workshop résztvevői változatosak, van olyan cég, ahol csak a középvezetők vesznek részt, viszont van olyan cég, ahol a dolgozók minden szintről részt vesznek. A workshop megtartásának fontosságát abban látom, hogy a mindennapi, gyakorlati viselkedésforma, verbális és nonverbális kommunikáció különbségei ne okozzanak problémát a két másfajta kultúrában szocializálódott munkavállaló között.

Az adaptáció első fázisa az úgynevezett nászutas/eufória fázisa, ilyenkor a munkavállalók a turistához hasonlóan eufória, izgalom uralkodik el. Felfedezni kívánja az országot, meglátogatja a nevezetességeket, élvezi az újdonságot, továbbá megkóstolja a számukra szokatlan ételeket. A következő a krízis/ellenséges fázis. Ezen esetben az egyének számára az újdonság ereje nem hat, zavaró tényezővé válik a különbségek megélése. Megjelenik a honvágy, mivel a régi környezet, barátok, ismerősök és a család hiánya felmerül. Harmadik a humor/alkalmazkodás fázisa. Ennél a fázisnál jelenik meg a legjobban a beilleszkedés. Az új kultúrát kezdik megérteni, egyre kevésbé kerülnek kellemetlen szituációkba. Negyedik fázis az otthon/elfogadás, ahol növekszik a komfort- és biztonságérzet. Elkezdik otthon érezni magukat, mivel megértették a befogadó kultúra értékrendszerét, normáit. Utolsóként pedig a visszatérés. Ezen esetben a munkavállalók fordított kulturális sokkon mennek át, miután a munkaviszonyuk beteljesedett és visszatérnek. A fordított kulturális sokk végbemenetele nem vesz annyi időt, mivel nem egy teljesen új kultúrába csöppennek az egyének.

5.8. Visszatérés

Két opció merülhet fel az indonéz munkavállalók számára abban az esetben, amikor a határozott idejű munkaszerződésük lejár. Az egyik, hogy visszatérnek Indonéziába, a másik opció pedig a munkaszerződés meghosszabbítása, abban az esetben, ha a munkáltató rendkívül elégedett volt velük. Ilyenkor eldönthetik, hogy élnek-e a lehetőséggel vagy inkább elutasítják azt és hazatérnek. Amennyiben elfogadják újabb szerződést kell kötniük a munkáltatóval.

6. Egy projekt bemutatása

Egy fűtőtechnikákkal foglalkozó magyarországi kis- és középvállalkozással való egyeztetés után megtudtuk, hogy 33 főre lenne szükségük két munkakörre, az egyik hegesztői a másik pedig lakatosi pozíció, pontosabban pedig 22 fő hegesztő, 11 fő lakatos. A projekt február 1-ei dátummal kezdődött meg, az ügyféligény szerint pedig a munkavállalók leszállítása két részletben valósul meg, az első beérkeztetés május eleje, a második kontingens pedig május második fele.

A Markija budapesti projektmenedzsere összeállítja a határidőket(timeline) jakartai csapat bevonásával, hiszen a jakartai csapatnak van a legnagyobb ráhatása a jelölti adatbázisra. A timeline lesz a mérvadó a Markija és az ügyfél között. Mindkettő fél érdeke, hogy mindenki az előre meghatározott idő mentén teljesítse a projekt fázisokat. A Markija összeállítja a timeline-t azután kiküldi az ügyfél részére informálás céljából. Az ügyféligény szerint a kiválasztás menete első körben az interjún való megfelelés, a következő kritérium, aminek meg kell felelni a próbamunka. A tényleges kiválasztás a jelölti próbamunka végeredményétől függ. A próbamunka elkészítéséhez az ügyfél korábban megadott feltételei szerint zajlanak, jó minőségű videó formátumban.

A timeline eképpen alakul:

Projekt fázis	Időtartam
Pool építés és előszűrés	2023.02.01-2023.02.17.
Első interjú alkalom	2023.02.20.
Kiválasztás a próbamunkára	2023.02.21.
Második interjú alkalom	2023.02.22.
Kiválasztás a próbamunkára	2023.02.23.
Próbamunka elküldésének határideje	2023.03.03.

