

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

„TOBORZÁS–KIVÁLASZTÁS E–HRM ESZKÖZÖKKEL –
MIT TARTOGAT A JÖVŐ A HR SZAKEMBEREK
SZÁMÁRA?”

Belső konzulens: Hidegh Anna Laura

Külső konzulens: Ötvös Gergő Kálmán

DUDÁS RÉKA JULIANNA

NAPPALI TAGOZAT

EMBERI ERŐFORRÁSOK

BUDAPEST, 2018

NYILATKOZAT

Alulírott Dudás Réka Julianna büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2018. május 14.



hallgató aláírása

Tartalom

1.	Bevezetés.....	3
1.1.	Szakdolgozatom tárgya.....	3
1.2.	A dolgozat célja.....	4
1.3.	Kutatásmódszertan.....	5
1.4.	Kutatási kérdések.....	7
2.	e-HRM.....	8
2.1.	Az elektronikus HRM megjelenése.....	8
2.2.	Az e-HRM fogalma napjainkban.....	9
2.3.	Az e-HRM felhasználói.....	11
3.	Toborzás–kiválasztás és az e-HRM.....	13
3.1.	A toborzás–kiválasztás elméleti háttere.....	13
3.2.	A toborzás–kiválasztás eszközei.....	16
3.2.1.	Az e-HRM megjelenése a toborzás–kiválasztásban.....	16
3.2.2.	Az eszközök csoportosítása, hagyományos és e-HRM eszközök.....	16
3.2.3.	e-HRM eszközök a toborzás–kiválasztás minden szakaszában.....	20
3.2.3.1.	Pozíció meghatározása és a toborzás adminisztrációja – Trello.....	21
3.2.3.2.	Álláshirdetés – Profession.hu.....	23
3.2.3.3.	Jelentkezések összegyűjtése, előszűrés – SmartRecruiters.....	25
3.2.3.4.	Tesztek – Skillsarena.....	27
3.2.3.5.	Videointerjú – Skype és HireVue.....	29
3.2.3.6.	Egyéb vizsgálatok – Háttérvizsgálat – HireRight.....	31
3.2.3.7.	Ajánlat, szerződés – Microsoft Outlook.....	32
3.2.3.8.	Beillesztés, adattárolás – Microsoft Excel.....	34
4.	A kutatás módszertana.....	35
4.1.	Kutatási kérdések.....	35
4.2.	Kvalitatív interjúk.....	36
5.	A kutatás eredményei.....	38
5.1.	Interjúalanyok háttere.....	38
5.2.	Interjúalanyok megoszlása.....	40
5.3.	Az e-HRM fogalma.....	41
5.4.	Az e-HRM alkalmazása a toborzás–kiválasztásban.....	44
5.5.	Az e-HRM eszközök hatása a HR szakember munkájára a jövőben.....	53
6.	Összefoglalás.....	58
7.	Felhasznált irodalom.....	61
7.1.	Könyvek, folyóiratok.....	61
7.2.	Internetes források.....	64
8.	Táblázatok és ábrajegyzék.....	65
8.1.	Táblázatok.....	65
8.2.	Ábrajegyzék.....	65

1. Bevezetés

1.1. Szakdolgozatom tárgya

Egyetemi éveim alatt sok olyan területtel ismerkedtem meg az emberi erőforrás menedzsmenten belül, ahol már generációk óta hasonló módszereket és eszközöket alkalmaznak nagyobb változtatások nélkül. Ez persze nem véletlen és nem is feltétlenül rossz. Az emberi erőforrás menedzsment több funkcióját az évek során továbbra is hatékonyan el lehet látni hasonló elven működő eszközökkel, módszerekkel. Ennek oka, hogy ezeknek a megoldásoknak az alapvető metodikája jó és a folyamatok során felmerülő problémák orvoslására még mindig megfelelően alkalmazhatóak.

Vegyük példának a toborzás–kiválasztást. Az alapproblémája a folyamatnak a megfelelően képzett munkaerő megfelelő időben és helyen való megtalálása egy konkrét munkakörbe. A megoldás alapja, hogy meghatározott módszerekkel begyűjtjük a potenciális jelölteket, majd több szintes szűréssel kiválasztjuk a jelöltek közül a legjobbat. A toborzás–kiválasztás módszerei a betöltendő munkakör típusától függenek, annál több szinten kell alkalmazni őket, minél magasabb szintű munkakörbe keresünk jelöltet (GULYÁS, L. 2012). A toborzás–kiválasztási folyamat alapvető metodikája – az üres pozíció pontos meghatározása, megfelelő helyen való meghirdetése, az előszűrések, interjúk, különböző képességmérő tesztek elvégzése, ha indokolt, akkor háttér és orvosi vizsgálat, végül szerződés-kötés – elméletben kiszűri a legalapvetőbb anomáliákat a folyamat során.

Gyorsan fejlődő világunkban a leggyakoribb cél egy fejlesztés esetén az optimalizálás, a maximális hatékonyság elérése. Ez ugyanúgy elmondható a HR¹ szinte összes funkciójáról. A cél az, hogy a már bevált módszereket olyan platformra ültessék át, amely a leghatékonyabban segíti a folyamatot. Legyen szó időmegtakarításról, költségmegtakarításról, vagy az emberi tényező² igénybevételének csökkentéséről. Emellett a bevált HR folyamatok fejlődése során figyelembe kell venni a potenciális jelöltek csoportjának tulajdonságait, elvárásait, s az ő elérésükhöz megfelelő módszereket kell találni (STROHMEIER, E.P., 2014). Ez a fejlődés napjainkban jellemzően valamilyen

¹ Dolgozatomban a „HR” kifejezést (angolul: human resources) használom, amikor az emberi erőforrás menedzsmentről beszélek.

² Az „emberi tényező” a dolgozatomban a toborzás–kiválasztás folyamatában részt vevő HR szakember, angol kifejezéssel élve „recruiter”.

technológiával egybekötött megoldást jelent, például egy álláshirdető website–ot, egy telefonról is elérhető videointerjú–alkalmazást, vagy az álláshirdetésre pályázatot benyújtó jelölteket kezelő számítógépes szoftvert. A dolgozat tárgya a HR-en, ezen belül kifejezetten a toborzás-kiválasztás területén használható technológiák vizsgálata.

1.2. A dolgozat célja

A HR technológiák vizsgálatát aktuális és fontos témának tartom a HR szakma szempontjából, hiszen az elektronikai eszközök fejlődése hihetetlen sebességgel történik és használatuk a HR folyamatok szinte minden lépcsőfokán lehetséges, ez pedig természetesen nagy hatással van – főleg a toborzás–kiválasztás területén – az emberi tényezőre (és egyáltalán annak szükségességére). A legtöbb esetben az újfajta technológiák – eszközök és módszerek - alkalmazása növeli a folyamat hatékonyságát. Figyelembe kell vennünk azonban, hogy vannak területek, ahol nem egyértelmű az a határ, ameddig még hatékonyan be lehet vetni ezeket a technológiákat. Az alkalmazott eszköz, vagy módszertan beválása abban mérhető, hogy mennyire tudja legalább azonos, de inkább magasabb hatékonysággal ellátni ugyanazt a feladatot, mint korábbi, manuális, vagy humán elődje. Akadályba akkor ütközhetünk, ha – minden technológiai fejlesztés ellenére – az új eszköz nem képes legalább azonos szinten kiszolgálni a folyamatot.

A HR az egyik legemberközelibb szakma, rengeteg folyamatában alkalmaz szociológiai, pszichológiai megoldásokat (RASIM, T. S., 2008). A modern eszközök igyekeznek felvenni a versenyt a gondolkodó, intelligens emberrel, próbálják számszerűsíteni a szociológiát, pszichológiát és ezt mesterséges intelligenciával rendelkező gépek segítségével alkalmazni a gyakorlatban. Az, hogy képesek lesznek–e valaha ennek tökéletes szimulálására, örök kérdés, melynek megválaszolása nem képezi dolgozatom tárgyát.

A szakdolgozatom célja a jelenleg a piacon lévő, toborzás-kiválasztást támogató e–HRM eszközök típusainak bemutatása, interjúim során az ezekről az eszközökről személyesen alkotott vélemény általánosítása, a kérdéseimre adott válaszokból az e–HRM eszközök jövőbeli alkalmazási lehetőségeinek feltárása.

1.3. Kutatásmódszertan

Úgy gondolom, hogy a témámhoz jelenleg – 2017-ben és 2018-ban – még kevés igazán releváns szakirodalom kapcsolódik a környezet rohamos változása miatt. A jelenleg végbemenő folyamatok által elért fejlődéseket és hatásokat összefoglaló szakirodalmak az elkövetkező években lesznek publikálva, amikor már lehetséges lesz összegzést készíteni a jelenlegi eseményekről. Ezért szakirodalmi kutatásom során amellet, hogy a HR szakmában leggyakrabban idézett írásos művek fejezeteiből gyűjtöm össze a toborzás–kiválasztás és a HR technológiában használt fogalmak és folyamatok elméleti hátterét és a kapcsolódó definíciókat, nagy figyelmet fektetek az interneten fellelhető – hivatalos és releváns forrásból származó – forrásokra is.

A szakirodalom szerint a fenti jelenséget leíró fogalom az e–HRM³. A dolgozat során először mélyebben megvizsgáltam tehát az e–HRM fogalmát. Mit mond a szakirodalom, miről is beszélünk, mikor azt mondjuk, hogy e–HRM? Milyen változások idézték elő a HR területére betörő e–HRM megoldások alkalmazását, s kik állnak az e–HRM térnyerésének fókuszában? Az összegyűjtött szakirodalmat kritikusan szemléltem, hiszen napjainkban az akár 3–4 éve megírt – akkor még tökéletesen érvényes – állítások már aktualitásukat veszthették, illetve a friss, online formában közzétett írások sem minden esetben támaszthatóak alá.

Az e–HRM fogalmának körüljárása után megvizsgáltam, hogy miket nevezünk e–HRM eszközöknek és ezek mely folyamatokban alkalmazhatóak a toborzás–kiválasztás során. A vizsgálat során internetes tartalmakra támaszkodtam, hiszen ezen eszközök túlnyomó többsége az interneten keresztül érhető el. Az információgyűjtés elsődleges forrása az eszközök weblapja volt. Amennyiben az ott feltüntetett adatok hiányosak voltak, vagy még mindig nem volt egyértelmű az eszköz használata, működése, úgy másodlagos forrásként további online forrásokat (cikkek, folyóiratok) használtam fel. Az eszközök alkalmazhatóságának vizsgálatát a toborzás–kiválasztás elméleti hátterének és alapfolyamatainak leírásával vezettem be. Ezután a toborzás–kiválasztás eszközeit hagyományos és e–HRM kategóriákra bontottam, majd a kategóriákat szintenként⁴ összehasonlítottam. A hagyományos és e–HRM eszközök összehasonlítása után

³ Az „e–HRM” kifejezés – mint később kifejtésre kerül – röviden az elektronikus emberi erőforrás menedzsmentet jelenti (angolul: „electronic human resources management”).

⁴ Szint alatt értem a toborzás–kiválasztás alapfolyamatainak leírásakor bemutatott elkülöníthető lépéseket, például betöltendő pozíció meghatározása, álláshirdetés, stb.

szintenként egy, vagy több e-HRM eszközt vizsgáltam meg mélyebben. Rövid leírást készítettem az eszközökről, azok eléréséről és működéséről (illetve költségeiről is, amennyiben elérhető ez az információ ajánlatkérés nélkül), majd a korábbi összehasonlító táblázat mintájára minden kategóriánál levezettem az előnyök és hátrányok összehasonlítását.

Az e-HRM eszközök bemutatása után következik a kvalitatív kutatásom bemutatása, eredményeinek összegzése és elemzése. A kutatás félig strukturált interjúk formájában került lebonyolításra, melyek során nyolc 25-30 év közötti HR szakemberrel beszélgettem, kb. 60–90 perc hosszasan. Interjúalanyaim mind rendelkeznek legalább egy év tapasztalattal a toborzás–kiválasztás területéről, akár korábbi, akár jelenlegi munkahelyük kapcsán.

A kvalitatív kutatásomhoz a szakirodalmi kutatás által gyűjtött információk alapján felállítottam egy interjú vázlat, melynek pontjai a kutatási kérdéseimre hivatottak elegendő adattal szolgálni.

Az interjúk személyesen, telefonon, vagy Skype-on keresztül zajlottak le. A beszélgetések alatt az általam előre megírt vázlat pontjait követtem, de lehetőséget biztosítottam interjúalanyaimnak arra, hogy bármilyen személyes tapasztalatot, véleményt megoszthassanak, sőt, ösztönöztem őket a minél explicitebb válaszok adására, a gondolataik részletes kifejtésére. Megkérdeztem őket arról, hogy ismerik-e az e-HRM fogalmát és az e-HRM eszközöket, illetve, hogy ezek közül melyeket alkalmazták és milyen tapasztalatokra, benyomásokra tettek szert. Interjúalanyaim, s a kapcsolódó munkáltatóik minden esetben anonimak. A cél nem az volt, hogy a jelenlegi – vagy akár korábbi – munkáltatójuk toborzás–kiválasztási stratégiáját elemezzem, hanem hogy az interjúalanyaim empirikus úton szerzett véleményét és tapasztalatait megismerhessem. Az összehasonlíthatóság érdekében az interjúalanyoknál feltüntettem a toborzás–kiválasztás területén szerzett tapasztalatot években kifejezve, a munkáltatóknál pedig az iparágat és a becsült foglalkoztatotti létszámot. Az interjú során kapott válaszokat témakörönként összegeztem, s a dolgozat befejező részében ezek alapján fogok elemző választ adni a kutatási kérdéseimre.

A következő alfejezetben öt kutatási kérdést fogalmazok meg, melyek segítségemre voltak az interjúk vezetésekor.

