

# Hogyan toborozz és tarts meg?

AVAGY ÍGY LESZEL SIKERES ÉS VONZÓ MUNKÁLTATÓ

**Polgár Zita**

***Előadásomban arról beszéltem a cégvezetőknek, hogy mind a toborzás-kiválasztás, mind a munkavállalóik megtartása stratégiai fontosságú kell, hogy legyen a vállalatok számára. Az elmúlt években ugyanis jelentős szakemberhiány alakult ki a munkaerőpiacon, ami miatt a toborzás-kiválasztás nemcsak egyre több erőfeszítést követel, hanem egyre több költséggel is jár.***



Ezzel párhuzamosan számos szervezetnél jelentősen növekedett a fluktuáció, ami szintén óriási költséget és veszteséget jelent, emellett rontja a munkáltató hírnevét, így negatívan hat a toborzásra, és számos egyéb destruktív hatással bír. Ezért sorra vettük azokat a tudatos és intelligens megoldási lehetőségeket, amelyekkel meg támogathatjuk a toborzás hagyományos módszereit, valamint beszélgettünk a munkavállalói elköteleződés kialakításának mikéntjéről is.

## MIBŐL TUDSZ ENGEDNI?

Amikor toborzásra kerül a sor, igen gyakori, hogy elvárások végtelen sora, többoldalas (!) munkaköri leírások, túlzott igények merülnek fel a pá-

lyázókkal kapcsolatban – még fizikai területen is. Például „must have”, azaz kötelező a folyékony angol, holott csak heti egyszeri telefonos egyeztetésre lehet számítani. Vagy ragaszkodnak bizonyos jártassághoz mondjuk egy adott gép kezelé- se terén, holott a megfelelő hozzáállású jelölt azt be is tudná tanulni a munkáltató érdemi támogatásával. Következésképp elmondhatjuk, hogy gyakorta nem a „munkaerőből” van hiány, hanem az elvárás túl sok, illetve indokolatlanul magas. Márpedig igazi luxus a maximumot, sőt akár a feleslegeset (!) elvárni, amikor minden egyes betöltetlenül álló munkakör veszélyezteti a cég tevékenységének folytonosságát és eredményességét. Érdemes tehát átgondolni, hogy mire van szükség valójában egy adott munkakör betöltéséhez, és mi az, amiből engedni lehet.

## MIT TUDSZ BETANÍTANI?

Másrészt azt is fontolóra kellene venni, hogy mi az a tudás, előzetes gyakorlat, amelyet maga a munkáltató át tud adni az új munkavállalónak – például egy remekbe szabott betanítás, illetve onboarding folyamat keretein belül. Valószínű ugyanis, hogy egy vállalati integrált rendszer vagy egy adott munkagép használatát házon belül „on the job” is meg fogja tanulni a jelölt, ha kellőképpen tanulékony, és van erre motivációja. Ezért is fontos nem a maximumot elvárni, hanem azt, amire elengedhetetlenül szükség van.

## AZ EMBERT MAGÁT NÉZD!

A cégek gyakran túlzott mértékben vagy kizárólag a szakmai tapasztalatra és a bizonyított (?) tudásra helyezik a hangsúlyt, mert így akarnak „biztosra menni”. Ennélfogva nagyon sok jelölt azért nem kerül be egy munkakörbe, mert még nem dolgozott az adott tevékenységben, holott képes lenne azt jól ellátni. Sokkal nyitottabbnak kellene lennie a szervezeteknek azokra a munkavállalókra, akik nem tudják felmutatni

a tökéletesen illeszkedő tapasztalatot, ugyanakkor kompetenciákban, gondolkodásmódban, hozzáállásban és motivációban igencsak megfelelnek a munkaköri elvárásoknak. Arról nem beszélve, hogy kizárólag az a pályázó tud(na) a munkájában hatékony és eredményes lenni, aki a feladatok ellátásához szükséges képességekkel és készségekkel (is) rendelkezik. Csakhogy a kiválasztás során egyelőre még sajnos mindig viszonylag kevesen veszik figyelembe, és mérik fel a jelöltek kompetenciáit, attitűdjét, viselkedését. Különösen nagy szükség lenne erre például akkor, ha valaki szakmát kíván váltani.

Sok vállalat bizony még mindig megelégszik azzal, hogy kizárólag olyan pályázóknak biztosít lehetőséget, akiknek az adott területen már van tapasztalatuk és bizonyos mértékű tudásuk, akinek pedig nincs, azt kiszóráják a jelentkezők közül. Tehát nem az embert magát nézik, hanem azt, amit az önéletrajzában látnak. És ez súlyos kiválasztási hiba, amelynek következtében gyakran a cégek nem is találkoznak, vagy nem azokkal a jelöltekkel találkoznak, akik valódi hozzájárulást jelentenének számukra egy általuk meghirdetett munkakörben, mert gyakran pont ők nem mennek át a rostán.

