



PARADIGMAVÁLTÁS A TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁSBAN A MUNKAERŐ-PIACI SZEREPLŐK IGÉNYEINEK DIFFERENCIÁLLÓDÁSA

„Az egyén munkahelyére mára csak egy munkahelyként tekint!?”

Az emberi erőforrás hierarchikus rendszerének legalsó fokán helyet foglaló toborzás és kiválasztás, napjaink legszignifikánsabb tényezőjévé vált. Az okok között a szervezetek által megjelenő, konzisztensen fokozódó munkaerő iránti igény áll. A témasorozat első részében a munkaerőpiac jelenlegi állapotának érintőleges bemutatásáról, a szervezetben megjelenő toborzási folyamatokról, azok átrendeződésének szükségességéről, lehetséges megoldási módokról vizsgálódik Ötvös Bernadett, HR Generalista.

Napjaink munkaerőpiacát a kereslet és kínálat folyamatos mozgása jellemzi, melynek fő mozgatórugója a *munkaerő-piaci szereplők differenciált céljainak és preferenciáinak megjelenése*.

A piaci szereplők folyamatos adás-vétele a munkaerőpiac színterén feltételezi azt a jelenséget, miszerint a szereplők nem veszik kellően figyelembe egymás szükségleteit, mely szervezeti oldalon az értékes munkaerő elvándorlásához, álláskeresői oldalon a „tökéletes” munkahely szüntelen kereséséhez vezetnek. A szervezetek elvárásait röghöz kötötten követve – üzleti, tulajdonosi, piaci érdekek figyelembevételére alapján – elégitik ki, melyek munkavállalói elégedetlenség kialakulásához, szervezeti elvándorláshoz, folyamatos munkaerő iránti pótláshoz, azaz toborzáshoz vezetnek. Utóbbi esetben nemcsak jelentős többletkiadást okoz a szervezetek számára, de emberi erőforrásuk hiányának eredményeképpen működésüket veszélyeztető kritikus HR tevékenységgé is válik.

Míg szervezeti oldalon a munkaerő elvándorlása, addig az álláskeresők oldalán új típusú, szervezetekkel szemben támasztott elvárások, igények figyelhetők meg. Körvonalazódik az a tézis, miszerint, *„Nem az álláskeresők keresik a munkáltatók kegyeit, hanem fordítva.”* Egy olyan egyenlőtlen piaci helyzet kialakulása tapasztalható, amelyben a munkáltatók egymást túlszárnyalva „licitálnak” annak érdekében, hogy megszerezhessék maguknak az általuk legjobbnak vélt munkaerőt.

A fentiek alapján, a munkaerő-piaci versenyhelyzet azt diktálja, hogy a szervezeteknek el kell sajátítaniuk az alkalmazkodás képességét, továbbá fontos feladatukká válik a környezetükben végbemenő változásokra történő reagálás és alkalmazkodás, innovatív, jövőbe mutató stratégiák megalkotása, annak érdekében, hogy az általuk ideálisnak vélt munkatársakat *bevonzzák és meg is tartásák*. Eme két tényező kulcsszerepet játszik a toborzási/szervezetfejlesztési folyamatokban, melyeket az alábbi – nem teljes körűen – példákön keresztül kívánom bemutatni.

Bevonzás

A toborzási módok egy olyan válfaja, mely az aktív és passzív álláskeresőket egyaránt célozza. Utóbbiak az adott szervezet iránt érdeklődést éppen nem mutatnak, azonban olyan képességek, valamint szakmai tudás birtokában vannak, melyek a szervezet számára értéket képviselnek, így azok megszerzésére kísérletet tesz. A bevonzás történhet a vállalat számára költséget nem rovó módon úgy, mint közösségi csatornákon való aktivitással, avagy fizetős álláshirdetések, szponzorált tartalmak megjelenítésével. A bevonzási stratégia egyik alappillére az aktív és passzív álláskeresők fejében tudattalanul is megjelenő pozitív munkáltatói márka kiépítése és fenntartása, melyre a szervezetek a toborzási folyamataik során támaszkodhatnak. Mindez nemcsak külsőségekben, úgy, mint egy jól felépített, generációs igényeket is kiszolgáló vállalati honlap megalkotásán, avagy közösségi felületeken való állandó jelenléttel történik, hanem a szervezet belső munkáltatói márkájának kialakításában és fenntartásában is. A vállalaton belüli pozitív munkáltatói márka sikeressége a munkavállalók elégedettségén alapszik. Az elégedettség mérőszámai a következő kérdéseken alapulnak, úgy mint: „Miért jó itt dolgozni?” „Ajánlaná az Ön cégét másoknak?”