1.4. Kutatási kérdések

A dolgozatom során az alábbi kutatási kérdések megválaszolását tűztem ki célul:

- **Ismerik-e az e-HRM fogalmát a toborzás-kiválasztás területén dolgozó HR szakemberek? Milyen eszközöket sorolnak az e-HRM eszközök csoportjába?**

A 2.2. fejezetben definiálom az e-HRM fogalmát. A kvalitatív, interjú kutatásom során felteszem a kérdést interjúalanyaimnak, ők milyen forrásokból informálódnak a szakmával kapcsolatos újításokról, majd megkérem őket, hogy jelenlegi tudásuk szerint definiálják az e-HRM fogalmát és sorolják fel az ide tartozó eszközöket. Az 5.3. fejezetben összehasonlítom a kapott válaszokat a 2.2. fejezetben leírt definícióval, illetve megvizsgálom, hogy – abban az esetben, ha nem ismerik, a segítségével – a definíció tisztázása után milyen eszközöket, s helyesen sorolnak-e be az e-HRM eszközök közé.

- **A toborzás-kiválasztás mely szintjein, milyen funkciók betöltésére alkalmazhatóak az e-HRM eszközök? Milyen típusú eszközöket használnak a leggyakrabban a toborzás-kiválasztás során? Milyen kapcsolat van az alkalmazott eszközök és a toborzás-kiválasztás területén eltöltött idő között?**

A 3.1 fejezetben összegyűjtöm, hogy milyen szinteken kerül megvalósításra a toborzás-kiválasztási folyamat. A 3.2.2. fejezetben meghatározom, hogy mely szinteken milyen típusú eszközök kerülhetnek alkalmazásra, majd a 3.2.3. fejezetben példákat is bemutatok kategóriánként. Kvalitatív kutatásom elemzésénél szempontként kezelem a toborzás-kiválasztás területén eltöltött munkaéveket, s az interjú során megkérdem az interjúalanyaimat, ők milyen eszközöket használtak a karrierjük során. Az 5.1. és 5.2. fejezetben megvizsgálom a két adat közötti összefüggéseket.

- **Milyen különbségek vannak a multinacionális nagyvállalatok és a kisvállalatok által alkalmazott e-HRM eszközökben/eszközkegóriákban?**

A kvalitatív, interjú kutatás során szerzett információk alapján az 5.1. fejezetben összehasonlítom, milyen eszközöket használnak a multinacionális nagyvállalatoknál és milyeneket a kisvállalatoknál dolgozó HR szakemberek. A rendelkezésemre álló információk alapján igyekszem megindokolni a különbözőség okát az 5. fejezet további alfejezeteiben is.

- **Milyen előnyei és hátrányai vannak a toborzás–kiválasztás folyamatai során alkalmazott e–HRM eszközöknek?**

Összegzem az 5.4. fejezetben a kvalitatív, interjú kutatás kérdéseire adott válaszok alapján interjúalanyaim empirikus úton szerzett tapasztalatait, véleményét, majd ezeket összevetem a 3.2.2. és 3.2.3. fejezetekben felvázolt előnyökkel és hátrányokkal.

- **Mikor helyettesíthető e–HRM eszköz alkalmazásával az emberi tényező a toborzás–kiválasztás során? Mik a legfontosabb különbségek az emberi tényező és az e–HRM eszköz alkalmazása között?**

Az 5.5. fejezetben a kvalitatív, interjú kutatás során összegyűjtöm az interjúalanyaim empirikus úton szerzett tapasztalatait és véleményeit azzal kapcsolatban, hogy a toborzás–kiválasztási folyamat mely szintjétől szükséges a humán tényező a legoptimálisabb megoldás alkalmazásához. Megkérem őket, hogy próbálják megfogalmazni, mi különbözteti meg a humán tényezőt az e–HRM eszköztől, s mi az, amire egy e–HRM eszköz sosem lesz képes az ember helyett a toborzás–kiválasztási folyamatban.

2. e–HRM

2.1. Az elektronikus HRM megjelenése

Milyen munkaerőpiaci, vagy munkakörülménybeli változások idézték elő az elektronikus HRM színre lépését?

Az internetről korunk leggyorsabban növekvő médiuma. Összehasonlításképp: a rádióknak 30, a tévének 13, az internetnek viszont csak 4 évre volt szüksége az 50 millió fős felhasználói tábor eléréséhez (PÉNTEK, Á. 2011). Az 1990–es évek közepén az internet robbanásszerű növekedésének köszönhetően a vállalkozások számára elérhetővé váltak olyan funkciók, mint egyszerűbb és gyorsabb együttműködés (ügyfelekkel, testvérvállalatokkal, vezetőkkel, munkavállalókkal stb.), kapcsolatteremtés és az átalakuló munkaerőpiaci elvárásokra való gyorsabb reagálás lehetősége. A munkakeresők könnyebben szereztek információt a munkáltatókról, könnyebben fértek hozzá az üres pozíciókhoz, ezekre pedig a jelentkezésüket beadhatták akár már online is. Könnyebb volt információt szerezni a munkakörhöz szükséges kvalifikációkról, képességekről és azok megszerzéséről.

Az évek során még szükségesebbé vált az elektronikus megoldások alkalmazása a vállalatok életében – nem csak a HR kapcsán – a rohamosan fejlődő gazdaság miatt. Átalakulások, cégfelvásárlások, összeolvadások – ezek az események rengeteg adminisztrációs munkával járnak a mai napig, így az „e” eszközök⁵ alkalmazása és integrációjának szükségessége az idő múlásával egyre elengedhetlenebbé vált (UK ESSAYS, 2013). A munkavállalók és a munkáltatók igényeinek egyeztetéséhez és kommunikációjához, vagy a vállalat pénzügyi információjának lekérdezéséhez, akár a versenytárs adataival való összehasonlításához is ilyen „e” eszközök használata lehet a legalkalmasabb.

A 2018. áprilisi statisztikák szerint jelenleg 4,09 Milliárd felhasználót tudhat magáénak az internet (STATISTA.COM, 2018). Az okostelefonunkon mindig elérhetőek vagyunk, már nagyszüleinkkel is chat alapú platformokon csevegünk, s akkor sem lepődünk meg, ha önzetű autóról, vagy okosotthonról⁶ beszélnek a híradóban. Egyesek szenvedélyesen keresik a technológiai megoldásokat a mindennapjaik izgalmasabbá tételéhez, ezekre a fejlesztésekre, technológiákra akár egyfajta hobbiként gondolnak. Érthető tehát, hogy megállíthatatlanul beszivárognak mindenhova a megszokottól merőben elrugaszzkodó ötletek és technológiák.

2.2. Az e–HRM fogalma napjainkban

Létezik–e 2018–ban érvényes, kiforrott definíciója az e–HRM–nek?

Nézzük meg, milyen szavak állnak az e–HRM mozaikszó mögött. E, mint electronic és HRM mint human resources management. Kézenfekvő, hogy ebből rögtön arra következtetünk, az e–HRM nem más, mint elektronikus platformon végrehajtott humánerőforrás menedzsment, más néven egy továbbfejlesztett, modern humánerőforrás menedzsment (MAJÓ, Z. 2006).

Most vizsgáljuk meg, hogy milyen elektronikus platformokat használunk a legalapvetőbb HR folyamatokban: hirdetést teszünk közzé egy internetes álláshirdető portálon, a beérkezett pályázatok egy erre specializálódott webes platformon kerülnek adminisztrációra. A jelöltek előszűrésre kerülnek online logikai tesztekkel, a teszt

⁵ Az elektronikus eszközök rövidítése.

⁶ Az okosotthonban olyan technológiák kerülnek alkalmazásra, melyek a házban lévő rendszerek (pl. világítás, sötétítés, riasztó) automatizált működését teszik lehetővé. Ezek általában központilag irányíthatóak.

sikerességéről e–mailes visszajelzést kapnak. Interjút telefonon, vagy e–mailben egyeztetünk velük. Az interjú lebonyolításához, bár legtöbbször személyesen történik, előfordul, hogy a távolság miatt videointerjúztató alkalmazást használunk. Ha a felvételi eljárás sikeres volt, s a jelölt felvételre került, a beillesztés során online tréningekre mutató linket küldünk ki neki a munkakörhöz szükséges képességek elsajátítására, a céges kultúra, stratégiák megismerésére. Miután remélhetőleg hosszútávon munkaviszonyban állunk majd, teljesítményértékelő–szoftverrel vizsgáljuk a fejlődésüket, a belső feedback–rendszerben pedig a kollégák által adott visszajelzéseket kezeljük, rendszerezük. Ha nem alakul minden úgy, ahogy elképzeltük és lezárul a munkaviszony, azt a belső HR adatbázisban adminisztráljuk. Fentiekkel könnyen bizonyítható, hogy tulajdonképpen a hagyományos HR stratégiák, politikák és gyakorlatok internetes technológiákon alapuló eszközök és módszertanok tudatos és irányított támogatásán keresztül kerülnek megvalósításra annak érdekében, hogy a legoptimálisabb megoldást biztosítsák a szervezet HR igényeinek (RUEL, H. et al, 2004).

Mazen szerint az e–HRM célja a HR folyamatok elősegítése mellett, hogy a HR szakemberek munkájának minőségét javítsa az e–HRM eszközök által nyert idő újra allokálásával (MAZEN J. A. S., 2017). Ha megbecsüljük a fent leírt folyamatok közül csak a toborzás–kiválasztás folyamatai során az összes időből az adminisztrációval eltöltött időt, elég magas arány fog kijönni. Vannak olyan kulcsfolyamatok, amik esetében elkerülhetetlen az adminisztratív munka, például az önéletrajzok összegyűjtésekor és összehasonlításakor mindenképpen szükséges valahol tárolni és áttekinteni ezeket a dokumentumokat, vagy hagyományos, papír alapon, vagy elektronikus úton. Vagy egy másik példa, hogy egy jelölt felvételekor a jelölt jövőjére tekintettel is sokkal hatékonyabb az, ha minden személyes adat már a folyamat elején felvitelre kerül egy adatbázisba. Amennyiben a jelölt felvételt nyer, akkor innen már egyszerű az adatokat beimportálni a belső HR adatbázisba, illetve a belső IT infrastruktúrába. Ezek helyett az adminisztratív teendők helyett a HR szakember tudna arra összpontosítani, hogy minél mélyrehatóbban alkalmazza a pszichológia elméleteit a munkája során, ezzel valóban exponenciális növekedést elérve a munka minőségében (RASIM, T. S., 2008).

Majó Zoltán 2007–ben *e–HRM: az elektronikus emberi erőforrás menedzsment jelenségvilága* című doktori értekezésében vizsgálta az e–HRM akkori jelentését. Ő így fogalmazott: „az e–HRM, mint egyfajta infokommunikációs technológiai támogatás a hagyományos HR tevékenységet hatékonyabbá teszi. Gyorsabb, egyszerűbb lesz a

szolgáltatás, illetve olcsóbb a fenntartás. Másrészt az e-HRM modernizálja a HR munkát, azaz megváltoztatja annak hatókörét.” Egy olyan leegyszerűsítő megállapításra lyukadt ki, miszerint az e-HRM fogalomnak tartalmaznia kell a menedzsment, az emberi erőforrások, valamint az elektronikus üzlet fogalmát is. Majó szerint az e-HRM nem egyszerűen a HR működését informatikai eszközökkel támogató jelenség, hanem az emberi erőforrás menedzsment „működésbe hozatala” a munka virtualizálódott világában. Figyelembe kell vennünk, hogy ez a megállapítás 2007-re vonatkozott, azóta pedig rengeteget fejlődtek ezek az informatikai rendszerek.

Ahogy Strohmeier mondja, az e-HRM egyik legnagyobb kihívása, hogy azonosítsa a fiatalabb rétegek – tehát potenciális jelöltek – attitűdjeit, képességeit, viselkedését és igényeit a munka világában, s az ezek digitálisan kiváltott változásait (STROHMEIER, E. P., 2014).

Összegzésként elmondhatjuk, hogy az e-HRM a hagyományos HR technológiák, stratégiák, politikák internetes technológián alapuló irányított támogatása, mely során a cél megfelelés a szervezet HR igényeinek, a HR szakemberek munkaminőségének javítása az adminisztratív munkakörökkel töltött idő csökkentésével, költségmegtakarítás, s a potenciális munkavállalók igényeinek azonosítása.

2.3. Az e-HRM felhasználói

Ki a célközönsége az e-HRM térnyerésének?

William Strauss és Neil Howe amerikai történészek 1991-ben megjelent „Generations” című könyvükben lefektették a generációelmélet alapjait. Strauss és Howe elmélete szerint minden időszakban megjelenik négy embertípus (életkortól függően, a kategóriák: próféták, nomádok, hősök és művészek), mely kategóriák 2018-ban az alábbiak szerint alakulnak:

- Az 1940–1950-es években születettek: baby-boomerek („próféták”)
- Az 1960–1970-es években születettek: X generáció („nomádok”)
- Az 1980–1990-es években születettek: Y generáció („hősök”)
- A 2000-es években születettek: Z generáció („művészek”) (STRAUSS W., HOWE N. 1991)

Ha racionális gondolkodást követünk, kiszámíthatjuk, hogy a jelenleg aktívan foglalkoztatottak valószínűleg az X és az Y generáció csoportjaiból kerülnek ki. Az X generációt a szakirodalomban általában úgy szokták jellemezni, mint a jelenlegi kamaszok, fiatalok szüleit. Ez egy átmeneti generáció, mely fiatalkorát – Magyarországon – a rendszerváltás során élte meg, felnőtt korára azonban megtapasztalta a digitális technológia hipergyors térnyerését. Természetesen nem tehetünk olyan kijelentést, miszerint az X generáció tagjai nem értenének a technológiához, az azonban egyértelmű, hogy az őket követő Y generációnál kevésbé lesznek komfortosak az új technológiák megértésében és alkalmazásában. A szakirodalom szerint az Y generáció – akiket más néven „digitális bennszülötteként” is említenek (SAHA, D.; PANDITA, D., 2017) – képviselőire jellemző, hogy szüleik túlzott figyelmének és óvásának következményeképp másokhoz képest különlegesnek és mindentől védettnek érzik magukat, magabiztos és optimista világlátással rendelkeznek, ambíciózusak és erősen motiváltak, szeretnek és tudnak is csapatban dolgozni. Azonban nyomás nehezedik rájuk a bizonytalan és állandóan változó gazdasági környezet hatására (STRAUSS, W., HOWE, N., 2000). A fentiek túlzó általánosítások, azonban összehasonlítva a korábbi generációkkal, van igazságtartalmuk.