Nagyon fontos lenne a látókör kiszélesítése, és a kizárólag önéletrajz alapú – tranzakcionális jellegű – kiválasztás helyett teljeskörűen feltérképezni az embert magát. A gondolkodásmódját, hozzáállását, motivációit, viselkedését és kompetenciáit, valamint bevetni a mindezeket mérő szűrőket, eszközöket és az intelligens kérdezéstechnikát. Emellett szükséges lehet annak a felmérése is, hogy milyen transzferálható tudással rendelkeznek a jelöltek, amelyet aztán sikerrel tudnának kamatoztatni akár egy másik szakterületen is. Például aki képes embereket vezetni, az nem egyetlen szektorban állhatja meg a helyét. Hiszen ez esetben nem feltétlenül egy szakma mély ismerete, hanem az emberekkel való kompetens bánásmódja lesz az ő kiemelkedő képessége, amelyet akár a korábbi tapasztalataitól eltérő szakterületen, illetve szektorban is egy cég javára kamatoztathat majd.

## A TAPASZTALAT NEM GARANCIA

Sok szervezetnél a tapasztalati évek számában határozzák az elvárásokat, és aztán eszerint is szűrnék, ami alkalmasint óriási csapda lehet. A tapasztalat ugyanis nem egyenlő a jártasság-



gal, és főleg nem jelent alkalmasságot. Ezeket a kifejezéseket gyakran összekeverik egymással, esetleg teljesen össze is vonják őket. Ezért most tisztázzuk mindet! Először is, a tapasztalat azt jelenti, hogy a jelöltnek van már némi gyakorlata, amely ideális esetben releváns is kellene legyen, ám ez nem feltétlenül van mindig így. Tehát nem jelent garanciát arra, hogy az adott szakmát el is sajátította annyira, hogy az elengedő legyen a felvételhez. Miért? Nos, sajnos papíron akár hosszú évekig is be lehet tölteni egy munkakört anélkül, hogy érdemi szaktudást szerezne az ember, illetve számottevően fejlődne. Sok példát láttam arra, hogy miután valaki elhelyezkedik – jellemzően abban a szakmában, amelyből végzettséget szerzett –, úgy tölti el a munkanapjait, hogy mindenből a minimumot csinálja meg, és éppenséggel alig fejlődik az évek során. Ebből kifolyólag az ő gyakorlati tapasztalata egyáltalán nem biztos, hogy elegendő lesz a kínált állás betöltéséhez. Könnyen megeshet például az, hogy egy tízéves tapasztalatnál többet jelent három olyan év, amelynek során a jelölt folyamatosan új kihívásokat ugrott meg, és intenzíven gyarapodott szakmailag.

Ezért nem az számít, hogy valaki hány évet töltött el egy munkakörben, hanem az, hogy van-e kellő jártassága, azaz alkalmazott gyakorlati tudása. Ez adja ugyanis a bevethetőség alapját, és tesz valakit szakemberré, mivel érdemi munkavégzés által alakul ki, s feltételezi, hogy az illető sok mindent látott már, s igazán érti a dolgát. És mivel az önéletrajz nem feltétlenül ad erről számottevő információt, jól célzott kérdésekkel kell feltérképezni a valóságot.

## LEGYEN OKOS A KIVÁLASZTÁSOD!

Részben a fentiekből következik az, hogy a cégek gyakran nem látják meg a pályázókban az igazi lehetőséget. Hogy is láthatnák, ha sokszor csak egy automatizált, egyoldalú szűrési folyamaton vizsik végig a jelentkezőket, valódi megismerési szándék nélkül, sok hasznos információtól elesve? A sablonos kérdések, a gyors interjúk és a kizárólag egy adott munkakörre történő tranzakcionális interjúztatás kora lejárt. Ehelyett a valódi megismerésre épülő interjúkra és kiválasztási módszerekre van szükség, ahol minden egyes jelöltre lehetőségként tekint egy szervezet. „Tudna-e ez az ember hozzájárulás lenni a vállalat számára?” Ezzel a nyitottsággal (lenne)

érdemes hozzáállni a pályázókhoz, akik között egészen biztosan lesz olyan, akiből ha a jelenben nem is, ám a jövőben akár még lehet egy remek kolléga, feltéve, hogy a szemfüles HR szakember, illetve a szakmai vezető meglátja benne a lehetőséget. Mert a kiválasztás sosem kizárólag a jelenről kell, hogy szóljon: bármely pályázóból lehet álomunkatárs, ha az embert magát figyeljük és értékeljük. Ehhez pedig olyan kiválasztási technikánk és folyamatunk van, amely ezt támogatja és amelynek segítségével a jövőben is képesek leszünk „visszanyúlni” azokhoz az jelöltekhez, akikben egyszer – valami miatt – már megláttuk a lehetőséget.