A munkavállalói elégedettség napjainkban a magas fizetéssel asszociálódik, azaz amikor a munkavállaló a munkaerő-piaci árral közel megegyező, vagy afeletti alapbért és juttatásokat kap munkájának ellenszolgáltatásául. A magas fizetési konstrukció által a szervezetek ténylegesen úgy vélik, hogy a munkavállalókat maradásra bírják, illetve, hogy elégedettségükhöz a magas bér, mint kompenzáció már önmagában elegendő. Ugyanakkor az elégedettség nemcsak a fizetéshez köthető. Az álláskereső számára mára fontossá vált a kollégáikkal és vezetőikkel való kapcsolatok minősége, illetve a közös munka, amellyel hozzájárulnak a vállalat és egyéni céljaik sikerességéhez. A szervezetben történő karrierút szintén fontos perspektíva az új típusú álláskeresői attitűd számára. A szervezeti elvándorlással szembeni verseny mindezek értelmében, az optimális fizetési konstrukció kialakítása mellett, a munkahelyi kapcsolatok összehangolásával és segítségével, az egyén karrierútjának állandó támogatásával vehető fel.

A digitális tér adta lehetőségek még inkább teret engednek a szójhagyomány útján terjedő munkáltatói márka erősítésének. „Jó visszajelzéseket hallottam erről a cégről”. „Az ismerősöm is itt dolgozik, ő ajánlotta Önöket.” Utóbbi kijelentés a dolgozói ajánlási rendszer működésének sikerességét erősíti. Egy olyan alacsony költségvetésű, jutalmazáson alapuló rendszer, mely segíti az üres álláshelyek betöltését, illetve a hirdetésekkel ellentétben, költség, és időtakarékosági szempontok alapján is kedvező a vállalatok számára. Ugyanakkor kérdésként merülhet fel, hogy vajon a belső dolgozók használják-e az ajánlási rendszert és ha nem, miért nem? *„Amennyiben a dolgozói ajánlási rendszer egy szervezeten belül nem működik, úgy az a szervezet egészére kiható kötelékteremtés, a későbbiekben elköteleződés jelenségének hiánya lesz tapasztalható, erősítve a szervezeten belüli elvándorlást”.*

A pozitív munkáltatói márka nemcsak alapul szolgál a toborzási folyamatok segítéséhez, de kétoldalú hatással is rendelkezik, azaz a hatékony és jól kezelt toborzás pozitív munkáltatói márkát eredményez az álláskeresők szemében. A gyakorlatban az érkező pályázatok kezelésén keresztül, a pályázókkal történő kapcsolatfelvételen át, egészen a személyes interjúk lefolytatásáig melyben a szervezet tagjai (HR szakemberek és a szakmai vezetés) meghatározóak. Az interjúk és jelöltélmény fontosságáról: <https://www.hrportal.hu/hr/a-felelem-lekuzdheto-az-interju-alatt-20171206.html>

A bevonás tekintetében az adott pályázóban vagy a szervezetben dolgozó kollégában kialakított pozitív elbánás a fenti gyakorlatot követve eredményezhet, egy a vele hasonló kvalitású ismerősének ajánlását a szervezet számára, mindenfajta szervezeti költség ráfordítása nélkül.

A munkáltatói márka önmagában nem elegendő a toborzás sikerességéhez. Minden egyes vállalati esemény, amit a szervezet elsősorban ügyfeleinek szán, tulajdonképpen potenciális „jövőbeli értékes munkavállalói befektetést” rejt. Továbbá nem elégséges pusztán az ismertség, a munkaerőpiacon, vevőkben/partnerekben történő jelenlét, hiszen *„az álláskeresőket nem a többszörös díjak, hanem a szervezetben meglévő lehetőségek érdeklik”*.

Megtartás

Nem kizárólagosan HR tevékenységek közé sorolandó feladat. Téves az a vélekedés, miszerint ezen tevékenységért teljes egészében a vállalati HR felelős. Olyan összvállalati tevékenység sorozat, melynek során a szervezet tagjait maradásra készíti, illetve a szervezetből történő kilépés megakadályozására szolgál. A bevonás során ismertettek a megtartási folyamatokra is kiterjesztően értendőek. Példának okán, a jelöltélmény fontossága nemcsak egy toborzási folyamat lezárultához kötendő, hanem a munkavállaló szervezetben eltöltött teljes életciklusának tartamára is. Ezen folyamatot munkavállalói élménynek nevezünk.