Az Y generáció tagjai gyermekkorukban, illetve tinédzserkorukban ismerkedtek meg a digitális technológiákkal. Egyre több ember számára elérhetőek az új technológiák, ez már nem csak a tehetősebb rétegek kiváltsága. A közigazgatásban is nagy figyelmet fordítanak arra, hogy ne legyenek hátrányban a nehezebb körülmények között élők, azért is, mert egyre több ügyet – főleg a közigazgatásban – már csak elektronikusan lehet elintézni. A felzárkóztatást például az iskolák, vagy helyi könyvtárak részére történő számítógép-adományokkal érik el. Így tehát a számítógéphez és az internethez való hozzáférés az Y generáció részére anyagi helyzettől függetlenül már korán természetessé válik. Ezáltal egy olyan új generáció alakult ki, akik egyedi, tartós, szinte intim kapcsolatban vannak a technológiával. A szakirodalom szerint a kapcsolat ilyen korai kialakítása miatt ezt a generációt kiemelkedő digitális hozzáértés, gyors és párhuzamos információfeldolgozás jellemzi (STROHMEIER, E. P., 2014). Az új technológiai fejlesztésekhez könnyedén adaptálódnak, nem jelent gondot számukra a telefonos applikációk kezelése. A technológia nem csak gyakorlati segítséget nyújt az életük során, de egyfajta presztízs–szimbólumként is tekintenek rá (MOLNÁR, Á. B., 2017). Ennek természetesen egyértelmű oka az, hogy a legjobb technológiákért, eszközökért általában

borsos árat kell fizetni. Ezen a ponton meg kell említeni a Z generáció képviselőit is, akik születésük óta a technológia ilyen felfogását ismerik csak, ezen kategória képviselői nem éltek egy perccel sem internet-hozzáférés, sőt, okostelefonok nélkül. A technológia fejlődésének eredményét valószínűleg a Z generáció fogja leginkább megtapasztalni élete során, azonban az implementáció – korából adódóan – az Y generáció feladata lesz.

A fentiekre tekintettel szakdolgozatom során az Y generációra fogok fókuszálni. A kutatási kérdéseim az Y generáció tagjaira vonatkoznak, interjúim során – melyek alanyai kivétel nélkül az Y generációba tartoznak – kapott válaszaimat az Y generációra fogom általánosítani.

3. Toborzás–kiválasztás és az e–HRM

3.1. A toborzás–kiválasztás elméleti háttere

A toborzás és a kiválasztás fogalmakat a gyakorlatban ritkán lehet egymás nélkül használni. A toborzás célja, hogy az üres, vagy a jövőben megüresedő, vagy a jövőben létesítendő, új munkapozíciókba megfelelő munkaerőt kutasson fel és vonzzon be. Ide tartozik minden olyan tevékenység, ami során a jelentkezőket a HR szakemberek megtalálják, érdeklődésüket felkeltik. A kiválasztás pedig az erre épülő következő folyamat, mely során a jelentkezőkből – előre meghatározott – követelmények alapján kiszűrjük a legjobb jelölteket. A kiválasztás tehát tulajdonképpen egy döntés–előkészítő folyamat, mely teljesítése után az elvárásoknak való megfelelés alapján legjobb jelöltnek a munkáltató ajánlatot tesz (TÓTHNÉ SIKORA, G. 2000).

A toborzás feladata tehát, hogy a munkáltatói üresedést a potenciális jelentkezők tudomására hozza. A folyamat komplexitása, nehézsége attól függ, hogy milyen a munkaerőpiac kínálata, s mennyire specializált a meghirdetni kívánt pozíció. Amennyiben megfelelően képzett munkaerőből túlkínálat van, akkor értelemszerűen a toborzás egyszerűbb és rövidebb időt vesz igénybe (KAROLINY, M., POÓR, J. 2010). A toborzásnak külső és belső forrásai is léteznek, a lehetőségek folyamatosan alakulnak, bővülnek. Belső források alatt azokat a módszereket értjük, amelyek a jelenlegi – előléptethető, áthelyezhető, vagy tovább képezhető – munkavállalók bevonásával alkalmazhatóak. Külső forrásként értünk minden más módszert és eszközt.

Belső források:	Külső források:
<ul style="list-style-type: none"> • Előléptetés • Áthelyezés • Visszaminősítés • Munkakör-bővítés 	<ul style="list-style-type: none"> • Alkalmi foglalkoztatás • Alkalmazotti ajánlás • Egyetemi megkeresés • Fejvadász cég igénybevétele • Munkaügyi Központ igénybevétele • Lízingelés (pl. diákmunka szövetkezettől) • Hirdetés sajtómédiumon keresztül

1. táblázat – Toborzás belső és külső forrásai (Forrás: Gulyás, L. 2012)

Dolgozatomban nem foglalkozom a toborzás belső módszereivel. Nem vizsgálom az összes külső módszert sem, csak a fejvadász cég igénybevételére – érintőlegesen – és a sajtómédiumon keresztül történő hirdetésre és az azt követő további toborzás-kiválasztási folyamatokra koncentrálok. Ennek oka, hogy a dolgozatom fő témája – a technológia alkalmazása a folyamatok során – ezekben a formákban tud megfelelően érvényesülni, itt jelenik meg a leggyakrabban. A külső források legfőbb előnye a nagyobb merítési bázis és a már meglévő vállalati kultúrától és szerkezettől, belső harcoktól és elvárásoktól mentes jelöltek megtalálása, ezek pedig megfelelő feltételek a technológia alkalmazhatóságának vizsgálatára.

A toborzás során a HR szakember a munkáltató stratégiai célkitűzései alapján (vagy kifejezett kérése szerint) választhat, hogy inkább újító gondolkodásmóddal és szemlélettel rendelkező, a jelenlegi munkaerő összetételét felpezsdítő jelentkezőt keres, vagy a lényeg, hogy a legegyszerűbb, leggyorsabb módon találja meg a megfelelő alkalmazottat az eddig már létező és jól működő szervezeti hálóba. Tóthné Sikora Gizella ezt a két stratégiát „újító” és „állapotmegőrző” stratégiának nevezte el (TÓTHNÉ SIKORA, G. 2000, p. 211.).

A toborzásnál megállapítottuk, hogy ha túlkínálat van a munkaerőpiacon, akkor a toborzási folyamat nehézsége a túlkínálattal egyenes arányban csökken. Azonban ez a kiválasztásnál éppen ellenkezőleg történik. Minél több jól képzett munkaerő van a piacon, annál komplexebb és több időt igénylő folyamat lesz a kiválasztás. A kiválasztás fő célja olyan jelentkező szűrése, akinél a legnagyobb esély van a szervezetbe való beilleszkedésre, beválásra. A kiválasztás során is meghatározhatunk külső és belső forrásokat, azonban a belső kiválasztás fogalmát – mivel dolgozatomban nem foglalkozik a belső toborzással sem – a továbbiakban nem fogom részletezni. A teljes kép bemutatása érdekében azonban felsorolás-szintjén meg kell említeni.

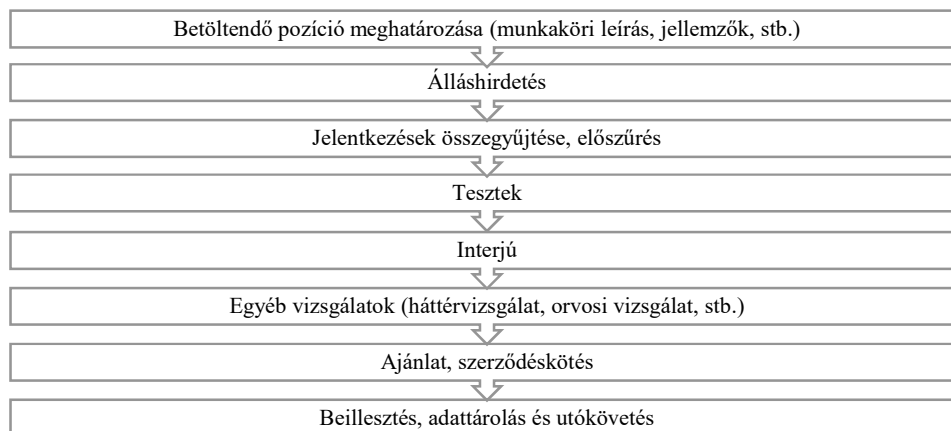
Belső források:	Külső források:
<ul style="list-style-type: none"> • Javadalmazási rendszer alapú motiváció • Teljesítményértékelés • Pszichológiai értékelés • Karriertervezés 	<ul style="list-style-type: none"> • Pályázati anyag (kísérőlevél, önéletrajz, mellékletek) • Referenciák • Tesztek (teljesítménymérés, képességmérés, gyorsaságmérés, csoportmunka, intelligencia teszt, személyiség teszt, érdeklődés- és motivációs teszt, speciális képességeket vizsgáló teszt, tevékenységteszt) • Interjú • Grafológia (amennyiben kézírással történik a pályázat valamelyik része és indokolt a grafológiai vizsgálat) • Értékelő Központ („AC” – assesment center) • Egészségügyi állapotfelmérés • Szakvélemény (szakmai életrajz, személyiség, szakma ismeret, egészségi állapot) • Döntés (felsővezető bevonásával) • Utóhang (beilleszkedés)* • Garancia (például próbaidő)*

2. táblázat – A kiválasztás belső és külső forrásai (saját szerkesztés, forrás: Tóthné Sikora, G. 2000 p. 221–237.)

* a csillaggal jelölt módszerek a szerződéskötés után alkalmazhatóak

Dolgozatomban a továbbiakban a toborzás–kiválasztás közös fogalommal hivatkozok a fent bemutatott két folyamatra együttesen.

A külső forrású toborzás–kiválasztás folyamatait a bevezetésemben már röviden megfogalmaztam, ismétlésül ábrában foglalom össze:



1. ábra – A toborzás–kiválasztás folyamatai (saját szerkesztés, forrás: Gulyás, L. 2012 p. 135.)

3.2. A toborzás–kiválasztás eszközei

3.2.1. Az e–HRM megjelenése a toborzás–kiválasztásban

Miután kifejtésre került az e–HRM megjelenésének rövid története, s fogalma, illetve tárgyalásra kerültek a toborzás–kiválasztás szakaszai is, szeretnék bővebben foglalkozni a toborzás–kiválasztás automatizációjával⁷, azaz az e–HRM eszközök folyamatban betöltött szerepéről, megjelenési formáiról. A dolgozat eddigi részeiben összegyűjtött információkat felhasználva végigmentem a toborzás–kiválasztás folyamatán, miközben arra a kérdésre kerestem a választ, hogy milyen e–HRM eszközöket használhatunk a folyamat szintjei során, s milyen funkciók betöltésére alkalmasak.

3.2.2. Az eszközök csoportosítása, hagyományos és e–HRM eszközök

Ebben a fejezetben csoportokra osztottam a most a piacon jelenlévő toborzás–kiválasztási folyamatot támogató eszközöket. A csoportosítást nem emeltem át korábban megírt szakirodalomból, a saját tudásom, tapasztalataim alapján készítettem el.

Három fő csoportot hoztam létre az eszközök és módszerek kategorizálására:

- Hagyományos módszerek és eszközök (manuális működési elv, emberi tényező);
- Vegyes módszerek és eszközök (manuális és automatizált működési elv, az emberi tényező mellett megjelenik a technológia is);
- E–HRM módszerek és eszközök (teljesen automatizált működési elv, nincs emberi tényező).

Az alábbi táblázatban a toborzás–kiválasztás korábban már ábrázolt (1. ábra) folyamatai alapján felsoroltam az igénybe vehető hagyományos és e–HRM eszközöket. Az eszközök és módszerek kategorizálása során úgy gondoltam, hogy szükséges külön kategóriát szentelni azoknak a módszereknek és eszközöknek, amik egyaránt tartalmaznak emberi és internet alapú összetevőt is, de az ábrában az egyszerűség kedvéért egyértelműen elhatároltam a hagyományos és e–HRM eszközöket. Ettől függetlenül a legtöbb esetben az e–HRM eszköz működtetéséhez, karbantartásához szükség van az emberi tényezőre.

⁷ Automatizáció alatt azt értem, amikor egy alapfolyamat elektronikus platformra kerül áthelyezésre, tehát a továbbfejlesztett folyamat a technológia bevonásával jön létre. Így válik egy HRM folyamat e–HRM folyamattá.

Az összegyűjtött információkat főleg saját kutatásaim során szereztem, az „előnyök” és „hátrányok” oszlopok tartalmát egyetemi tanulmányaim során szerzett tudásom alapján, saját szavaimmal és kritikai szemlélettel fogalmaztam meg.