Kiválasztás	2023.03.07.
Állásajánlatok elfogadásának határideje	2023.03.10.
Útlevel ügyintézése gyorsított eljárásban	2023.03.13. és 17. között
Relokáció kezdete	2023.03.27.

1. táblázat Timeline példa

forrás: saját szerkesztés

A relokációs folyamat lezajlása után a jelöltek megkapják a beutazáshoz szükséges vízumot. A vízummegszerzése után május 2-ára szerveződött a beutazás. Azon a héten részt fognak venni a foglalkozás-egészségügyi felmérésen, ezen már a beutazás előtt át estek Indonéziában, viszont a foglalkoztatás elkezdéséhez feltétlen szükséges újra átesniük ezen a folyamaton. A második csapat beérkezése május 22. Számukra is ugyanúgy át kell esniük az orvosi kivizsgáláson.

Mindkét csapat munkába lépésük első napjától számítva egy hétig helyszíni tolmács biztosítja a betanulásukat és beilleszkedésüket. Mivel a helyszín messze van Budapeستől a tolmács számára le kell szervezni a lakhatást, ami későbbiekben a fogadó cég finanszírozza.

7. ABC elemzés

Az ABC elemzéshez 10 céget vettem alapul, kihangsúlyoznám, hogy az értékek csak a megrendelés teljesítése utáni összeget tüntettem fel, az további szolgáltatási igénybevétele utáni bevételt nem tartalmazza. Kiegészítésként leírom, hogy a cégneveket lerövidítettem, a beszerzés nevezetű oszlop pedig minden fő utáni díjat jelent vevői oldalról (pl. 420 000 forint/fő). A leszállítás alatt az Európába beérkezett indonéz munkavállalók mennyiségét kell érteni, viszont azon jelöltek, akik még várakoznak a beutazásra, ők nem kerültek be ebbe a táblázatba, mivel a leszállítás még nem teljesültnek értendő.

Cég	Beszerzés(forint)	Leszállítás(fő)	Érték	Megoszlás az érték szerint (%)	Tétel db megosztás
I cég	420 000,00	270	113 400 000,00	19,74	10
CB cég	450 000,00	83	37 350 000,00	6,502	10
CM cég	450 000,00	156	70 200 000,00	12,22	10
S cég	480 000,00	368	176 640 000,00	30,748	10
M cég	420 000,00	80	33 600 000,00	5,849	10
MS cég	420 000,00	78	32 760 000,00	5,703	10
PB cég	420 000,00	21	8 820 000,00	1,535	10
PK cég	420 000,00	111	46 620 000,00	8,115	10
C cég	420 000,00	60	25 200 000,00	4,387	10
CS cég	360 000,00	83	29 880 000,00	5,201	10
Összesen			574 470 000,00	100	100

2. táblázat ABC elemzés I.

forrás: saját szerkesztés

Ahogy a fenti táblázat mutatja, az S céghez került a legtöbb indonéz munkavállaló, ennél a cégnél magasabb volt a toborzási díj, mivel specifikusabb és tapasztaltabb hegesztői tudású jelöltek toborzott a Markija. Ezek mellett az előszűrés is időigényesebb volt, mivel erős márkaimázssal rendelkezik a cég Európa szerte, emiatt a jelöltek tömegesen jelentkeztek a nyitott pozícióra. A szakmai tudás mellett fontos szempont volt az angol nyelv magabiztos használata.

A következő táblázatban a cégeket csökkenő sorrendbe rendeztem fontossági és érték szerint. Az ABC elemzése elkészítésekor megfogalmazódott mely cégek a legfontosabbak Markija szempontjából, így a jövőre tekintettel erre a cégekre nagyobb hangsúlyt lehetne fektetni, akár kiegészítő szolgáltatásokat (helyszíni tolmácsolás, after care) lehetőségét vagy további személyzet bővítési tervek megbeszélése és megtervezése. További kiegészítésként szeretném említeni, hogy az „A” kategóriába eső két vállalat egyike, az S cég csehországi Markija irodához tartozik, míg a másik az I cég pedig a magyarországi iroda köréhez tartozik.

