

## Munkaerőfelvétel az új bevásárlóközpontokba

Ez az eset egy üzleti vállalkozás munkaerő felvételi politikáját mutatja be, amely lehetőséget biztosít arra, hogy összehasonlítsuk az eladók kiválasztásának két stratégiáját, Az egyik egy dunántúli túlkeresletes munkaerőpiacra, a másik az észak-magyarországi túlkínálatos munkaerőpiacra vonatkozik.

Egy jól kiépített vezető kiskereskedőlánc piackutatást végzett saját boltjaiban és üzletágaiban. Ennek eredményeként a cég elhatározta egy független leányvállalat létrehozását, újszerű bevásárlóközpontokkal, amelyek elektronikai termékekre specializálódnak. Az alapító cég fontosnak tartotta az új üzletek függetlenségét, amit hangsúlyozni kívánt az üzemeltető és eladó személyzet önállóságában, külső és belső arculatában is..

Egy új vállalatnak, amely új bevásárlóközpontokat nyit országszerte, elsősorban a munkaerő biztosítása fontos.. Ennek felelőssége a személyzeti igazgatóra hárult, aki a cég központjában a fővárosban dolgozik. A személyzeti igazgatónak a helyi munkaerőpiacot kell figyelembe venni, amelyeket az új bevásárlóközpont kiválasztása esetén egyik esetben kritikus munkaerőhiány, a másik esetben a szabad munkaerő hatalmas túlkínálata jellemzett.

Az új bevásárlóközpontok helyét elsősorban gazdasági szempontok szerint választják meg, kisebb figyelmet szentelve a munkaerő meglétének. A személyzeti igazgató, mint az cég végrehajtótanácsának tagja, nagy befolyással lehet az új helyek kiválasztásában, de a fontosabb a vásárlóerő és a fizetőképes kereslet mint az, hogy mennyire könnyű vagy nehéz a legjobb személyzetet kiválasztani. Mindamellet a cég munkaerő kiválasztási kritériumai egyértelműek. A munkaerő kiválasztás szempontjai az új bevásárlóközpontok esetében a következők voltak:

- Feltétlen követelmény, hogy a vállalat csak azokat veszi fel, akik a cég alapelvárásainak teljesen megfelelnek.
- Minden áruházban biztosítani kell az esélyegyenlőséget nemre, korra és etnikai hovatartozásra tekintettel egyaránt.
- A munkaerő felvételi folyamatnak szem előtt kell tartania cég PR érdekeit, különös tekintettel a leendő alkalmazottakra és a vásárlói közönségre egyaránt.

Egy áruház vezető menedzseri állásait általában az országos munkaerőpiacról töltik be, jóval az eladók helyi körzetből történő felvétele előtt. Minden áruházvezető felelős az üzlet személyügyi tevékenységért, munkáját három teljes állású eladási menedzser támogatja.

A személyzeti igazgató elhatározta, hogy a munkaerő felvételi kampányokat központilag tervezik meg és hangolják össze. Az ő speciális szakértelme nélkülözhetetlen a munkaerő toborzási és kiválasztási eljárások meghatározásában., de fontosnak tartotta, hogy a helyi vezetésnek magának, önállóan kell majd a munkaerő felvételt és a kiválasztási folyamatot elvégezni. Nekik kell majd felelősséget vállalni az általuk kiválasztott személyzetükért. Következésképpen mind az áruházi vezetők, mind az eladási menedzserek nagymértékben részt vesznek abban a folyamatban, amelyet a személyzeti igazgató kezdeményezett és irányít központilag.

Az új áruházi személyzeti struktúrát elsősorban részmunkaidős alkalmazottakra kívánták építeni, akik ki tudják tölteni a kiskereskedői raktárüzletekre jellemző meghosszabbított nyilvántartást. A kiválasztásra kerülő munkaerő személyi specifikációját is meghatározták. Az eladásra kínált elektromos és egyéb háztartási termékek szakmai ismerete mellett alapvetően szükséges a műveltség és a számolási képesség, a magabiztos megjelenés, a jó kommunikációs képesség és olyan sajátos személyes értékek mint a meggyőzés képessége, a figyelmesség, a vevőkkel való bánni tudás.