Toborzás–kiválasztási folyamat

Betöltendő pozíció meghatározása			
Hagyományos módszer/eszköz		e–HRM módszer/eszköz	
<ul style="list-style-type: none"> • Munkaköri leírás készítése • Kompetenciamodell • Kompetenciák prioritási listája 		<ul style="list-style-type: none"> • Online feladatrendszerző alkalmazás* • Munkakör alapú kompetenciaértékelő szoftver • Microsoft Excel/Word • Online jegyzetfüzet alkalmazás 	
Előnyök	Hátrányok	Előnyök	Hátrányok
Személyes inputok könnyebb érvényesíthetősége, könnyen módosítható.	Nem integrálható, nehezen emelhető át hasonló munkakörökbe, minden alkalommal újra kell vizsgálni.	Könnyű összehasonlíthatóság, integrálhatóság, előre betáplált adatok, s beépített kompetenciamodellek, munkaköri leírás automatikus generálása.	Túlzott objektivitás, csak a képességekre fókuszál és nem veszi figyelembe a vállalati kultúrát, a munkacsoportot.
Álláshirdetés			
Hagyományos módszer/eszköz		e–HRM módszer/eszköz	
<ul style="list-style-type: none"> • Újsághirdetés, plakát • Szórólap • Utcai/egyetemi személyes megjelenés • Karrier expo 		<ul style="list-style-type: none"> • Online álláshirdető oldal • Online reklámok (pl. közösségi oldalakon) • Saját honlap hirdetője, karrieroldal 	
Előnyök	Hátrányok	Előnyök	Hátrányok
Személyes benyomás, tapasztalatok megosztása, könnyebb ráhatás és meggyőzés, személyes preferenciákra való azonnali visszajelzés.	Adminisztrációs nehézségek, költséges, nagy idő- és humán kapacitásigény, nem biztos, hogy a megfelelő korosztályt éri el a sajtóhirdetés.	Rögtön elérhető a jelentkezés funkció, több pozíció és/vagy a vállalat bemutatása, multimédiás lehetőségek (CV ⁸ , fotó feltöltés, teszt kitöltés, stb.).	Akár költségesebb is lehet a hagyományosnál ezek implementációja, nincs meg a személyes kontakt, benyomás, könnyen mutathat más példát online, mint élőben.
Jelentkezések összegyűjtése, előszűrés			
Hagyományos módszer/eszköz		e–HRM módszer/eszköz	
<ul style="list-style-type: none"> • Papír alapú összehasonlítás • Toborzó által manuális shortlisting⁹ • Munkaerőközvetítő általi előszűrés 		<ul style="list-style-type: none"> • Jelöltkezelő szoftver • Integrált HR szoftver • Álláshirdető portál általi szűrés 	

⁸ A CV a latin curriculum vitae szó rövidítése, mely jelentése önéletrajz.

⁹ A korai fázisban történő kiválasztást hívjuk így angolul, ahol a beérkező rengeteg pályázatból kiszűrjük az irreleváns pályázatokat.

Előnyök	Hátrányok	Előnyök	Hátrányok
HR szakember korábbi személyes benyomásainak és tapasztalatainak felhasználása, szubjektív értékelés, jelenlegi munkavállalók közé való beillesztés vizsgálata.	Nehezen összehasonlíthatóak a jelentkezések, több adminisztráció, nagy humán kapacitásigény, munkaerőközvetítő használata költséges lehet.	Könnyű összehasonlíthatóság, gyors kiértékelés, előre betáplált adatok, humán kapacitásigény csökkentése az álláshirdető portál általi szűrés igénybevételekor.	Költséges, folyamatos karbantartást igényel, túlzott objektivitás, nem alkalmas arra, hogy a munkacsoportba, vállalatba való beilleszthetőséget vizsgáljuk vele.
Tesztek			
Hagyományos módszer/eszköz		e-HRM módszer/eszköz	
• Papír alapú, írott teszt		• Online tesztek	
Előnyök	Hátrányok	Előnyök	Hátrányok
Íráselemzés lehetősége, stressz-tűrés és reakciók megfigyelése, család könnyebb kiszűrése, rákényszeríti a jelöltet a mélyebb koncentrációra, figyelembe veszi a speciális eseteket és igény szerint alakítható (pl. izgulós jelöltet megnyugtatja a vizsgáztató, ha kérdés merül fel a teszt során, arra lehetőség van azonnali válaszadásra).	Írott szöveg lehet nehezen olvasható, relevánsan több a hibázási lehetőség (pl. nem veszi észre a feladatot, elfelejt karikázni, stb.), korlátozott típusfeladatok, humán kapacitásigény az értékeléshez, az értékelés során szintén fennáll a hibázási lehetőség.	Szinte bármilyen feladat, teszt készíthető, egyszerre több képesség mérésére van lehetőség, a feladatok könnyen változtathatóak, sorrendjük variálható, automatikus, azonnali kiértékelés, értékeléskor minimális hibalehetőség, speciális igények szerint alakítható (pl. diszgráfias jelölt sem esik el a tesztírástól).	Nagyobb lehetőség a csalásra, a rendszer folyamatos karbantartása, szükséges hozzá áram, s internetkapcsolat, költséges, rendszerhiba esetén lehet torz az eredmény, speciális eseteket nem vesz figyelembe (pl. a jelölttel vagy környezetével történik valami, s ezért nem tudja folytatni a tesztet).
Interjú			
Hagyományos módszer/eszköz		e-HRM módszer/eszköz	
• Személyes interjú		• Online interjú ¹⁰	
Előnyök	Hátrányok	Előnyök	Hátrányok
Személyes benyomás, jelöltre szabható, azonnali visszajelzés, könnyen és gyorsan átstrukturálható (pl. meglepő kérdések, angolra váltás), interjúztató képviseli az egész vállalatot, tapasztalat oda-vissza megosztásának lehetősége.	Időigényes, sok adminisztráció, nagy humán kapacitásigény, helyszín igény, az izgulós, stresszelős jelöltek viselkedése megváltozik, az eredményeket nagyon torzíthatja a jelölt és az interjúztató hangulata, lelkiállapota, előítéletesség, diszkrimináció veszélye.	Időben akár készíthető is (pl. előre elkészített interjú-kérdésekre videofelvétel válasz), nem követel meg személyes jelenlétet, bármilyen mikrofonnal és kamerával rendelkező eszközzel megvalósítható, akár csak kiválasztott válaszok megtekintése.	Nincs meg a személyes benyomás, meglepetés erejének hatása és stressz-szint kevésbé tesztelhető akkurátusan, másik személy akár segítheti a jelöltet a háttérből (csalási lehetőség), a válaszok ellenőrzésére ugyanúgy szükség van erre alkalmas eszközre (pl. számítógép és internet), illetve munkaerőre.

¹⁰ Egy 2000-ben elvégzett tanulmány szerint (802 ember bevonásával) a személyes interjúkat korrektebbnek, őszintébbnek értékelték a jelentkezők és a személyes interjúk során felvetek közül többen váltak be, mint az online interjúk esetében (CHAPMAN, D. S. et al 2003).

Egyéb vizsgálatok (háttérvizsgálat, orvosi vizsgálat, stb.)			
Hagyományos módszer/eszköz		e–HRM módszer/eszköz	
• Személyes vizsgálat		• Online vizsgálat • Online adatbázisok	
Előnyök	Hátrányok	Előnyök	Hátrányok
Akkurátus eredmények (pl. orvosi teszt), kérdés lehetőség, tekintettel van a jelölt hangulatára, lelkiállapotára.	Bizonyos vizsgálatokat nem lehet személyesen megtenni, pl. social media ¹¹ átvizsgálása, s ehhez ráadásul szükség van humán kapacitásra.	Olyan információk megtalálása, amely nem volt célkitűzés, több vizsgálati lehetőség, nagyobb bizonyosság.	Bizonyos vizsgálatokat nem lehet online elvégezni, pl. orvosi vizsgálat, külső szakértők bevonása költséges.
Ajánlat, szerződés			
Hagyományos módszer/eszköz		e–HRM módszer/eszköz	
• Postai kézbesítés • Személyes átadás, aláírás		• E–mail értesítés (pl. Microsoft Outlook-on keresztül) • Online platformon értesítés, elektronikus aláírás	
Előnyök	Hátrányok	Előnyök	Hátrányok
Fizikailag is eltehető, jó benyomás, személyes kapcsolat kialakítása, azonnali visszajelzés, s akár helyszíni korrekció hiba esetén (pl. adatmódosítás).	Külső kockázatok (pl. postán elveszik a szerződés), relevánsan időigényesebb, költséges, papírfelhasználás nem környezetbarát.	Költséghatékony, módosítható/visszahívható, szabadabban alakítható, adatok ellenőrizhetőek (pl. hiányzik valami).	Személytelen, személyes adatok kezelése nem ellenőrizhető, szükséges hozzá IT infrastruktúra, nincs azonnali visszacsatolás (pl. rossz e–mail címre küldtem).
Beillesztés, adattárolás és utókövetés			
Hagyományos módszer/eszköz		e–HRM módszer/eszköz	
• Buddy–rendszer • Coaching, mentoring • Papír alapú adattárolás		• Online mentorprogram • Online tréningek, bemutatók • Online adatbázis	
Előnyök	Hátrányok	Előnyök	Hátrányok
Személyes kapcsolat kialakítása, személyes tapasztalat, elérhetőség, megbízhatóság, „védelem” (pl. konfliktusnál képviseli a munkavállalót a mentora).	Időigényes, nehéz megszervezni magasabb beosztású kollégákkal, adminisztrációs teher, személyes konfliktus kockázata, nagy humán kapacitásigény.	Bármilyen funkciót be lehet programozni, bárholnan elérhető, időben rugalmas, azonnali kiértékelés és visszacsatolás, online adatbázis integrálhatósága.	Személytelen, túl objektív, nem tud több aspektust vizsgálni, személyes információkkal, tapasztalatokkal, tanácsokkal nem rendelkezik.

3. táblázat – Hagyományos és e–HRM eszközök és módszerek típusai, azok előnyei és hátrányai

(forrás: saját szerkesztés)

A fenti felsorolásból könnyen látjuk, hogy a legtöbbször megjelenő különbségek az e–HRM és a hagyományos eszközök és módszerek között, hogy bár előbbieik gyorsabbak, nem igényelnek annyi humán kapacitást, személyre szabhatóak, a hibázási lehetőség

¹¹ A social media angol kifejezés magyarra fordítva: közösségi média.

alacsonyabb, viszont utóbbiak képesek képviselni a vállalati kultúrát, figyelembe veszik a munkacsoportok sajátosságait, a jelöltek hangulatát és lelkiállapotát. Mindazonáltal azt is figyelembe kell venni, hogy majdnem minden folyamat során fontos a körülmények, s a jelöltek személyes tulajdonságainak mélyebb vizsgálata. Például: egy adminisztratív pozícióba jelentkezik egy introvertált személy, aki izgulós, stresszelős, s emiatt nem a képességeihez mért legjobb eredményt nyújtja a szóbeli interjún, így torzulhat az interjúztató véleménye a körülmények miatt. Azonban elképzelhető, hogy ennek ellenére az adminisztratív munkakörbe tökéletesen beleillene, hiszen az nem igényel folyamatos kapcsolattartást, csoporttal való közös munkát. Egy másik példa lehet, ha a jelölt nagyon határozott, jó a kiállása, viszont ezzel éppen azt próbálja elfedni, hogy a releváns kompetenciái nem megfelelőek. Emberi, szubjektív megítélés hiányában, s a körülmények nem megfelelő felmérése mellett sok esetben anomáliák léphetnek fel a felvételi eljárás során.

3.2.3. e-HRM eszközök a toborzás–kiválasztás minden szakaszában

Az előző fejezetben meghatározásra kerültek a toborzás–kiválasztási folyamat főbb szintjei. Ebben a fejezetben bemutatok minden szinthez kapcsolódóan egy, vagy – ha az eszközök csoportjának bemutatásához szükséges, akkor – több e-HRM eszközt. Az egyes eszközök bemutatása a következőképpen fog zajlani:

- 1.) *Az eszköz bemutatása, funkcióinak felsorolása, működésének leírása*
- 2.) *Az eszköz elérhetőségei és költségei (platform, ha látható, akkor ár)*
- 3.) *Az eszköz toborzás–kiválasztáson belüli alkalmazhatóságának vizsgálata*
- 4.) *Az eszköz előnyei és hátrányai a folyamat szempontjából*

A következő eszközök kerülnek a toborzás–kiválasztás szintjein bemutatásra:

Toborzás-kiválasztási folyamat szintje	e-HRM eszköz
Betöltendő pozíció meghatározása és a toborzás adminisztrációja:	Trello
Álláshirdetés:	Profession.hu
Jelentkezések összegyűjtése, előszűrés:	SmartRecruiters
Interjú (videointerjú):	Skype és HireVue
Tesztek:	Skillsarena
Egyéb vizsgálatok (háttérvizsgálat):	HireRight
Ajánlat, szerződés:	Microsoft Outlook
Beillesztés, adattárolás:	Microsoft Excel

4. táblázat – A toborzás–kiválasztás szintjein vizsgált eszközök
(forrás: saját szerkesztés)

A 4. táblázat a könnyebb átláthatóság kedvéért a 3. táblázathoz képest minimálisan módosult. A „Betöltendő pozíció meghatározása” szintjére bekerült a „toborzás adminisztrációja” funkció is. Ennek oka, hogy a vizsgált eszköz (a Trello) ezt a két folyamatot együtt tudja kezelni, ezek bemutatása együtt látványosabb. A toborzás adminisztrációja megjelenik a SmartRecruiters-nél is és ott is vizsgálok, de szemléletesebbnek tartottam a Trello funkciói között bemutatni. Az „Interjú” szintjén kifejezetten a videointerjúzást és az ehhez használható eszközöket vizsgáltam, az „Egyéb vizsgálatoknál” pedig a háttérvizsgálatra fókuszáltam. A „Beillesztés, adattárolás és utókövetés” szinten nem fejtettem ki az utókövetés folyamatát, mert az utókövetés során a bemutatott eszközök kombinált alkalmazása lehetséges, a folyamat feladatainak ellátásához nem szükséges új típusú eszköz igénybevétele (pl. a fejlesztendő képzettségek megállapításához a SmartRecruitersben feltüntetett képzettségi adatokat vesszük alapul, teszteket a Skillsarena-n keresztül küldünk ki, az eredményeket pedig Excel munkafüzetben vezetjük).

3.2.3.1. Pozíció meghatározása és a toborzás adminisztrációja – Trello

1.) Az eszköz bemutatása, funkcióinak felsorolása

A Trello egy ingyenesen is használható feladatrendszerező platform. Elérhető a böngészőből, letölthető az App Store¹²-ből és a Google Play¹³ áruházból is.