Cég	Beszerezés(forint)	Leszállítás(fő)	Éves bevétel	Éves bevétel (%)	Éves bevétel (% kumulált)	ABC érték
S cég	480 000	368	176 640 000	30,75%	30,75%	A
I cég	420 000	270	113 400 000	19,74%	50,49%	A
CM cég	450 000	156	70 200 000	12,22%	62,71%	A
PK cég	420 000	111	46 620 000	8,12%	70,82%	A
CB cég	450 000	83	37 350 000	6,50%	77,33%	A
M cég	420 000	80	33 600 000	5,85%	83,17%	B
MS cég	420 000	78	32 760 000	5,70%	88,88%	B
CS cég	360 000	83	29 880 000	5,20%	94,08%	C
C cég	420 000	60	25 200 000	4,39%	98,46%	C
PB cég	420 000	21	8 820 000	1,54%	100,00%	C
Összesen			574 470 000			

3. táblázat: ABC elemzés II.

forrás: saját szerkesztés

Az elemzés kimutatja, hogy a profit 80%-át 5 vállalat teszi ki, míg a „B” kategóriába 2 vállalat, illetve további 3 vállalat került a „C” kategóriába.

8. Tegyen javaslatot a munkaerő közvetítés fejlesztésének lehetőségeire!

A következőkben a Markija Kft.-re tennék javaslatokat, hogy milyen területeken fejlődhetne a cég. Az egyik fejlesztésre szoruló terület a projektmenedzsment, ahol másfajta projektmenedzsmenti eszközök használata javasolt, ezzel is időt spórolva az adminisztrációs tevékenységek terén. További néhány agilis projektmenedzsment elem átemelése a mindennapi üzleti működéshez. Szükségesnek tartom, hogy egy-egy projekt fázis befejeztével retrospektív megbeszélés megszervezése, ahol meg tudná beszélni minden bevont személy az eltelt fázist, miszerint, mik voltak azok a lépések, melyek jól működtek, illetve milyen kihívások/problémák merültek fel, továbbá akcióterv elkészítése. Fontos lenne ilyesfajta megbeszélések szervezése, mivel ilyen alkalmak segítségével tud az egész csapat tanulni, hogy ne essenek ugyanabba a hibába, mint korábban. Ezzel sokkal gördülékenyebbé téve minden projekt szakaszt.

További fejlesztési lehetőség a jelölti adatbázis/ jelölti kezelés terén lenne fontos. Mesterséges intelligencia bevezetése az előszűrés folyamathoz nagy segítség lenne a toborzással foglalkozó részleghez, mivel egy alkalommal nagy mennyiségű jelölteket kellett kezelni viszonylag hosszabb ideig emiatt a fókusz legnagyobb része csak arra az egy projektre összpontosult. Ennek következményeképpen a többi projekt üteme lassabbá vált és fenn állt annak a lehetősége is, hogy a projektek átlépik az időkeretet, ami eltolhatja a beutazás dátumát. Az MI alkalmazása nagy terhet vehet le egy-egy munkatárstól, ezáltal a többi projektre ugyanannyi fókusz lenne.

További lehetőségek felkutatása külföldön (Csehország és Románia) belépve további szektorba. A jelölti adatbázisban számos olyan személy adatai vannak jelen, akiknek a szakmai tudása szerteágazó. Az elmúlt két évben egyre több politechnikummal dolgozik együtt a Markija, a mezőgazdaságtól kezdve a mérnöki területig. Fontos lenne pilot project-ek megszervezése és célzottan megkeresni a potenciális ügyfeleket. A pilot project lényege, hogy az indonéz munkavállalók kis számban érkeznének be egy-egy ügyfélhez, ahol elégséges lenne a rövid munkaviszony létesítése, számszerűsítve a határozott idejű munkaszerződés 1 év lenne.