Van néhány probléma, amely a munkaerő kiválasztási szempontok érvényesítését nehezzé teszi. Először a munka szolgáltatói jellege, a cég termékskálája és a részmunkaidő elsősorban a nők számára jelent álláslehetőséget az egyenlő esély cégpolitika ellenére. Ezt a tényrt erősíti az a javadalmazási csomag is,

amely nem éppen versenyképes a kereskedelmi szférán kívül. A fizetés azon komoly problémák egyike, amellyel a munkaerő felvételt lebonyolítóknak számolni kell. Az új áruházakban ugyanis a fizetés az anyavállalati fizetéseket követi. Ez nem okoz gondot a munkaerő túlkínálatos területeken, de korlátozza a versenyképes bérek kialakítását a munkaerő túlkeresletes munkaerőpiacon..

Másodszor, a cég nemcsak hogy új a munkaerőpiacon, de egy új, ismeretlen nevű vállalat, melynek nincs hírneve, ami felkeltené minőségi munkaerő érdeklődését.

Harmadszor, a cégpolitika kizárja a „második legjobb” felvételét. A cég ragaszkodik az „első legjobb” felvételéhez.

Végül a munkaerő felvételi kampánynál változatlanul figyelembe kell venni az áruház megnyitásának szoros ütemtervét. A személyzeti igazgató tájékoztatta az érintetteket, hogy jobb, ha összeszedik minden erejüket, mert ahogy közeleg a nyitás, úgy fog nőni a nyomás is. Az operatív vezetés sürgetni fogja, hogy egy bizonyos időpontra találják meg az embereket, hogy legyen idő a képzésükre és a betanításukra.

### **Munkaerőfelvétel túlkeresleti és túlkínálati munkaerőpiacon**

A szóban forgó cég egy olyan vállalat, amely átesik a fokozatos tanulás folyamatán, mely az új áruházaiába történő munkaerő felvételre vonatkozik. A Dunántúlon a cég már megvívott egy csatát. Tapasztalatból tudja, hogy ott „eladói piac” érvényesül, és ádáz a verseny folyik a jó munkaerőért a már piacon lévő kiskereskedői üzletláncok részéről. A stratégia az volt, hogy kifejlesztnek olyan innovatív technikákat, amelyek a jelöltekkel történő kommunikációt hatékonyra teszik. Egyidejűleg Észak-Magyarországon egy túlkínálatos munkaerőpiac van, amelyet magas munkanélküliség jellemez, és kétségtelenül a vevőt részesíti előnyben. A cég rájött, hogy munkaerő felvételi politikája itt más jellegű problémákat vet fel.

### **Munkaerő felvétel egy dunántúli áruházba**

Idén, a Dunántúlon /a korábbi tapasztalatok megerősítették/ az újsághirdetés hagyományos módja, amely alapján az állás iránt érdeklődők írásban jelentkeznek, amelyet a kiválasztottakkal folytatott elbeszélgetés követ, alkalmatlannak bizonyult hatvan olyan mellékállású eladó felvétele esetében, akik teljesen megfelelnek a cég kritériumainak. Habár a teljes oldalas hirdetések ötletesek voltak és felkeltették a figyelmet, a munkaerő felvételi folyamat egészét tekintve lassúnak bizonyult (1) a jelentkezők vonzása és (2) a közelgő üzletnyitás szempontjából.

A túlkeresletes munkaerőpiachoz párosultak a fent említett bérezési problémák, ezért szükségessé vált a hagyományos munkaerő felvételi gyakorlat innovatívabb módszerekkel való helyettesítése. Hogy szükséges számú, megfelelő képességű munkaerő álljon rendelkezésükre, a cégnek többet kellett kezdeményezni és elérhetőbbé kellett válnia a potenciális alkalmazottak számára. Más szóval sokkal célirányosabb munkaerő felvételi stratégiát kellett alkalmazni ezen a verseny által kiélezett munkaerőpiacon.

Az újsághirdetések a jelentkezőket egy „forró drót” telefonszám felhívására ösztönözték, amelyet az egész oldalas hirdetésben adtak meg. E a módszer bátorítja azokat, akik máskülönben nem lennének hajlandóak jelentkezési lapért folyamodni. A betelefonálás lehetőséget adott a cégnek arra, hogy rögtön beszélgetésre hívják meg azokat, akiket a telefonos beszélgetés alapján megfelelőnek találtak. A jelentkezési lapot emellett leegyszerűsítették, hogy a kitöltés kényelmesebb és elfogadhatóbb legyen a jelölteknek.