Érdekeink és látásmódjaink ütköztetésének kifejeződése a közvélekedéssel ellentétben pozitív és szükséges minden szervezet életében. Ezek nem szervezeti konfliktusokként titulálhatók, hanem olyan álláspontok megfogalmazásaként, amelyek az adott problémára több aspektus szerinti megoldásokkal szolgálnak, elősegítve a szervezet jövőbeli sikerességét. Mindezekkel ellentétben a szervezeti konfliktusok a személyek között hirtelen vagy több alkalommal kialakuló vagy kialakult, személyes sérelmeket is magában hordozó megoldatlan szituáció/szituációkként azonosítandók, melyekre a felek nem egy megoldandó feladatként tekintenek. Általános tendencia, hogy amennyiben a felek közötti vitás kérdés nem kerül záros határidőn belül megoldásra, vagy a feleknek nincs módja, illetve nem áll érdekében a probléma rendezése, úgy törvényszerűen a vitás felek egyike a szervezet elhagyása mellett dönt. Megoldásként szolgál a szervezeti konfliktusok kezelésére a vállalat HR szakembere, aki pártatlan félként az egyéneket meghallgatva képes a kialakult helyzetet a megoldás irányába mozdítani.

A konfliktusok kezelés mellett megtartásként szolgálhat nem kizárólagosan a külső körülmények hatására kialakult és kényszeredett szervezeti átrendeződés, mely eredményezhet új munkakörök létrehozását, átképzések lehetőségét, atipikus foglalkoztatási formákat úgy, mint munkakör megosztást, távmunkavégzést, melyek során az egyén új megmérettetésként tekinthet. Ugyanakkor az egyén munkájában történő kiteljesedése mellett a magánéletben is a teljességre törekszik. Egyre központosult „ÉN világunkban” az egyén számára fontossá válik, hogy a munkaidejének lejártával személyes fejlődésére pl. nyelvtanulás, testi-lelki egészségére pl. sport is gondot fordítson. *„Az egyén munkahelyére mára csak egy munkahelyként tekint!?”* A munkavállalói életciklus mindezen feltételezés alapján csupán néhány évre redukálódik. A rövid határidejű projektjellegű feladatok iránti érdeklődés nő, az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása erősödni látszik, mely tendenciát a kor szervezeteinek követniük szükséges.

A technológiák újabb és újabb térhódítása révén, a szervezetek költség és időtakarékos képzési lehetőségeket biztosíthatnak a szervezeti tagok számára, melyek szintén a megtartás lehetőségét szolgálják. A technológiai újdonságok mellett a tanulószervezetek fontosságát is támogatnia szükséges az üzleti és emberi erőforrás eredményes kezelését szem előtt tartó szervezeteknek.

További fontos eszközként szolgál a vállalat teljesítményrendszerének hatékony működtetése is. A teljesítményértékelési rendszer alkalmazásakor fontos, hogy a vállalat mit értékel teljesítményen, és mi a cél melyet az egyénnek az adott időszakra vonatkozóan teljesítenie szükséges. A rendszer ennek alapján lesz nyomon követhető és szolgál hasznos információkkal a szervezet jövőbeli tervezettségére vonatkozóan. Sok vállalat esik abba a hibába, hogy visszajelzést az egyén számára kizárólagosan a teljesítményértékelés alkalmával ad. A megtartás szempontjából azonban az ideális visszajelzés rendszeres időközönként történik segítve egyrészt az egyént munkájának pozitív, valamint fejleszhető feladataira kiterjedően, illetve annak vezetőjét, aki mindezek alapján képes nyomon követni fejlődésének, esetleges visszaesésének okait.

Napjaink HR szakemberei és vállalatvezetői tehát nem mehetnek el amellett, hogy ne foglalkozzanak a bevonás és megtartás kérdéskörével. A legrágább és legértékesebb erőforrás a szervezetben - a gépiesített világ dübörgése mellett - még mindig az emberi erőforrás: a munkaerő, a munkavállaló, az egyén.

Konklúzió

A toborzási folyamatok mindezekben belül a bevonás és megtartás tekintetében azok a szervezetek mondhatják magukat sikeresnek, akik a munkaerő-piaci változásokra, a környezetükből érkező kihívásokra reagálni képesek, stabil lábakon nyugvó munkáltatói márkával rendelkeznek, képesek belső folyamataikra, a szervezet tagjaira hatékony módon figyelemmel lenni és hatást gyakorolni annak érdekében, hogy nemcsak jelölti, de ténylegesen megvalósuló munkavállalói élményt tudjanak magukénak.

Szerző:

Ötvös Bernadett