

# ÉRZELEM-ALAPÚ FOGLALKOZTATÁSI DÖNTÉSEK

## Ásványi Zsófia

adjunktus

Pécsi Tudományegyetem

asvanyizs@ktk.pte.hu

## Riedelmayer Bernadett

PhD hallgató

Pécsi Tudományegyetem

riedelmayer.bernadett@ktk.pte.hu

## BEVEZETÉS

Ma már alapvető HR folyamat a hatékony munkaerő ellátás, hiszen a képzett, tapasztalt, és kellően motivált jelöltek, és a később belőlük lojálissá váló munkavállalók nélkül nincs produktív működés. A szervezet látókörébe kerülő jelöltek éppúgy hatékony törődést igényelnek, mint a szervezetben dolgozók. Olyan együttest alkotnak, akik nélkül nincs növekedés, változás és fejlődés a szervezet életében. A „Candidate Lifecycle Management” ezért a munkaerő-ellátásnak egy olyan integrált stratégiája, amelynek célja az álláskeresőkkel való kapcsolat kiépítése és fenntartása, a toborzási eredmények javítása, a munkáltatói márka fejlesztése, a munkaerőpiacnak ezt az értékes szegmensét kezelő professzionálisan a munkaerőigény felmerülésétől az új munkavállaló beillesztési folyamatának végéig olyan lépéseket ölelve fel, mint:

1. Munkaerőigény felismerése és annak tartalmi meghatározása
2. Toborzási csatornák aktiválása
3. Szűrés (screening)
4. Short-listing
5. Kiválasztás
6. Ajánlat
7. Megállapodás, szerződés
8. Beillesztés (on-boarding)
9. Adminisztráció és folyamatos visszajelzés a jelölteknek (Ásványi, 2019).

A toborzás és a marketing szorosan összefügg, populárisan fogalmazva HR marketingről beszélünk, hiszen ugyanolyan elméletet és eszközöket alkalmaznak a toborzás során, mint a marketing szakemberek. Egy álláshirdetés megfogalmazása és célcsoporthoz való közvetítése semmiben sem eltérő egy termék hirdetésétől. Ugyanolyan sales-es eszközöket szükséges alkalmaznunk, ha ténylegesen attraktív job ad-et kívánunk létrehozni, sőt maguk a HR-es és szakmai interjúztatók is mint salesmanek „értékesítik” a pozíciót, magát a vállalatot az interjú során. Továbbá egy karrieroldal felépítésének is tulajdonképpen úgy kell működnie, mint egy „webshopnak”. Egyszerűen kezelhető, jól átlátható felületre van szükség, ahol minden arra motiválja a felhasználót, hogy jelentkezzen az adott álláshirdetésre (Masa - Alexa, 2019). Ugyanakkor a jelentkezésekre adott visszajelzés és pre-onboarding is a munkavállalói márkaépítés egy eszközének tekinthető, így nem javasolt elhanyagolni. Azonban az „értékesítés” történhet emocionális, és nem emocionális módon. Az empátikus döntéseknél a (munkaerő)piac szereplőire személyként tekintünk még abban az esetben is, ha egy nagyobb csoporttal állunk szemben (például nagyobb létszámú jelöltállomány) (Töröcsik, 2019).