A „betelefonálás” mellett a másik lehetőség az úgynevezett „besétálás” volt, amelynél a jelentkezőket arra kérték, hogy menjenek el egy helyi szállodába és találkozzanak a vállalat munkatársaival. Ahol úgy

tűnt, hogy a szülők nem tudnak elmenni a találkozóra, mert nem tudnak senkit megbízni a gyerek felügyeletével, ott a csemetékkel együtt hívták meg őket. Gondoskodtak olyan személyzetről, akik foglalkoztak a gyerekekkel, amíg a látogató/jelentkező a kötetlen beszélgetésen vett részt. A hangsúly elsődlegesen azon volt, hogy a céget „vidám” image-dzsel és családbarát kultúrával rendelkező szervezetként mutassák be.

A cég sikeresen alkalmazta a „besétálás” módszerét, hogy a jelentkezők számát növelte és befolyásolja azokat, akiket megfelelőnek tartottak arra, hogy a cégnél dolgozzanak. A toborzási és kiválasztási folyamat sebességét növelték azáltal, hogy a jelentkezési lapok és a vállalati tájékoztatók azonnal kéznél voltak. Ezzel a vállalati szükségleteket is kielégítették, mivel a „besétálást” elsődlegesen akkor vezették be, amikor az áruház megnyitásáig a már szoros volt a határidő és gyorsításra volt szükség.

A személyügyi igazgató felismerte, hogy míg egy telefonálási vagy besétálási akció megnöveli a jelöltekkel történő kommunikáció lehetőségeit, addig az újság példányszáma, olvasottsága és a hirdetés hatékonysága behatárolja azt. Például nem minden olvasó fogja elolvasni az álláshirdetéseket, bármennyire is nagyok és jól tervezettek. Ezért a cég egy személyzeti tanácsadó cég segítségével szórólapokat készített, melyeket minden házhoz eljuttattak azokon a területeken, amelyek (1) viszonylag közel voltak az új áruházhoz és (2) hozzájárultak az „arányos munkaerő” felvételi célkitűzésekhez a terület etnikai összetételének szempontjából. A személyügyi igazgató azzal érvelt, hogy a „szórólap terjesztés” nemcsak munkaerő felvételi csatornaként fog szolgálni, hanem végül is a cég új áruházának megnyitását fogja hirdetni. A szórólapokkal a címzetteknek, azaz a célcsoportoknak foglalkozniuk kell valamilyen formában. Még akkor is, ha az a papírkosárba kerül, nem lehet figyelmen kívül hagyni, mint ahogy az újsághirdetéseket.

A személyzeti igazgató mindezeket a kiegészítő munkaerő felvételi módszereket úgy tekintette, hogy azok a potenciális alkalmazottakat szolgálják. Ebben a nehéz kampányban nem volt könnyű dolga a munkaerő felvételt intéző személyzetiseknek, akiknek elérhetőnek kellett lenni a jelentkezők számára még este és a hétvégeken is.

Végül, de nem utolsó sorban a vállalat olykor a munkaidő modellt is megváltoztatta, hogy az „első legjobb” munkaerő egyéni szükségleteit biztosítsa. Például egy jelentkező tanulmányi szerződést és az iskolához igazodó munkaidőt biztosítását kérte, amelyet a cég meg is adott.

Ezeket a módszereket azért tervezték meg, hogy megoldják azokat a problémákat, amelyek a komoly munkaerőhiányból eredtek. Voltak olyan jelentkezők is, akiknek a személyes adottsága megfelelt a minimálisan szükséges szintnek, ugyanakkor bizonyos tudásszintjük hiányzott. Ezt a problémát egy intenzív oktatási programmal oldották meg.

### **Munkaerő felvétel egy északi-magyarországi áruházba**

A dunántúli kihívások után a személyzeti igazgató sokkal nyugodtabb volt, amikor egy északi-magyarországi városban lévő új kiskereskedelmi raktáráruházba kerestek munkaerőt. Számos feldolgozó vállalat bezárását jelezte a környékbeli magas munkanélküliség. A helyi munkaközvetítő iroda buzgón segített a jelentkezési lapok kiosztásában és az elbeszélgetések megszervezésében. A személyzeti igazgató biztos volt abban, hogy egy feltűnő hirdetés a helyi újságban, amely a jelentkezési lapok igénylésére ösztönöz, elegendő jó képességű jelentkezőt fog biztosítani ahhoz, hogy felvegyen hatvan részmunkaidős eladót. Az igazgató olyan munkaerő felvételét is várta, amely visszatükrözi a térség összetételét, beleértve a nagyszámú roma közösség tagjait is

A nagy, feltűnő újsághirdetés büszkén tudatta az új, érdekes áruház elkövetkezendő megnyitását és olyanok jelentkezésére szólított fel, akik úgy érzik, hozzá tudnak járulni az áruház sikeréhez eladóként. Jelentkezési lapok a városi munkaközvetítő irodában találhatóak, ahol a személyzet felkészült az írásban, telefonon vagy személyesen feltett kérdések megválaszolására.