A Trello egy olyan „virtuális jegyzetfüzet”, amit egyszerre több felhasználó szerkeszthet egyazon időben. Használatához regisztráció szükséges, így Trello fiókunk személyre szabott lesz, aktivitásunk nyomon követhető. A Trello oldalakból („táblák”) áll, amin általunk elkészített témakörökhöz tartozó listákat látunk. Ezeket a listákat elnevezhetjük, és további jegyzeteket („kártya”) adhatunk hozzájuk. A kártyák szerkesztésekor sok hasznos funkció áll a rendelkezésünkre, például részletes leírást, vagy csatolmányt adhatunk a kártyához, listákat hozhatunk létre, megtekinthetjük az aktivitási naplót (ki, mit, mikor módosított a rekordon), de akár még határidőt, emlékeztető is adhatunk a kártyához. A kártyák mozgatására lehetőség van a kártyán belüli szerkesztő módban (áthelyezés, másolás), illetve tábla nézetben („drag and drop” módszer¹⁴).

¹² Az Apple online alkalmazásokat árusító boltja; <https://www.apple.com/hu/ios/app-store/>.

¹³ A Google online alkalmazásokat és fájlokat (filmek, könyvek, zenék) árusító boltja; <https://play.google.com>.

¹⁴ A drag and drop módszer (ritkán használt magyar fordításban „fogd és vidd”) során a számítógép grafikus felhasználói felületén egy fájlra kattintva, a jobb egérgomb hosszan lenyomása mellett az objektumot átmozgatjuk a célhelyre, ahová az egér gombjának felengedésével áthelyezzük.

2.) Az eszköz elérhetősége és költségei

A Trello szinte összes alapfunkciója ingyenesen elérhető, azonban vállalati igényeinktől függően válhatunk nagyobb csomagra 10\$, vagy 21\$ megfizetése mellett (havonta, felhasználónként, évi fizetéssel). Ebben olyan funkciók vannak, mint népszerű szolgáltatások integrációja (pl. Evernote, Github, Google Drive, Dropbox), jogosultságok hozzáadása (publikus és privát kártyák), kétlépcsős azonosítás, fájltitkosítás, belépések észlelése szoftverfigyeléssel.

3.) Az eszköz toborzás–kiválasztáson belüli alkalmazhatóságának vizsgálata

Miután az egyszerre szerkeszthető, interaktív felületeken meghatározásra kerültek egy pozícióhoz szükséges képzettségek, készségek, munkaidő, kezdés dátuma, stb., létrehozhatunk egy listát a pozíció nevével ellátva. Ehhez a jelölteket kártyák hozzáadásával tudjuk rendelni. Minden kártyánál lehetőség van önéletrajz, referencia feltöltésére, megjegyzések hozzáfűzésére, listák (pl. teendők a jelölttel) létrehozására. A jelölthöz hozzáadhatom a hiring managert¹⁵, s ha nem én fogom interjúztatni, akkor az interjúztató HR–est is. Határidőt adhatok meg, például felvihetem az interjú pontos időpontját, amiről küldhetek a saját naptáramba egy értesítést. Hozzászólások hozzáadásával követhetem nyomon a történéseket, például megírom, hogy az interjú jól sikerült (akár csatolok is egy bővebb értékelő lapot az interjúról), továbbküldöm vezetői interjúra. Az aktivitási naplóban minden tevékenység lekövethető, így egyszerre több HR munkatárs is tud egy jelölttel foglalkozni, a duplikáció elkerülhető, ha nyomon követik az aktivitási naplóban történeteket. Amennyiben a jelöltek több pozícióra is jelentkeztek, egyszerűen csak duplikálom a kártyájukat és a vonatkozó pozíciókhoz beillesztem.

¹⁵ A „hiring manager” angol kifejezés ritkán használt magyar fordításban „munkaerőfelvevő vezető”. Mivel a hiring manager kifejezés jól ismert a HR szakmában, így dolgozatomban én is ezt fogom használni.

4.) Az eszköz előnyei és hátrányai a folyamat szempontjából

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none">• Előre betáplált funkciók• Könnyű elérhetőség minden platformról• Egyszerre több felhasználó kezelése• Lekövethetőség• Integrálhatóság más alkalmazásokkal• Másolási, áthelyezési funkció• Multitasking¹⁶ lehetősége• Automatikus értesítések (a programban beállítható személyre szabott szabályok)• Könnyű összehasonlíthatóság• Költséghatékony• Felhasználóbarát felület	<ul style="list-style-type: none">• Internetkapcsolat hiányában nem érhető el• Idősebb korosztály nehezebben sajátítja el a kezelését a program komplexitása miatt• Preferenciáink szerint lehet, hogy a költségeit nem tudjuk/nem éri meg fedezni

5. táblázat – Előnyök és hátrányok – Trello (forrás: saját szerkesztés)

3.2.3.2. Álláshirdetés – Profession.hu

1.) Az eszköz bemutatása, funkcióinak felsorolása

A 2002-ben alakult Profession.hu (a továbbiakban: „Profession”) Magyarország vezető álláskereső és álláshirdető portálja. A Profession azt ígéri, hogy szolgáltatásait nem csak recruitment, hanem online marketing területen szerzett tudással végzi. Az igényeinknek megfelelően három csomagból választhatunk: Classic, Optimum és Pro+. A Profession három különböző csomagja közti különbség főleg a toborzás nehézségében van, a Classic–ot könnyű, az Optimumot közepes, a Pro+–t nehéz toborzás esetén ajánlja a Profession (bár leírást a súlyozásról nem találtam, feltételezem, ez az üres pozíciók számától és a pozíciók specializáltságától egyaránt függ). A nagyobb csomagok nyújtanak az alapfunkciókon túl néhány, főleg marketing irányú egyéb szolgáltatást is (pl. vizuális kiemelés, előre sorolt megjelenés a lista- és partneroldalakon). A Pro+ csomaghoz jár viselkedés alapú fizetett social media elérés is. Azt ígérik, hogy ez a szolgáltatás amellet, hogy a Profession oldalán megjelenő hirdetést közösségi média megjelenéssel is támogatja, a hirdetéseket célzottan juttatja el a jelöltekhez. Célcsoportonként változó lehet a közösségi oldalon megjelenő hirdetés vizualitása, szövegezése, ezzel azt ígérik, hogy növelhető a megtekintésszám – ezzel pedig természetesen a hirdetésre jelentkezők száma is.

Egy másik szolgáltatás, hogy az általunk meghirdetett állásra érkező pályázatokat a Profession egy cégünk nevével ellátott, profession.hu végződésű e-mail fiókba továbbítja. Ez nem része az alapszolgáltatásnak, külön megrendelhető.

¹⁶ A multitasking jelentése: két vagy több tevékenység párhuzamosan történő végzése.

Az álláshirdetés feladásán túl megrendelhető a Profession önéletrajz adatbázisához való hozzáférés. Az önéletrajzok között a Profession különböző szűrési opciókat tesz lehetővé, azonban, ha speciális pozícióra keresünk jelöltet, használhatunk kulcsszavas keresést is.

A Profession–nek saját termékein túl van egy al–terméke is, a Mobil Munka alkalmazás (<https://www.profession.hu/mobilmunka>). A Mobil Munka abban különbözik a hagyományos Profession–tól, hogy ingyenes, jelentkezéskor nem szükséges önéletrajz feltöltése, csak okostelefonról érhető el és főleg alkalmi, vagy egyszerű munkák hirdetésére alkalmas (pl. adminisztráció, fizikai munka, kozmetikus, vendéglátás, szállítmányozás, személy– és vagyonvédelem). A munkáltatóval való kapcsolatfelvétel azonnal megtörténik az alkalmazáson keresztül, telefonon, de akár SMS–ben is.

A Profession extra szolgáltatásai közé tartozik például a HR Feed tudásbázis (online közösségi fórum a toborzási szakmának), Display marketing szolgáltatás (munkáltatói márka népszerűsítése az aktívabb toborzási időszakban, pl. karrier nap reklámozásán keresztül), GDPR új szabályainak, hatóságnak való megfelelés biztosítása.

2.) Az eszköz elérhetősége és költségei

A Profession legtöbbet használt felületét a böngészőből érjük el a www.profession.hu linkre kattintva. Azonban létezik Profession mobilalkalmazás is, mely letölthető az App Store–ból és a Google Play–ből, illetve a Profession saját fejlesztésű alkalmazása, a Mobil Munka szintén letölthető az App Store–ból és a Google Play áruházból.

A Profession három csomagjának (Classic, Optimum, Pro+) árai rendre 83 900 Ft, 99 900 Ft, 189 900 Ft (<https://www.profession.hu/allashirdeteseek>). A profession.hu végződésű e–mail cím és a jelentkezők erre a címre való elküldése ingyenes szolgáltatás. A Mobil Munka applikációban a hirdetés feladása ingyenes.

3.) Az eszköz toborzás–kiválasztáson belüli alkalmazhatóságának vizsgálata

A Profession megfelelően alkalmazható a hirdetésfeladás és az első körös kiválasztás során. Mivel integrálható több közösségi oldallal, így nagy réteghez elérhet a hirdetésünk, amire a jelentkezéseket akár csokorba szedve meg is kaphatjuk a Profession–tól e–mailben. Ezzel időt, s energiát spórolhatunk. A Profession önéletrajz adatbázisa az országban az egyik legnagyobb adatbázis, azonban – ellentétben az e–mailes megküldés lehetőségével – az adatbázisban szereplő önéletrajzokat le kell töltenünk a merevlemezünkre, amely időigényes feladat lehet.

Összességében azoknál a pozícióknál a leghatékonyabb a Profession, amik kezdő, belépő pozíciók, vagy egyszerűbb munkakörök, akár alkalmi munkák. Mivel a Profession nem szűri elő a jelölteket a nekünk megfelelő preferenciák alapján, így ez a feladat ránk marad. Minél specifikusabb kompetenciák szükségesek egy pozícióhoz, annál nehezebb kiválasztani a megfelelő jelölteket a rendelkezésünkre álló önéletrajzok közül. Ezekben az esetekben nem a CV-k összegyűjtése jelenti a legnagyobb lépést a toborzás-kiválasztási folyamatban. Sőt, sokszor akár el is veszhetünk az irreleváns találatokban, meggátolva magunkat a megfelelő jelöltek mielőbbi megtalálásától.

4.) Az eszköz előnyei és hátrányai a folyamat szempontjából

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> • Használata és módszertana jól ismert, egyszerű • Gyors, pontos, az automatizált funkciók (pl. CV adatbázisban szűrés) csökkentik a hibázási lehetőséget • Ügyfélszolgálat • Ingyenes szolgáltatások • Szűrés az önéletrajzok között • Több platformról is elérhető 	<ul style="list-style-type: none"> • Bizonyos csomagok, szolgáltatások költségesek • Indirekt, a folyamatot nem irányíthatjuk közvetlenül • Feladatok elaprózódása, a túl sok extra szolgáltatás miatt nem biztos, hogy költségek és idő tekintetében a legoptimálisabb szerződést kötjük meg, s szolgáltatást kapjuk • Nem alkalmas minden típusú pozíció hirdetésére

6. táblázat – Előnyök és hátrányok – Profession (forrás: saját szerkesztés)

3.2.3.3. Jelentkezések összegyűjtése, előszűrés – SmartRecruiters

1.) Az eszköz bemutatása, funkcióinak felsorolása

A megfelelő jelölt kiszűréséhez alkalmazhatunk ún. jelöltkezelő rendszereket („ATS”¹⁷), melyek az SaaS¹⁸ elv alapján működnek. Ezek a rendszerek több folyamatot is ellátó funkciókkal rendelkeznek, például egyszerre működhetnek álláshirdető portálként, külső- és belső adatbázisként, üzenetküldő platformként, stb. Az ATS-ek adatbázisa legtöbbször szűrhető, kereshetünk benne, módosíthatjuk az elemeket. Ilyen ATS a BrassRing¹⁹, a SuccessFactors²⁰, a Taleo²¹, s a SmartRecruiters (<https://www.smartrecruiters.com/>) is.

¹⁷ Az ATS mozaikszó az angol „applicant tracking system” kifejezésből származik. Gyakran használt kifejezés magyar megfelelője, a „jelöltkezelő rendszer” mellett.

¹⁸ A SaaS az angol Software as a Service kifejezés rövidítése, mely magyarul azt jelenti: szoftver, mint szolgáltatás.

¹⁹ A BrassRing 2005 óta az IBM tulajdonú Kenexa HR szolgáltató szoftvere; <https://www.ibm.com/talent-management>.

²⁰ A SuccessFactors 2001 óta az SAP HR szolgáltató szoftvere; https://www.successfactors.com/en_us.html.

²¹ A Taleo 2012 óta az Oracle HR szolgáltató szoftvere; <https://www.oracle.com/applications/taleo.html>.

A SmartRecruiters („SR”) nevű ATS talán a legnépszerűbb az informatikai toborzás–kiválasztás területén. Az SR azért különleges, mert egyszerre egy jelöltkezelő rendszer, egy üzenetküldő platform, s elérhető a rendszerből rengeteg integrált alkalmazás, mint chatbotok, referenciák, szakmai és pszichológiai tesztek. Ez egy olyan virtuális tér, ami végigvezeti a toborzás–kiválasztás szinte minden folyamatát – egészen a jelölt felvételéig. 15 különböző nyelven elérhető közel 30 országból.

2018–ban az SR két új nagy fejlesztéssel rukkolt elő: a SmartJobs elnevezésű toborzói értékelő rendszerrel, illetve egy mesterséges intelligenciát alkalmazó online toborzó asszisztenssel.

2.) Az eszköz elérhetősége és költségei

Az SR alapvetően böngésző alapú platform, de elérhető az App Store–ból és a Google Play áruházból is.

A pontos ár nem nyilvános az oldalon, csak annyi, hogy ingyenes verzió is elérhető a kis–és középvállalkozások számára.

3.) Az eszköz toborzás–kiválasztáson belüli alkalmazhatóságának vizsgálata

Első körben regisztrálnia kell az oldalra a vállalatnak az előfizetés kiválasztásával, majd minden toborzással foglalkozó munkatársnak létre kell hoznia saját személyes felhasználói fiókját. Ebből a fiókból lehetséges manuálisan bevinni a rendszerbe egy adott pozícióról szóló hirdetést, melyet az SR a saját felületén, és az integrált álláshirdető portálok felületén is közzétesz egy gombnyomásra. Az integrált oldalak, s azok mennyisége változtathatóak, azonban az előfizetéstől függ, hogy mennyit módosíthatunk rajtuk. Jellemzően olyan nagy, IT fókuszú hirdetőportálok vannak az alapsomagban, mint StartUs²², indeed²³, glassdoor²⁴.