## A POZITÍV JELÖLTÉLMÉNY ÉRTÉKNÖVELŐ HATÁSA

A *candidate journey* azt a hosszú periódust mutatja be egy jelölt esetében, amit végig jár az állásra jelentkezéstől kezdve egészen addig a pontig, melytől már a szervezet részét képezi. A kimagasló tehetségek megszerzése nélkülözhetetlen minden munkáltató számára a mai munkaerőpiaci versenyben. Amíg régebben a cégek nagy részénél általános volt, hogy egy nem megfelelő jelölt esetében nem érkezett válasz a munkáltatótól, ma ez már hátrányos pozícióba helyezheti őket (Nederlia, 2018). A legmegfelelőbb munkatársak bevonásához mára a cégeknek minden lehetséges lépésnél le kell nyúgözniük a jelölteket: legyen az a jelentkezés, az állásinterjú, vagy a felvételi folyamat. Ha az előbbiekre a szervezetek nem fordítanak kellő figyelmet, könnyen szerezhetnek maguknak rossz hírnevet, azaz olyan szervezetekké válnak, amelyekkel nehéz együtt dolgozni, és ahová nem jó jelentkezni. Mivel a jelöltek túlnyomó többsége jelen van a közösségi médiában, és online értékeléseket írhat, azok a cégek, akik nem törődnek a jelöltélménnyel, minden bizonnyal több forrásból hallhatják majd vissza a rájuk vonatkozó kritikákat. A munkáltatói márka a vállalatok munkavállalói megítélését, ismertségét, vonzerejét jelenti a meglévő alkalmazottak, aktív és passzív jelöltek és a döntéshozók számára. Ennek eredményeképp egy negatív élmény elkísérheti a jelölteket a karrierútjuk folyamán, ezért kritikus fontosságú, hogy a javításra megfelelő időben kellő energiát és erőforrást fordítsanak a vállalatok. Ha a jelöltek pozitív élményt szereznek a kiválasztási folyamat során, szívesen jelentkeznek ugyanahhoz a céghez, ajánlják a közvetlen környezetüknek, megosztják tapasztalataikat családjukkal és barátaikkal, és a közösségi médiában is közzéteszik. Tehát maga az élmény kerül a fókuszba, függetlenül attól, hogy felvételt nyert az adott jelölt a kívánt pozícióba, avagy sem. Azonban nem mindegy, hogy milyen tapasztalat kerül megosztásra, hiszen több jelentkező, több felvett munkatársat eredményez, ami pedig széleskörben képzettebb és minőségibb munkaerőt jelent, ezáltal mérsékelhető a toborzási költségek. A pozitív jelöltélmény a potenciális munkatársakat elkötelezetté és lojálissá teszi a vállalat márkája iránt, ami egyben más területekre is pozitív hatással lehet (Masa – Alexa, 2019). Hatására javulhat a cég tovább ajánlási aránya, így nemcsak a munkáltatói márka fejlődik, hanem a cég vevő-/megrendelői köre is bővíthet.

## HOGYAN VÁLHAT EGY SZERVEZET/ MUNKÁLTATÓ POZITÍVVÁ, EMPATIKUSABBÁ A JELÖLT IRÁNYÁBA?

Az első lépés annak biztosítására, hogy egy vállalat a jövőbeli munkavállalóknak pozitív jelöltélményt tudjon nyújtani, az útjuk teljeskörű definiálása az első pillanattól egészen a beillesztési folyamatig. Ha megértjük azokat az impulzusokat, amelyek érik őket a jelentkezési procedúra során, képesek leszünk fejleszteni a stratégiánkat. Amiatt, hogy meghatároztuk a folyamat elemeit, képesek leszünk előnyben részesíteni azokat a kritikus erőforrásokat, amelyekre feltétlenül szükségünk lesz a pozitív jelöltélmény kialakítása során.

Munkába állás esetén a hivatalos munkaszerződés tartalmazza a jogszabályban meghatározott kötelező elemeket mind a munkavállaló, mind a munkáltatóra vonatkozóan. Azonban ezen felül létrejöhet egy virtuális, kölcsönös elköteleződésbe vetett hit, amit pszichológiai szerződésnek hívunk (Balogh, 2014). Az elmélet Rousseau (2000) nevéhez köthető, és célja, hogy a munkavállaló és a munkáltató ki nem mondott célok mentén, implicit módon támasztanak elvárásokat egymás felé. Egy „jelölt út” esetében ezt azt jelentheti, hogy a munkáltató prognosztizálja a jelölt karrierlehetőségeit amennyiben őt választja.