A hirdetés megjelenése utáni reggelen a munkaközvetítő dolgozói megérkeztek, az épület mellett és a szomszédos utcában kígyózó sort találtak. Több száz ember kért jelentkezési lapot telefonon. Két héten belül a cég központjába közel 3000 jelentkezés futott be a hatvan helyre. Sajnos azonban kevés, mindössze néhány érkezett romáktól, amelyet a jelentkezési lapon található nevek alapján állapítottak meg.

Az érdeklődés, amelyet ez a kampány idézett elő, most komoly problémákat okozott a személyzeti igazgató számára. Először az elbeszélgetésre történő kiszűrés vagy kiválasztás feladata volt ijesztő: hogy lehet pontosan és gyorsan 300 jelentkezőt kiválasztani elbeszélgetésre a 3000 fős hullámból? Hamarosan egyértelművé vált, hogy nagyon keveset lehetett elutasítani a szükséges személyi feltételek alapján és gyakran csak nehezen lehetett az emberek közül választani. A feladat pusztán nagysága tisztán befolyásolhatja a kiválasztás minőségét. A szubjektív veszélye nagyon reális, például a kézírás igen lényegtelen faktora akaratlanul befolyásolja a döntést.

Egy második feladat az erőforrásokra vonatkozott, amelyeket a kiszűrés eljárással kellett irányítani. A jelentkezési lap szerkesztése például jelentősen lelassította a folyamatot. A legfontosabb információkat egy csoportba kellett szedni az első oldalon. Jelentős erőket kellett szentelni arra, hogy a jelentkezőknek válaszoljanak, mivel minden jelentkező egyben potenciális vevő is, ezért a PR céljaira is vigyázni kellett. Ezért ugyanolyan fontos volt válaszolni gyorsan és udvariasan a meg nem felelteknek, mint ahogyan a kiválasztottaknak. Az elutasítást közlő levélben megemlítette a személyügyi igazgató, hogy 60 állásra 3000-en jelentkeztek ezáltal (1) meg tudta magyarázni, miért nem sikerült megfelelnie a jelentkezőnek ez alkalommal és (2) kifejezhette az új áruház nyitás előtti népszerűségét. Végül bár az egész eljárás költséges volt, örömet fejezte ki, hogy sokan érdeklődtek az állások iránt, ugyanakkor csalódott, hogy az esélyegyenlőség elvét nem tudják megfelelően biztosítani, mert a város etnikai közösségéből oly kevés jelentkezőt vonzottak.

## **Tanulság**

Egy vállalatnak, amely gyárat vagy üzletet nyit egy körzetben, általában jó lehetősége van arra, hogy megalapozza hírnevét mint munkaadó, és hogy felvegye azokat az embereket, akikre szüksége van jövőbeni felvirágzásához. A szóban forgó cég folytatni fogja új áruházainak építését országszerte, amely lehetőséget ad arra, hogy folyamatosan tanuljon és javítsa a fent említett munkaerő felvételi gyakorlatot.

A jövőbeni stratégia az, hogy átruházza a munkaerő kiválasztás és felvétel felelősségét az áruházi vezetőkre, akiknek segítséget nyújt a központ személyügyi apparátusa kézikönyvek, képzések és tanácsadások formájában., hogy akár túlkeresletes, akár túlkínálatos munkaerőpiacon megállják a helyüket.

## **Kérdések:**

- a.) Melyek a túlkeresletes és a túlkínálatos munkaerőpiac jellemzői?
- b.) Mit állapíthatunk meg a cég üzleti stratégiai döntéshozatala, emberi erőforrás tervezése és személyzet biztosítása közötti kapcsolatáról?
- c.) Milyen tervezési, toborzási és kiválasztási problémák léptek fel az egyes szituációkban?
- d.) Ön hogyan értékeli a személyügyi igazgató stratégiai és operatív humánpolitikáját?