A sikeres pilot project további megrendelést is kiválthat vagy akár a beutazott/jelen lévő indonéz munkavállalók munkaviszonya hosszabbításra kerülhet. Tapasztalataim szerint

a külföldi munkavállalók új munkahelyi ismereteket, technikákat és gondolkodási módot is bevezethet a jelenlegi munkavállalókra is.

9. Összegzés

A toborzás egy dinamikusan fejlődő ágazata a munkaerő-ellátás folyamatának. Az üzleti élet szoros kapcsolatban áll a toborzás-kiválasztás folyamatához, így ahogy az üzleti élet fejlődik a toborzásnak is olyan mértékű fejlődésen kell, hogy átessen. Az új technológia feltalálásával a toborzás is egyre specifikusabb lehet, mivel nem biztos, hogy túlságosan elterjedt a kívánt technológia ismerete.

Egyre több cég kívánja az ország határán túli munkavállalók foglalkoztatása, ezzel párhuzamosan nagy számú harmadik országbeli kíván kitörni a közegükből, hogy támogassák a családjukat vagy lefektessék jövőjüket a hazájukban. A nagyszámú jelöltök kezelése embert próbáló feladatnak bizonyul, így egyre nagy szerep jut a mesterséges intelligencia alkalmazása a toborzás terén. Ahhoz, hogy HR részleg vagy toborzással foglalkozó vállalatok felvegyék a gazdasági ritmust, a gyors megoldások, toborzások szükségesek. A mesterséges intelligencia mai napig még megosztó a jelöltek részéről, de ahogy egyre több helyen feltűnik, úgy a közélet is befogadóbbá válik a technológia iránt.

Néhány nemzet ideiglenes megoldásként külföldi munkavállalók alkalmazásával fedte le a hiányokat (orvos, nővér, betanított munkás), mivel más gyorsabb és hatékonyabb megoldás nem volt elérhető, viszont számolniuk kellett a nép közvéleményével. A nővérek esetében a nyelvi nehézségek miatt felmerült a bizonytalanság a betegek között, ezért fejlesztési területként érinti a nyelvi kompetenciák fejlesztése mind a helyi dolgozók mind a külföldi dolgozók körében.

A kutatott témákra vonatkozóan a szakirodalom szerint nincs behatással a kiértékelőkre a jelöltek reakciója az AVI alkalmazásakor, így a jelöltek megítélése különféle szempontból, illetve elfogultság mentes lehet. Ez fontos szempontja a toborzás-kiválasztásakor, mivel a kiválasztás során a szakmai alapú tudás lesz előnyben részesítve. Kiemelt szerepet kapott a mesterséges intelligencia a toborzási folyamatoknál, mivel az MI képes a rutin feladatok ellátására, ezáltal néhány feladatot átvéve a toborzással foglalkozó személyektől, így csökkentve a munka terhet továbbá más-más munkaterület fókuszáltabbá válhat.

A bevezetésben megfogalmazott hipotézisre visszatérve az ABC elemzés eredményeképpen elmondható, hogy a Markija Kft. bevételének a 80%-a nem 2 cég

teszi ki, hanem 5. Továbbá bebizonyosodott, hogy az IT eszközök bevezetése a toborzás-kiválasztás folyamatába igenis javítja és hatékonyabbá teszi a munkafolyamatokat, továbbá jelöltek kezelését is.

10. Irodalomjegyzék

Matiscsákné L. M. (szerk.) (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft.

(Dayang N. M. A. A., Ong K. Y.(2013). Investigating Effective Ways To Maximize the Role of Recruitment Agencies)

Poór József. (2016). Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Wolters Kluwer Kft.

Karoliny M., Poór J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft.

Balogh G., Karoliny M. (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése. Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben* Akadémiai Kiadó.

Nemeskéri Zsolt (2019). *Tudásmenedzsment: Toborzás és kiválasztás a 21.században*

Yalcin Acikgoz (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.02.009>.