Ha a hirdetésre jelentkezik valaki bármelyik felületen, az az SR platformján fog kilyukadni. Itt tud jelentkezni a munkára, feltölteni CV–t, illetve megnézni más pozíciókat. Amikor a recruiter által közzétett hirdetésre beérkezik egy pályázat, arról automatikus értesítést kap a rendszeren keresztül, majd elindul a kiválasztási folyamat. A recruiter ilyenkor küldhet egy üzenetet a jelöltnek, hogy köszöni a jelentkezést, elindult

²² Start–up fókuszú álláshirdető portál; <https://www.startus.cc/>.

²³ Álláshirdető portál; <https://hu.indeed.com/>.

²⁴ Globális álláshirdető portál, mely különlegessége, hogy lehetséges visszajelzés adása (és megtekintése) a munkáltatóról, pozícióról; <https://www.glassdoor.com/index.htm>.

a felvételi eljárás, de telefonon, vagy e-mailen is értesítheti. Onnantól, hogy a jelentkező megpályáz egy pozíciót, automatikusan létrejön egy adatlap kettejük között. Itt a recruiter könnyen nyomon követheti az aktivitást (üzenetváltásokat, módosításokat az adatlapon, stb.), s lehetőség van arra is, hogy tesztek küldjön ki a jelöltnek, vagy referenciákat kérjen be tőle. Az oldalon van egy időszám, mely megmutatja, hogy éppen hol áll a toborzás–kiválasztási folyamat, például ha még nem kerültek az adatok kitöltésre, s az önéletrajz feltöltésre akkor a jelentkezés „in progress”, azaz magyarul még folyamatban van. A regisztrált vállalatokat a rendszer összekapcsolja – valószínűleg az e-mail címek alapján – és így lehetőség van arra, hogy például a jelölthöz hozzáadjuk a hiring managert, más toborzó kollégát, vagy megjegyzéseket fűzzünk az adatlapjára akár a teszten, interjú elérésig. Ez úgy működik, mint egy üzenőfal, természetesen ezekhez a hozzászólásokhoz csak a recruiter és a megjelölt kollégák férnek hozzá, a pályázó nem.

Érdekes még, hogy az SR képes automatikus üzenetek kiküldésére bizonyos helyzetekben. Ha egy pozíció betöltésre kerül, s megtörténik ennek adminisztrációja a felületen is, akkor – miután beállítottuk azt is, melyik jelöltet vettük fel – azoknak, akik nem nyertek felvételt, a rendszer automatikus elutasító üzenetet küld.

4.) Az eszköz előnyei és hátrányai a folyamat szempontjából

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> • Rengeteg funkció egy oldalról elérhető • Vállalati igények szerint alakítható • Automatikus visszajelzés küldése • Könnyű nyilvántartás • Több kommunikációs csatorna a platformon belül • Nagy mennyiségű integrálható külső alkalmazás • Értesítések küldése • Toborzás–kiválasztási folyamat könnyű nyomonkövethetősége • Eléri a megfelelő réteget 	<ul style="list-style-type: none"> • Csak interneteléréssel használható • A platform komplexitása miatt limitált a hozzáértő szakemberek száma • Elaprózódottság, túl sok forrásból érkező jelöltek miatt duplikáció veszélye

7. táblázat – Előnyök és hátrányok – SmartRecruiters (forrás: saját szerkesztés)

3.2.3.4. Tesztek – Skillsarena

1.) Az eszköz bemutatása, funkcióinak felsorolása

A felvételi folyamat során több szinten is alkalmazhatunk tesztek a képességek mérésére. Tesztelhetőek a jelöltek a pályázat beadásakor, a személyes interjú előtt, az interjú alatt (pl. a helyszínen egy Exceles feladat megoldásával, vagy a helyszínen monotonitástűrési–teszt kitöltésével), s az interjú után is. A toborzás–kiválasztási folyamat elején legtöbbször általános tesztek vannak, mint logikai teszt, angol nyelvi

teszt, melyekből leszűrt eredmények szerint hajtják végre az előszűrést, később pedig inkább a szakmai készségek mérése a cél.

A Skillsarena (<http://skillsarena.com/>) egy olyan website, ahol lehetőség van többféle online teszt megrendelésére, amelyeket speciálisan a toborzás–kiválasztási folyamat támogatására készítettek. Az egyéni teszteken kívül csoportos tesztek is igénybe vehetünk.

Három fő tesztípust különböztetnek meg: alkalmassági tesztek, készségfelmérő tesztek és szakmai alkalmassági tesztek.

2.) Az eszköz elérhetősége és költségei

A Skillsarena egyelőre csak a böngészőből érhető el.

Fizetésre két lehetőség van, vagy a jelöltek (kitöltők) száma szerinti csomagokra való előfizetés melyek limitált ideig elérhetőek, vagy két éves előfizetés, melyben használható az összes teszt, s nincs limit a kitöltők számában.

Az árak az oldalon nem nyilvánosak.

3.) Az eszköz toborzás–kiválasztáson belüli alkalmazhatóságának vizsgálata

A Skillsarena–n a vállalati regisztráció után két lehetőség van: adminisztrátorként a vállalat HR alkalmazottai végzik a tesztek kiértékelését (teszteredmények exportálását) az oldalon keresztül, vagy előfizetnek a Skillsarena szolgáltatására, melyben minden funkciót ők látnak el a folyamat során egészen az eredmények összesítéséig és azok munkáltató részére való megküldéséig.

A tesztek kiértékelése automatikusan történik a rendszer által, s az eredmény rögtön a teszt kitöltése után elérhetővé válik egy kivétellel, mikor a szakmai teszt során a jelöltnak szöveges választ kell adnia a feltett kérdésre. Ilyekor emberi tényező igénybevételével történik az értékelés. A teszteredmények értékelésében az automatikus értékelés miatt minimális a hibázási lehetőség. A szöveges kérdések megválaszolásakor a jelöltek nagyobb szabadságot kapnak újító, kreatív gondolkodásra, ezért a válaszok kiértékelése során a szakmai aspektuson felül a megoldás egyediségét is figyelembe kell venni.

A tesztek személyre szabhatóak és a Skillsarena a rendszer folyamatos karbantartását és ügyfélszolgálatot biztosít a platform megfelelő működéséhez.

4.) Az eszköz előnyei és hátrányai a folyamat szempontjából

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none">• A kiértékelésnél az automatizáltság miatt szinte teljesen kikerülhet a hibázás lehetősége• Végtelen típusú, tematikájú teszt elérhető, ezek személyre szabhatóak• A rendszer az értékelésnél automatikusan be is sorolja a kitöltőket a válaszaik szerinti kategóriákba	<ul style="list-style-type: none">• Csak a böngészőből elérhető, számítógép szükséges hozzá• A teszt eredménye önmagában nem biztos, hogy valós képet mutat, például a kitöltő hangulata, körülményei befolyásolhatják• Kézírást nem lehet vele értékelni a szöveges választ megkövetelő feladatoknál• Időben korlátolt, a rendszer lezár, ha lejár a meghatározott időkorlát

8. táblázat – Előnyök és hátrányok – Skillsarena (forrás: saját szerkesztés)

3.2.3.5. Videointerjú – Skype és HireVue

1.) Az eszköz bemutatása, funkcióinak felsorolása

A 2003-ban alapított Skype a világ legtöbbször használt hang- és videohívásra alkalmas eszköze. A kezdetekben főleg privát célokra használták, videotelefonálásra, audiotelefonálásra, illetve egyszerű üzenetváltásra. Azonban 2014 óta ingyenessé vált a csoportos videokonferencia lehetősége is, illetve még ugyanebben az évben elkészült a Skype üzleti alkalmazása is, a Skype for Business (<https://www.skype.com/hu/business/>).

A video- és audiotelefonálás során ingyenesen elérünk olyanokat, akik szintén rendelkeznek Skype regisztrációval. A nem-Skype felhasználókat – gondolhatunk itt mobilra, vagy hagyományos, vezetékes telefonszámra is – is felhívhatjuk a Skype-ról, azonban ezért már fizetnünk kell. A Skype csak kétirányú, valós idejű videózásra és audiotelefonálásra alkalmas, de létezik olyan alkalmazás, amely „one-way”, azaz egyirányú videohívásra is képes, ilyen a HireVue.

A HireVue (<https://www.hirevue.com/>) esetében lehetőség van arra, hogy a jelölt megkapja az előre betáplált interjú kérdéseket, s videofelvétel formájában tudjon ezekre válaszolni. Ehhez nem kell jelen lennie rajta kívül másnak a folyamat során, időben, s térben rugalmasan elvégezhető a feladat.

2.) Az eszköz elérhetősége és költségei

A Skype alapsomagja ingyenesen elérhető mindenki számára. A Skype felhasználók közötti audio- és videotelefonálás, illetve szöveges üzenetváltás ingyenes, azonban Skype-ról nem-Skype telefonszám hívása – a telefonszámtól függően – költségekkel jár. A Skype for Business csomag díja cégenként eltérő, a személyre szabás mértékétől függ (egy üzleti felhasználó éves díja 124\$, azaz kb. 32 500 Ft).

A HireVue díjszabása nyilvánosan nem elérhető.

A Skype használatához a számítógépen az asztali kliens, telefonon az App Store-ban, vagy a Google Play Áruházban elérhető alkalmazás letöltése szükséges. A HireVue elérhető a böngészőből és mindkét alkalmazás áruházból.

3.) Az eszköz toborzás–kiválasztáson belüli alkalmazhatóságának vizsgálata

Az interjú, hagyományos értelemben vett jelentése szerint olyan beszélgetés, mely általában megköveteli a személyes találkozót (MAJOROS, P. 2011). Azonban ez a definíció napjainkban egyre kevésbé állja meg a helyét.

A Skype használata videointerjúzáshoz nem új keletű ötlet. A Skype alkalmazása a tőlünk térben távoli jelölt interjúzása esetén a legegyszerűbb módszer, hiszen a program ingyenes, mindenki számára elérhető, felülete felhasználóbarát. Ahhoz, hogy a Skype video-t tudjuk használni az interjú során, nem kell más, mint letölteni az alkalmazást a számítógépre, vagy okostelefonra és regisztrálni az e-mail címünkkel.

Az HireVue egyirányú interjúja kicsit különbözik ettől. Az egyirányú interjú során az interjúalany jellemzően egy linket kap a HR-estől, amire rákattintva egy webes felületre jut. A felületen a toborzás–kiválasztás specialisták által előre összeállított kérdések váltakoznak egymás után. A program minden kérdés előtt gondolkodási időt biztosít a jelöltnek a válasz megfogalmazására, utána automatikusan elindul a felvétel. A program ezt a felvételt tárolja, a HR-es pedig meg tudja nézni utólag. A felvételnél a HR-esnek nem kell jelen lennie, a jelölt szabadságot kap, hogy megválassza a megfelelő helyet és időpontot a felvétel elkészítésére. Letölteni a programot lehet, de nem kötelező.

4.) Az eszköz előnyei és hátrányai a folyamat szempontjából

Előnyök	Hátrányok
Skype: <ul style="list-style-type: none">• Integrálható a Microsoft Office eszközökkel• Céges és külsős e-mail címeket is importálhatunk a névjegyeink közé• Egy régóta működő eszköz, így tudjuk, hogy megbízható, s biztonságos• Fájlok megosztására is képes• Alkalmos fájlok közös szerkesztésére• Asztal megosztás funkció (a Skype for Business alkalmazáson keresztül élőben megoszthatjuk számítógépünk képernyőjét) HireVue: <ul style="list-style-type: none">• Időt, pénzt, s munkaerő felhasználásán spórolhatunk vele	<ul style="list-style-type: none">• Internetkapcsolat nélkül nem elérhető egyik sem• Költséges• Nem biztos, hogy megfelelően leszűrhető a meglepetés ereje, a stressz szint és a reakciók Skype: <ul style="list-style-type: none">• Az alkalmazás letöltése szükséges a használatához• Regisztráció szükséges hozzá HireVue: <ul style="list-style-type: none">• Nem kezeli a speciális eseteket, nem tud alkalmazkodni új körülményekhez, igényekhez, kiküldi ugyanazokat az előre betáplált kérdéseket mindenkinek, de nem biztos, hogy minden kérdés releváns minden jelölnél (pl. multinál kiküldjük)

<ul style="list-style-type: none"> • Bármikor, bárhol visszanezhetőek a videók • Nem kell végignézni az egész interjút, választhatunk a kérdések közül (sőt, akár dönthetünk úgy is egy kérdés után, hogy nem szükséges tovább nézni) 	<p>ugyanazt az angoltudást mérő kérdést egy angol anyanyelvű jelöltnek, mert nem személyenként állítjuk be a kérdéseket, hanem pozícióként)</p> <ul style="list-style-type: none"> • csalás lehetősége
---	---

9. táblázat – Előnyök és hátrányok – Skype for Business/HireVue (forrás: saját szerkesztés)

3.2.3.6. Egyéb vizsgálatok – Háttérvizsgálat – HireRight

1.) Az eszköz bemutatása, funkcióinak felsorolása

A jelöltek objektív (képzettség, tapasztalat), s szubjektív (céges kultúrába való beleillés, személyiség, monotonitástűrés, stb.) megítélése után a legtöbb esetben szükség van egyéb vizsgálatok végrehajtására is, hogy megbizonyosodjunk róla, a jelölt munkavégzésre alkalmas.

Ez több vizsgálat is lehet – pozíciótól és munkáltatótól függően –, de a leggyakoribb az orvosi vizsgálat, illetve a háttér leellenőrzése.

Utóbbi esetében a jelölt múltjában történt események vizsgálata, s ezen események súlyosságának, kockázatának felmérése a cél. Ez kezdődhet a nyilvános közösségi oldalak átnézésétől, s tarthat a büntetlen előélet leellenőrzéséig (ez főleg magasabb pozíciókban fontos, más, általános esetekben a HR-esek csak bekérnek egy erkölcsi bizonyítványt, s ezzel igazolják a büntetlen előéletet).