A pozitív jelöltélmény kialakításának eszközeit a következőképp határozhatjuk meg:

- A Randstad (2019a) adatai szerint figyelembe kell venni minden olyan területet, ahol az álláskeresők találkozhatnak a márkájával, mielőtt belépnének a kiválasztási folyamatba. A TalentBoard szerint a jelöltek 71%-a már azelőtt kialakít egy véleményt a vállalatról az előzetes kutatásai alapján, mielőtt jelentkezne egy állásra.
- Transzparens, érthető, de egyben érdekes, kifejezetten figyelemfelkeltő álláshirdetés
- Felvételi folyamat lerövidítése
- Up-to-date karrier oldalak
- Alapvető értékek bemutatása, objektivitás
- Gyors értesítés (akár e-mail template-ekkel)
- Visszajelzés kérése
- KPI-on (Key Performance Indicator) és feedbackeken alapuló fejlesztés
- Vonzó munkáltatói márka kialakítása

- Gamification-alapú automatizált folyamatok
- Érzelmi kötődés kialakítása a jelöltekkel
- Könnyen kezelhető karrier oldal és egyszerű jelentkezés
- Folyamatos kommunikáció, mert átlagosan 2-3 hónap is eltelhet a jelentkezéstől a munkába állásig
- Megfelelő interjúztatás, a pozíció esetleges negatív aspektusait is ismertetve (Masa –Alexa, 2019)

## JELÖLTÉLMÉNY ÉRTÉKE SZÁMOKBAN

A CareerArc (Randstad, 2019b) kutatásából egyértelműen látható a jelöltélmény fontossága, amely az alábbi statisztikai adatokkal bizonyítható:

- A jelöltek 60%-ának volt rossz élménye céggel.
- A rossz élménnyel távozott jelöltek 72%-a mesélt erről másoknak online, vagy személyesen.
- A jelöltélmény egyik legnagyobb problémája a hosszadalmas, akár 3-4 órán át kitöltött jelentkezési űrlap.
- A jelöltek 65%-a sérelmezte, hogy ritkán, vagy soha nem hall visszajelzést a jelentkezéséről.
- Azok a jelöltek, akik kapnak viszont visszajelzést, 51%-ban arra panaszkodnak, hogy ez akár egy hónapig vagy tovább is eltart.
- 3,5-szer kisebb az esély arra, hogy egy jelölt újra jelentkezzen egy céghez, amely nem küldött neki visszajelzést, holott a teljes felvételi folyamat megfelelő alakítása akár még ahhoz is hozzájárulhat, hogy az elutasított jelöltek is pozitív élménnyel távozzanak, és ajánlják a céget, vagy folyamatosan kövessék a jövőben az álláslehetőségeket egy jövőbeli pozíció megpályázásáért.
- TalentBoard 2018-as észak-amerikai Jelölt Élmény Kutatása alapján az álláskeresők 43%-a rendelkezett korábbi tapasztalattal, azokról a vállalatokról, amelyekhez jelentkeztek, és 71%-uk elmondása szerint gyűjtött információt a vállalatról a pályázata beadását megelőzően. (Randstad, 2019b) Ennek okán kiemelkedően fontos, hogy a vállalat kihasználja a vállalati márka adta lehetőségeket a munkáltatói márka felépítésekor. Például a Johnson & Johnsonnál Sjoerd Gehring, a tehetségmenedzsmentért és munkáltatói élményért felelős globális ügyvezető a vállalat által létrehozott J&J Shine programon keresztül szeretett volna létrehozni egy olyan „fogyasztóközpontú

szemléletmódot, amely képes kifejezni, hogyan viszonyul a cég a munkavállalói élményhez és a munkaező-felvétel folyamatához”. A Shine program bevezetésével arra törekedtek, hogy kezeljék az álláskeresők első számú csalódottságát: az átláthatóság teljes hiányát a felvételi folyamat során. A Shine az álláskeresők felé részletes tájékoztatást ad, hogy mi várható a felvételi folyamat során. A jelentkezők nyomom követhetik pályázatuk előrehaladását, megtudhatják, mennyi időbe telik a következő szakaszra való áttérés, és információt kaphatnak arról, hogy mi várható a következő lépésben (Forbes, 2017).