## BURKOLT DISZKRIMINÁCIÓ

Sajnos még napjainkban is gyakoriak a pályázókkal kapcsolatos előítéletek: nem, életkor, karierváltó – és még sorolhatnám – esetek, ahol szintén nem az embert magát nézik. És ez nemcsak azért jelent problémát, mert lehet, hogy remek jelölttől esik el a cég, hanem azért is, mert az előítéletnek semmilyen helye nincs a kiválasztásban. A cél ugyanis nem más, mint a megfelelő ember megtalálása a megfelelő helyre. És a lehetőség mindenkinek jár nemtől, életkortól és egyéb adottságotól függetlenül.

## A VALÓSÁGOT MUTASD!

Ma már pontosan tudják a jelöltek, hogy egy dizájnos és kecsgetető álláskiírás mögött nem feltétlenül a világ legjobb munkaköre, munkahelye áll. Bárkinek lehet ugyanis igényes hirdetése, ha megfizeti, ám ettől még nem lesz valaki jó munkáltató. Sokkal fontosabb (lenne), hogy a pályázók beleláthassanak az adott cég valóságába: az ott dolgozó munkavállalók tapasztalataiba, munkakörülményeibe, megéléseibe. Minél transzparensabb a cég e tekintetben (is), annál inkább számíthat olyan munkavállalókra, akik ténylegesen náluk akarnak dolgozni. Fontos tehát elengedni a tökéletes munkáltató képét és a csillogó, de fals képet mutató hirdetéseket. Annál inkább kifizetődő elnyerni a jelöltek bizalmát a valóság megmutatásával, ami természetesen magába kell, hogy foglalja azokat a dolgokat, szempontokat, amiért a munkavállalók szeretnek az adott szervezetnél dolgozni. Erre pedig kiváló platform a social media és a videó formátum, amely igen rövid idő alatt minőségi

információval gazdagítja az érdeklődőket, valamint rövid időn belül nagyszámú elérést hozhat. Hozzáteszem, az arra való törekvés, hogy vonzó munkáltatók legyünk, ahol az emberek szeretnek dolgozni, az egyik legfontosabb cél a szervezetek számára, amely mindig a vezetés és a HR együttes feladata kell, hogy legyen.

## LEGYEN A CÉLOD AZ EREDMÉNYESSÉG MELLETT AZ ELKÖTELEZŐDÉS!

Miközben a munkaerőpiacon igen nagy a verseny a munkavállalókért, rengeteg cégnél láthatunk nagymértékű fluktuációt. Márpedig egy tenni vágyó, eredményes kolléga kilépése ugyanis nemcsak azért jelent nagy veszteséget a szervezetnek, mert igen költséges és erőforrásigényes a helyére újat találni, hanem azért is, mert ezáltal tudás áramlik ki a szervezetből. Ráadásul a biztos jót elengedni a bizonytalan valamilyenért üzletviteli szempontból is mindig kockáza-

tos. És ami legfontosabb: a jól dolgozó és elkötelezett munkavállaló hozza a legtöbb eredményt, méghozzá hosszú távon. A megtartás szerepe tehát sosem volt még olyan fontos, mint manapság!

Mi kell ehhez? Bár a munkavállalók anyagi megbecsülése kétségtelenül fontos – és a szerepe egyre növekszik is a kedvezőtlen gazdasági környezetben és az emelkedő inflációval –, az elköteleződésüket döntően az befolyásolja, hogy milyen vezetőjük van: milyen az ő hozzáállása, bánásmódja és a tettei. Ezért az egyik legfontosabb vezetőként azzal foglalkozni, hogy a munkavállalók hogyan érzik magukat a szervezetben. Óriási szükség van tehát a hatékony és eredményes munkavégzést szolgáló hiteles vezetői tettekre, olyanokra, amelyeknek hatására a munkavállaló értékesnek érzi magát, akar tenni és egyre jobbnak lenni.

Egy sikeres vállalat alapja ugyanis mindig a benne dolgozó kollégák tettvégya, remek munkája, odaadása és lojalitása.



**pnyme állásbörze**

Nyomdaipari **ÁLLÁS**BÖRZE

 [allas.pnyme.hu](https://allas.pnyme.hu)