A HireRight (<https://www.hireright.com/emea/>) mindezt megteszi helyettünk. A következő szinteken ellenőrizhetnek:

- Bűnügyi nyilvántartások ellenőrzése
- Foglalkoztatási előzmények ellenőrzése
- Oktatási intézmények, s bizonyítványok ellenőrzése
- Azonosító okiratok, igazolványok ellenőrzése
- Pénzügyi magatartás vizsgálata

2.) Az eszköz elérhetősége és költségei

A HireRight szolgáltatásai globálisan elérhetőek, az előfizetés a honlapjukon keresztül történik, miután megadtuk a vállalkozás pontos adatait. Az árazás személyre szabott, az igényelt szolgáltatásoktól függ, részletesebb információ a honlapon nem került feltüntetésre.

3.) Az eszköz toborzás–kiválasztáson belüli alkalmazhatóságának vizsgálata

A HireRight megfelelően alkalmazható akkor, ha nagyobb presztízsű pozícióba keresünk jelöltet. Összetett vizsgálatuk során a jelöltről szinte minden olyan információ kiderül, mely kockázatot jelenthetne hosszútávon való alkalmazása során.

Az eredmények értékelése a munkáltató feladata, természetesen akkor is alkalmazhat jelöltet, ha például büntetett előéletű, ez a vállalat felelőssége. A munkáltatónak kell mérlegelnie, hogy mely aspektusok a fontosak számára és megéri-e a jelöltet alkalmazni bizonyos szintű kockázat mellett. Mivel a HireRight közvetlenül a forrástól szerzi az információját (pl. tanulmányi adatok az oktatási intézménytől, bűnügyi előélet a bírósági nyilvántartásokból) ezért valószínűsíthető az igazságtartalma.

4.) Az eszköz előnyei és hátrányai a folyamat szempontjából

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none">• End-to-end²⁵ szolgáltatás, a szolgáltató elvégzi a háttérellenőrzést és a végső eredményeket eljuttatja a HR-esekhez• Szakmai szakértelem – hozzáférés az adatbázisokhoz, rutin• Objektivitás	<ul style="list-style-type: none">• Költséges• Figyelembe kell venni a személyes adatok védelmét, GDPR szabályozást• Minden esetben ugyanúgy szükség van a HR-esek értékelésére, mert nem lehet csak objektívan megítélni egy jelöltet ezen információk alapján, az eredményeket súlyozni kell, s a cég kultúrájához, a munkacsoporthoz igazítani

10. táblázat – Előnyök és hátrányok – HireRight (forrás: saját szerkesztés)

3.2.3.7. Ajánlat, szerződés – Microsoft Outlook

1.) Az eszköz bemutatása, funkcióinak felsorolása

Az ajánlat kiküldése a sikeres felvételi eljárás lezáró eleme. Az ajánlat tartalmazza a munkavállalás feltételeit, elvárásokat, s az ezért járó kompenzációt. Ha a jelölt elfogadja az ajánlatban foglaltakat, kiküldésre kerül a munkaszerződés.

Az egyeztetés a fenti dokumentumokkal, s az általuk tartalmazott személyes adatokkal kapcsolatban leggyakrabban e-mail formájában történik. Ez gyors, – szolgáltatótól függően – biztonságos, s később is visszakereshető megoldás. Az egyik legnépszerűbb e-mail kliens a Microsoft Outlook (<https://products.office.com/en-us/outlook/email-and-calendar-software-microsoft-outlook?tab=tabs-1>).

²⁵ Az end-to-end jelentése, hogy a folyamat elejétől a végéig.

2.) Az eszköz elérhetősége és költségei

A Microsoft Outlook („Outlook”) a Microsoft Office termékei közé tartozó e-mail kliens. Ahhoz, hogy használni tudjuk, le kell töltenünk a szoftvert a böngészőből, vagy telepítenünk kell CD-ről. Ha sikeres a telepítés és beregisztráltunk a használandó e-mail címekkel (egyszerre több használata is lehetséges), akkor elérjük az alkalmazást a telefonunkról is (App Store, Google Play áruház).

A program ára jelenleg 40 999 Ft. Arról nem találtam információt, hogy a program több számítógépen való, vállalati felhasználása esetén jár-e kedvezmény a szoftver árából.

3.) Az eszköz toborzás-kiválasztáson belüli alkalmazhatóságának vizsgálata

Az Outlook egy biztonságos, könnyen elérhető, stabil rendszer. Kevés az esélye a rendszer összeomlásának, adatvesztésnek. E-mail üzenet létrehozásakor rengeteg testre szabható lehetőségünk van a szöveg formázására, a csatolmány szövegben való megjelenítésére, akár más Microsoft eszközök integrációjára (pl. Excel munkafüzet részlet, Word táblázatok).

Amikor ajánlatot küldünk ki, írhatjuk az ajánlatot az e-mail szöveges részébe, kiemelve a fontos pontokat szövegszerkesztővel. Azonban lehetőségünk van akciók létrehozására is. Ilyen akció például a „Szavazógombok”, melyet új e-mail írásakor a „Beállítások” fülről érhetünk el. Ezzel a funkcióval egyszerű visszaigazolást kérhetünk az ajánlattal kapcsolatban a címzettől: egy kattintással tud igen, vagy nem választ küldeni. Nagy segítség az is, hogy kérhetünk elolvasási értesítést az Outlook-ból. Ilyenkor kapunk egy visszaigazoló üzenetet, amikor a címzett megnyitotta az e-mailt. Ez lehet bizonyító erejű dokumentum, mint a postai úton ajánlottan megküldött dokumentumok esetén az aláírt tértivevény.

4.) Az eszköz előnyei és hátrányai a folyamat szempontjából

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none">• Megbízható, gyors, biztonságos felület• Akciógombok alkalmazhatósága• Könnyen eljut több emberhez a címzettekhez való hozzáadás után• Papírfelhasználás csökkentése• Microsoft Office alkalmazások integrálhatósága	<ul style="list-style-type: none">• Nincs azonnali reakció, mint például a munkaszerződés személyes aláírásakor• Módosítások nem helyben történnek (módosítás kérése után a lejavított dokumentumok újracsatolása szükséges)

11. táblázat – Előnyök és hátrányok – Outlook (forrás: saját szerkesztés)

3.2.3.8. Beillesztés, adattárolás – Microsoft Excel

1.) Az eszköz bemutatása, funkcióinak felsorolása

Mivel a korábban bemutatott fejlett jelöltkezelő rendszerek bővebben kifejtésre kerülnek az interjúk során, ezért most a HR funkciók adatainak tárolásához egy erre kevésbé specializált eszközt fogok bemutatni, a Microsoft Excel 2013–mas kiadását (<https://products.office.com/en-us/microsoft-excel-2013>).

Az Excelben munkafüzetek létrehozásával végezhetünk adatokkal kapcsolatos műveleteket. Az adatokat egyszerre több lapon is kezelhetjük egy munkafüzetben belül. Az Excel tartalmaz rengeteg előre elkészített, interaktív sablont, melyeket könnyen további funkciókkal személyre szabhatunk, ilyen például a „Költségvetés”, a „Heti műszakbeosztás”, vagy az „Alkalmazott-távolléti ív”.

2.) Az eszköz elérhetősége és költségei

Az Excel használatához le kell töltenünk a programot a böngészőből, vagy telepítenünk kell CD-ről. Mobiltelefonos verziója viszonylag korlátozott funkciókat biztosít, de letöltése ingyenes az App Store-ból és a Google Play áruházból.

Az Excel – hasonlóan a másik vizsgált Microsoft termékhez, az Outlookhoz – vállalatok számára, több felhasználó részére történő megvásárlásának költségeiről nincs nyilvános adat.

Az Excel legújabb verziójának ára 40 999 Ft. A korábbi verziók a teljes Office csomag megvásárlásával érhetőek el, ehhez legolcsóbban egyszeri 18 500 Ft-os, vagy havi 1 850 Ft-os árért juthatunk hozzá.

3.) Az eszköz toborzás–kiválasztáson belüli alkalmazhatóságának vizsgálata

Az adattárolás során fontos a személyes adatok és a folyamatok státuszának rögzítése. Ezt könnyen megtehetjük egy Excel munkafüzetben. Például: a jelöltek, belépő kollegák, jelenlegi munkavállalók vezethetők külön füleken. Minden fülön belül egy több oszlopos táblázat van, melynek minden sora egy személy, minden oszlopa a hozzátartozó személyes adat (pl. születési idő, hely, lakcím, személyi igazolvány szám). Megjegyzésekre létrehozható külön oszlop. A toborzás–kiválasztás folyamatait a jelöltek fülön vezethetjük soronként, előre beállított legördülő opciókból választva a legapróbb részletekig. Például létrehozunk egy „Pályázat forrása” fület, melyben kiválasztjuk, hogy

melyik álláshirdető portálról/munkaközvetítő cégtől/stb. került hozzánk a jelölt. Egy másik oszlopot hozunk létre „Kapcsolatfelvétel módja”, illetve egy harmadikat „Kapcsolatfelvétel időpontja” címmel. Értelmszerűen kitöltjük a hiányzó adatokat. A lehetőségek végtelenek, s meg kell említeni, hogy az Excel integrálható más Excel munkafüzetekkel, s más programokkal is.

Az Excel munkafüzeteket beállíthatjuk „közös szerkeszthető”-vé, ilyenkor – bár nem lekövethető, hogy ki végezte a módosításokat – látjuk, ha új adat került feltöltésre. Opcionális esetben a legfrissebb verziójú munkafüzetben a „Fájl” gombra kattintva megjelenik, hogy ki a dokumentum szerzője és ki módosította utoljára.

4.) Az eszköz előnyei és hátrányai a folyamat szempontjából

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> • Megbízható, gyors, biztonságos felület • Beépített funkciók, előre elkészített sablonok • Közös szerkesztés lehetősége • Személyre szabhatóság • Átláthatóság, felhasználóbarát felület 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem visszakövethető, hogy ki végzett el egy módosítást • Adatvesztés veszélye – ha valaki kitöröl egy fájlt a szerverről, nem mindig, vagy nagyon nehezen (IT segítségével) állítható vissza

12. táblázat – Előnyök és hátrányok – Excel (forrás: saját szerkesztés)

4. A kutatás módszertana

4.1. Kutatási kérdések

A dolgozat bevezető részében megfogalmaztam a kutatási kérdéseimet. A kutatásomat ezek alapján főleg a „Milyen?”, „Mikor?”, „Mik?” és „Miért?” kérdések irányították. Ahhoz, hogy ezekre a kérdésekre kielégítő választ tudjak adni, szükség volt a toborzás-kiválasztási folyamatok mélyebb megismerésére, az alkalmazott e-HRM eszközök felkutatására, s különböző területen dolgozó interjúalanyok megkérdezésére, az ő tapasztalat útján szerzett, gyakorlati ismereteinek birtoklására. A kutatási kérdésekre eldöntendő válasz nem adható, a válasznak több aspektust is figyelembe kell vennie, mint például a körülményeket, a vizsgált alanyok személyiségét, viselkedését, érdekeit, stb. A kutatási kérdésekre adott válaszok nagyobb területet fednek le, s lehetőséget adnak arra is, hogy ez a terület még nagyobbra nőhessen a kutatás során új nézőpontok, vélemények felszínre kerülésével.

A szakdolgozatom célja a jelenleg a piacon lévő, toborzás-kiválasztást támogató e-HRM eszközök típusainak bemutatása, interjúim során az ezekről az eszközökről személyesen alkotott vélemény általánosítása, a kérdéseimre adott válaszokból az e-HRM eszközök jövőbeli alkalmazási lehetőségeinek feltárása. Tehát ez azt jelenti, hogy a dolgozat befejező részében nem csak az előre megfogalmazott kérdésekre szeretnék válaszolni, hanem az e-HRM eszközök és az ezekhez kapcsolódó lehetőségek, problematikák területét bemutatni.

Fentiek indokolták tették, hogy a kutatásom során kvalitatív kutatási módszertant alkalmazzak, amely során részletes, indokokkal alátámasztott gyakorlati információkhoz juthatok. A kutatási kérdések valós példák és vélemények bemutatását igénylik, ezért kézenfekvő volt, hogy az e-HRM eszközöket a gyakorlatban is alkalmazó, korábban vagy jelenleg is a toborzás-kiválasztás területén dolgozó HR szakemberek véleményét kérdezzem meg. Nem az a célom, hogy számszerűsítsem a piacon jelen lévő eszközök alkalmazásainak számát, vagy, hogy kiszámoljam, mennyi pénzt spórolnak meg a vállalatok az e-HRM eszközök alkalmazásával, stb. A célom az, hogy egy átfogó képet adjak az e-HRM jelenlegi helyzetéről a toborzás-kiválasztásban, ezért döntöttem úgy, hogy erre a legalkalmasabb módszer az interjúztatás.

4.2. Kvalitatív interjúk

Az interjúztatás a következő esetekben célszerű Majoros Pál szerint:

- Ha a válaszadók saját ötleteire vagyok kíváncsi, meg akarom érteni a gondolatmenetüket és motivációjukat;
- Ha meg akarok érteni egy folyamatot, melyről az interjúalanyom több információval rendelkezik;
- Ha egy témán belül egy explicit válaszra van szükségem;
- Ha több megoldás közül kell választanom (MAJOROS, P. 2011, p. 134.).

A fentiekre tekintettel szerettem volna arra törekedni, hogy az interjúalanyaim gondolatai, ötletei kerüljenek a felszínre, s bepillantást nyerjek az általuk ismert folyamatokba. Az interjúim során nyolc toborzás-kiválasztással foglalkozó HR szakembert kérdeztem meg. Fontos, hogy nem a jelenlegi munkáltatójuk toborzás-kiválasztási stratégiájára voltam kíváncsi, hanem rájuk, az ő személyes véleményükre és tapasztalatukra az e-HRM eszközökkel kapcsolatban. Fontosnak tartottam, hogy mind az interjúalanyaim, mind munkáltatójuk anonim maradjon.