## A POZITÍV JELÖLTÉLMÉNY ÉRTÉKNÖVELŐ KIHÍVÁSA: A MEGTARTÁS

A közvélekedéssel ellentétben a munkaező-biztosítási lánc nem a kiválasztással és a munkaszerződés aláírásával zárul, hanem a sikeres beillesztéssel (on-boarding). A munkafeladatokba történő gyors és intenzív betanulás vállalat teljesítményére és költségeire egyaránt pozitívan hat. Ebből érzékelhető, mennyire fontos, hogy az új dolgozókat ne hagyjuk magukra, hanem a vállalatba, valamint egy új munkakörbe célzott bevezető intézkedésekkel integráljuk. Máskülönb mi értelme lenne időt, pénzt, és energiát fektetni a tökéletes jelölt megszerzésére, ha nem tudjuk vagy akarjuk őt a szervezeti kultúrába integrálni, és ennél fogva is hosszú távon lojálisá tenni a szervezet felé (Ásványi, 2019).

A beillesztés során az alkalmazottak eszköze azt kell, hogy megcélozza, hogy az új munkavállaló jó döntésként értékelje munkaszerződése megkötését. Ha ez megvalósul, akkor *candidate life cycle management* rendszer és ezt követően a megtartást eredményező *employee experience* is hatékonyan működik.

## ÖSSZEZÉS

A munkahelyválasztás, munkahelyváltás komoly és megfontolt döntést igényel a jelöltek részéről, mert rendszerint hosszú távra szól. A döntést befolyásoló tények és adatok objektív értékelése ezért nélkülözhetetlen. Ugyanakkor mivel számos és akár egymásnak ellentmondó tényező között kell tisztán látni, a tények mellett fontos a jelölteknek azonosítani azokat az érzelmeiket is, amelyek egy állásajánlat elfogadásához vagy

elutasításához társítanak magukban. Az érzelmek, érzelmi reakciók tudatos értékelése és beazonosítása segíthet a magabiztos döntés meghozatalában. A HR munkában ma már egyre gyakrabban alkalmazott és a marketing területéről származó pozitív élménybiztosítási gyakorlatok éppen ezen érzélem-alapú döntéshozatalat igyekeznek a munkáltató számára előnyösen alakítani.

## HIVATKOZÁSOK

- Ásványi Zs. (2019), Munkaező-biztosítási lánc menedzselésének hatékony eszközei, In: László Gy., Németh J., Sipos N., (szerk.), Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 268-275.
- Balogh L. (2014), Sport-kultúra-sportkultúra. A sportcsapatok és sportszervezetek teljesítményét befolyásoló szervezetpszichológiai tényezők. Szeged, SZTE.
- Forbes (2017), Sjoerd Gehring: How To Create A Positive Candidate And Employee Experience. <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/11/17/sjoerd-gehring-how-to-create-a-positive-candidate-and-employee-experience/?sh=5cabe14a5a68> (Letöltve: 2023.04.02.)
- Maczó K. (2007), Controlling a gyakorlatban. Kempelen Farkas Hallgatói Információs Központ
- Masa B., Alexa M. (2019), „A miskolci Bosch új generációs toborzást támogató eszközei”, Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek Gazdaság-Régió-Társadalom, 14 (3), 76-87.
- Nederlia (2018), How to get feedback from candidates – and why you should. <https://nederlia.com/getting-actionable-candidate-feedback-and-using-it/>, (Letöltve: 2023.04.20.)
- Randstad (2019a), Tegye értékesebbé munkáltatói márkáját egy kiváló jelöltélmény kialakításával. <https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/tegye-ertekesebbe-munkaltatoi-markajat-egy-kivalo-jeloltelmeny-kialakitasaval/> letoltve: 2023.04.16.

- Randstad (2019b), Interjútól a kijáratig: milyen a jelöltélmény az Ön cégénél? <https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/interjutol-a-kijaratig-milyen-a-jeloltelmeny-az-on-cegenel/> (Letöltve: 2023. 04.19.)
- Rousseau, D. (2000), Psychological contract inventory. [https://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI.pdf](https://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf) (Letöltve: 2023.04.18.)
- Törőcsik M. (2019), „Az empatikus marketing”, Marketing & Menedzsment, 34 (5), 23–28. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1723>, (Letöltve: 2023.04.28.)