Tanya B., Chris B. (2016) *The International Journal of Human Resource Management*, 2016Vol. 27, No. 21, 2652–2671, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>)

J. Stewart Black, Patrick van Esch (2020) AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>.

Baranyai Virág (2023) Barát vagy ellenség? A mesterséges intelligenciával is támogatható aszinkron videóinterjú(AVI) beépülése a kiválasztási folyamatba

Eden-Raye Lukacik, Joshua S. Bourdage, Nicolas Roulin (2022) Into the void: A conceptual model and research agenda for the design and use of asynchronous video interviews, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100789>.

Rebecca Greenfield (2016) The rise of the webcam job interview: 'It was honestly pretty horrible', Chicago Tribune

Piotr Horodyski (2023) Applicants' perception of artificial intelligence in the recruiting process <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100303>.

Dr. Maria P. Michailidis (2018) The Challenges of AI and Blockchain on HR Recruiting Practices

Se Woong Lee, Xinyi Mao (2020) Recruitment and selection of principals: A systematic review <https://doi.org/10.1177/1741143220969694>

Dr. Saundarya R., Umasanker K., Anju R., (2018) The impact of Artificial Intelligence in Talent Acquisition Lifecycle of Organisation: A global perspective

Julia L., Christopher J. H., Frederick P. M., Michael A., C. (2013) The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature

Paul D. W., Aaron M., S., Andrew R. S. Jason P. Rose (2013) Why so confident? The influence of outcome desirability on selective exposure and likelihood judgement

Sacco, J. M., Scheu C. R., Ryan A. M., Schmitt N. (2003) An investigation of race and sex similarity effects in interviews: A multilevel approach to relational demography <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.852>

Pei-Hsuan T., Ya-Ling K., Szu-Yu K., (2023) Exploring the critical factors influencing the outlying island talent recruitment and selection evaluation model: Empirical evidence from Penghu, Taiwan

Agárdi I. (2017). Kereskedelmi marketing és menedzsment. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540168>.

Oihab A. C., Alba Y. A., Rafael C. S. (2021) Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>.

Erika M. (2017) Processes and experiences of Portugal's international recruitment scheme of Colombian physicians: Did it work? <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2017.05.004>.

(Franklin A. S., Mukul B., Kaley C., Thomas D. Á. (2022) International Nurse Recruitment Beyond the COVID-19 Pandemic: Considerations for the Nursing Workforce Leader

11. Tartalmi kivonat

A szakdolgozat témája a harmadik országbeli munkavállalók, pontosabban az indonéz egyének toborzása. Mivel nemzetközi toborzásról van szó, így elengedhetetlen az online tér használata. Az internet alkalmazása nagyobb szerepet kapott, mint valaha mind munkáltatói mind munkakeresői oldalról, mivel az internet, mint toborzási eszköz/csatorna lassan átveszi a hagyományos toborzási módszereket (mint például a személyes interjú). Az informatikai rendszerek fejlődésével és kifinomulásával hatékonyabb a jelöltekkel való munkavégzés, hiszen az IT egyik eszköze a mesterséges intelligencia, mely a rutinfeladatok elvégzéséhez a legoptimálisabb, így egy-egy feladati kiszervezhető az MI-nek. A toborzás és kiválasztás mellett nagy hangsúlyt kell fektetni a beérkezett külföldi munkavállalókra, ezért munkavállalói utógondozási akcióterv készíttetése és végrehajtása is nagy erővel bír.

12. Summary

The topic of this thesis is the recruitment process of third-country workers, more specifically those who are from Indonesia. Referring to international recruitment the process is essential to be taken place in the online space. The use of internet has become more important than ever before for both employers and jobseekers, the internet as a recruitment tool or channel is slowly taking over traditional recruitment methods (such as personal interview). As It systems evolve and become more sophisticated, working with candidates become more efficient as one of the tools of IT is artificial intelligence, which is best suited to perform routine tasks, so that a task can be outsourced to AI. In addition to recruitment and selection, there is a strong focus on the incoming foreign workers, which is why the preparation and implementation of an employee after care action plan is also an essential tool.