Az interjúalanyaimat az ábécé betűivel jelöltem, a munkáltatókat pedig iparág és a foglalkoztatottak száma szerint jellemeztem. Az interjúim típusa félig strukturált interjú, nincs minden kérdésem előre megírva, de a kutatási kérdések mentén haladok és az ezekre adott válaszok szerint módosítom az interjú menetét. Bizonyos kérdéseket, témákat minden interjúalanyomnál felhozok, ezek szerint fogom a kapott válaszokat összegezni.

Az interjú vázát a kutatási kérdéseim alapján állítottam össze, s az alábbi témakörök, kérdések mentén zajlottak le a beszélgetések:

- Interjúalanyok háttere
- Az e-HRM fogalma
 - Hol tájékozódsz a HR szakmai újdonságairól?
 - Hallottál már az e-HRM fogalomról?
 - (A fogalom tisztázása után): milyen e-HRM eszközöket tudsz felsorolni?
- Az e-HRM alkalmazása a toborzás-kiválasztásban
 - Milyen folyamatokért vagy felelős a munkádban? Kérlek, sorold fel a toborzás-kiválasztás lépéseit a munkáltatódnál.
 - Mennyire kapsz szabad kezet a feletteseidtől? Tudsz-e, akarsz-e fejlesztéseket, újításokat bevezetni?
 - Milyen e-HRM eszközöket használsz/használtál a munkád során? Kérlek, egyet mutass be részletesen.
 - Kérlek, mondd el milyen pozitív, illetve negatív tapasztalataid vannak az általad használt e-HRM eszközökkel kapcsolatban.
- Az e-HRM eszközök hatása a HR szakember munkájára a jövőben
 - Van valamilyen hiányosság a munkahelyeden, melyre megoldást jelenthet egy e-HRM eszköz? Mivel tudnád megkönnyíteni a munkádat?
 - Mi a leghihetlenebb e-HRM ötlet, fejlesztés, vagy eszköz, amiről hallottál?
 - Szerinted hol van az a határ a toborzás-kiválasztás folyamatában, amikor a legjobb döntés érdekében szükség van az emberi tényező színrelépésére?
 - Tartasz a jövőtől az e-HRM térnyerése kapcsán?
 - Összességében mi különbözteti meg az e-HRM eszközöket az emberi tényezőtől?

5. A kutatás eredményei

5.1. Interjúalanyok háttere

Interjúalanyaim legfontosabb attribútumait egy táblázatban foglaltam össze. Az összehasonlíthatóság érdekében fontos volt tudnom, hogy összesen hány év tapasztalattal rendelkeznek a toborzás-kiválasztás területéről és ezt milyen iparági környezetben, mekkora vállalatnál szerezték. Az interjúk készítése során nem az volt a fontos, hogy mindenképpen a jelenlegi munkáltatójuknál tapasztaltakról beszéljenek, hanem engedtem nekik, hogy ők válasszanak, a téma szempontjából melyik foglalkoztatójuk a legérdekesebb. Sok esetben természetesen muszáj volt elkanyarodniuk más vállalatok által alkalmazott módszerek és eszközök irányába, így a jelenlegi mellett a korábbi foglalkoztókat is szerepeltettem a táblázatban.

Speciális esetekben N/A, azaz „nincs adat” jelzést írtam a táblázat celláiba. Ennek oka, hogy bizonyos interjúalanyaim esetében irrelevánsak voltak a táblázat adott sorai, az oda tartozó adatok inkább torzították volna az eredményt, mintsem előbbre vitték volna. Például „H” betűjelzésű interjúalanyom jelenleg csak közvetett módon foglalkozik toborzás-kiválasztással, mégpedig a saját toborzó chatbotjának fejlesztésén keresztül. Emellett egy amerikai IT tanácsadó vállalatnál dolgozik egy toborzás-kiválasztást segítő, emberi tulajdonságokat számszerűsítő algoritmuson, mely a jövőben a jelöltek személyiségelemzése során lesz majd használható. Mivel a munkahelyén közvetlenül nem foglalkozik emberek toborzásával és kiválasztásával, ezért nem tartottam relevánsnak a munkáltatója – s korábbi munkahelyei - létszámadatait feltüntetni. Bár „H” a többi interjúalanyomhoz képest kakukktojás, a véleménye és a tapasztalatai mégis érdekes perspektívákat hoznak a kutatás eredményeinek elemzésébe és értelmezésébe, ezért tartottam fontosnak, hogy őt is meginterjúvoljam.

Vizsgált attribútum/ Interjúalany betűjele	A	B	C	D
Tapasztalat a toborzás- kiválasztás területén (év)	1	3	2	3
Jelenlegi pozíció	Recruiter	IT és SSC Recruiter	Felsővezetői asszisztens	IT Recruiter
Jelenlegi munkahely	Nemzetközi munkaerőkölcsönző	Kis magyarországi munkaerőkölcsönző	Magyarországi bank	Nemzetközi gyártó és forgalmazó vállalat
Jelenlegi munkahely foglalkoztatotti létszáma (fő)*	250	15	3 000	90

Korábbi munkahely(ek)	Két közép- és kisvállalkozás, magyarországi bank	Magyarországi nagyvállalat	Multinacionális technológiai szolgáltató, nemzetközi munkaerőkölcsönző	Nemzetközi befektetési és pénzügyi tanácsadó
Korábbi munkahely(ek) foglalkoztatotti létszáma (fő)*	N/A	30 000	3 500, 250	1 200
Megjegyzés	Korábbi munkahelyeiről nem beszéltünk az interjú során, ezért nem került feltüntetésre a létszám.	Kollégái két csoportra oszlanak: egy részünk csak toborzással, másik részük csak kiválasztással foglalkozik.	Jelenlegi munkahelyén szorosan együttműködik az IT osztállyal a HR szoftverek fejlesztése kapcsán.	Jelenlegi munkahelye rákkutatással és gyógyítással, illetve az ehhez kapcsolódó eszközök és technológiák fejlesztésével foglalkozik.
Vizsgált attribútum/ Interjúalany betűjele	E	F	G	H
Tapasztalat a toborzás-kiválasztás területén (év)	2	1,5	6	6
Jelenlegi pozíció	Recruiter	HR advisor	IT Recruiter	Kutató és alkalmazásfejlesztő
Jelenlegi munkahely	Nemzetközi telekommunikációs cég	Nemzetközi gyártó és forgalmazó vállalat	Magyar alapítású informatikai tanácsadó start-up ²⁶	Amerikai informatikai tanácsadó start-up
Jelenlegi munkahely foglalkoztatotti létszáma (fő)*	950	1 000	180	N/A
Korábbi munkahely(ek)	Magyarországi bank	Magyarországi bank, franchise alapú tanácsadói vállalat	Két magyarországi munkaerőkölcsönző	N/A
Korábbi munkahely(ek) foglalkoztatotti létszáma (fő)*	3 500	3 500, 220	220, 560	N/A
Megjegyzés	Előző munkahelyén kifejezetten gyakoronokok toborzásával foglalkozott.	Főleg a tanácsadói vállalatról beszéltünk az interjú során, ahol HR associate pozíciót töltött be.	N/A	Egyetemi éveitől kezdett el a toborzás-kiválasztással foglalkozni, itt dolgozta ki a saját interjúztató chatbot algoritmusát ²⁷ .

13. táblázat Az interjúalanyok háttere (forrás: saját szerkesztés)

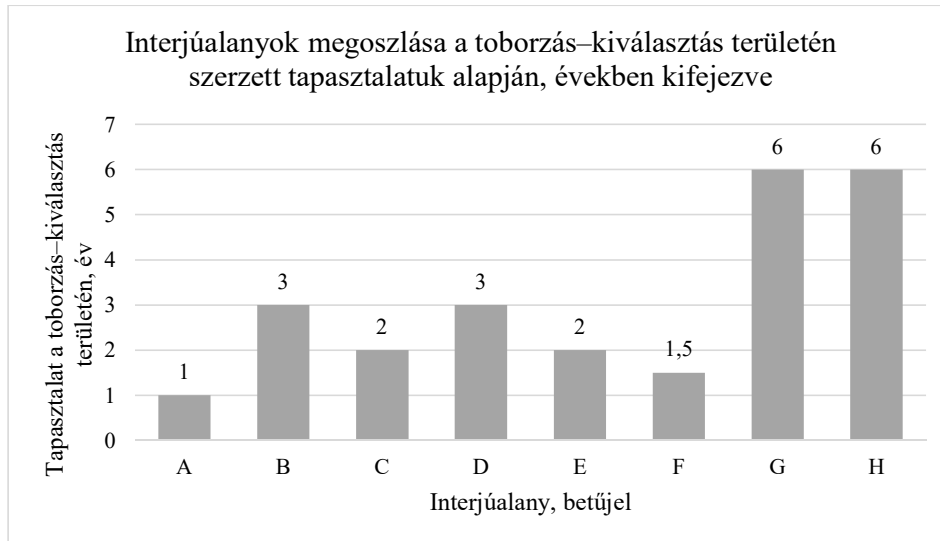
*A létszámadatok minden esetben a magyarországi gazdasági társaságra vonatkoznak

²⁶ A start-up cégek nagy növekedési potenciállal rendelkező induló vállalkozások, melyeket valamilyen üzleti- vagy termék innováció jellemez.

²⁷ Mivel utolsó interjúalanyom („H”) nem ismeri a magyar HR szakmai fogalmakat, mert angol nyelvű képzésen tanult külföldön, majd Amerikában vállalt munkát, ezért, hogy megőrizsem az interjú személyességét, az általa elmondott angol kifejezéseket fogom használni az ő szövegrészleteinél. Ezeket a közérthetőség érdekében lábjegyzetben magyarra fordítom.

5.2. Interjúalanyok megoszlása

Az interjúalanyok összehasonlításához elkészítettem egy nagyon egyszerű grafikont, melyről könnyen leolvasható, hogy mely alanyok rendelkeznek a legtöbb tapasztalattal a toborzás-kiválasztás területén.



2. ábra – Az interjúalanyok megoszlása a toborzás-kiválasztás területén szerzett tapasztalat szerint, évben kifejezve (forrás: saját szerkesztés)

A szakmai tapasztalat átlagos időtartama az interjúalanyaim körében három év. A grafikonról könnyen leolvasható, hogy „G” és „H” interjúalanyaim magasan a legtöbb tapasztalattal, hat évvel rendelkeznek. Mivel a maximum a területen eltöltött évek száma a kutatás során hat év volt, ezért az átlagtól vett nagy eltérésnek minősítettem már egy évet is. Tehát „B” és „D” rendelkeznek átlagos, „G” és „H” az átlagosnál több tapasztalattal, a többiek átlagon alul helyezkednek el. A 13. táblázatban foglaltak segítségével megállapíthatjuk, hogy azok, akik átlagos, vagy az átlagosnál több időt töltöttek már el a toborzás-kiválasztás területén, jelenleg mind informatikai területen dolgoznak, mint IT recruiter, vagy mint kutató-fejlesztő. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy a több tapasztalattal rendelkező szakemberek a karrierjük előrehaladtával jellemzően informatikai toborzás területén lyukadnak ki. Az informatikusok toborzása a szakma rohamos fejlődése és összetettsége, a szükséges kompetenciák komplexitása miatt egy sokrétű, nagyobb felelősséget és szakmai tudást igénylő munkakör, úgy is mondhatjuk, hogy ez a toborzó szakma egy magasabb, professzionálisabb szintje.

Ez különösen érdekes következtetés az e-HRM szempontjából, hiszen az e-HRM eszközök fejlesztése, karbantartása informatikai területen dolgozó szakemberek által történik. Ez, illetve az, hogy az informatikusok toborzása a szakmában presztízs pozíciónak számít, könnyen igazolja azt a felvetést, miszerint nagy szükség van az informatikai pozíciókban megfelelően képzett szakemberek toborzására, folyamatosan nő a szerepe az ilyen jellegű munkaköröknek. A munkaköröket betöltő minél képzetesebb informatikus szakemberek egyre jobb és több technológiát, informatikai eszközt képesek szolgáltatni, ezáltal fejlettebbek lesznek az e-HRM eszközök is.

Ha érdekességképpen megengedünk az átlagostól való nagyobb eltérést is, akkor látjuk, hogy két év tapasztalattal „C” és „E” következik a sorban, akik közül „C” jelenleg is segíti a munkahelyén az IT szakemberek munkáját a HR eszközök fejlesztése kapcsán, míg „E” egy telekommunikációs cégnél dolgozik, szintén IT fókuszú területen. Elmondható tehát, hogy a toborzás-kiválasztás területén eltöltött évek növekedésével exponenciálisan nő az informatikával való kapcsolat közelsége.

5.3. Az e-HRM fogalma

Az interjú első szakmai állomásaként megkérdeztem alanyaimat, hogy milyen forrásokból szerzik ismereteiket a toborzás-kiválasztás, vagy általánosságban a HR területéről. A legtöbben a LinkedIn²⁸-t olvassák, de volt, aki a Profession HR feed-jét, a HRportalt²⁹ látogatja, s olyan is akadt, aki a munkahelyén, a kollégáitól tudja meg az újdonságokat. Két alanyom nyilatkozott úgy, hogy tudatosan igyekszik fejleszteni a szakmai tudását: „B” kéthetente HR mentoringon³⁰ vesz részt, amelyet az egyik toborzó felettese tart, „H” pedig aktívan kutat a témában, folyamatosan naprakész a legújabb módszertanokkal, elméletekkel, mivel az e-HRM eszközök fejlesztése a munkája.

A legtöbb interjúalanyom szívesen olvasna, kutatna többet a szakterületén. Azonban jelenleg túl sok adminisztratív teendőjük van, így nem marad idő a tudásuk autodidakta módon való fejlesztésére. Ez egy paradox jelenség, mivel minél több tudást szereznének a szakmai újításokkal kapcsolatban, annál nagyobb eséllyel csökkenthetnék az adminisztratív feladatok elvégzésének idejét, például különböző e-HRM eszközök alkalmazásával.

²⁸ A világ legnagyobb üzleti közösségi hálózata; <https://www.linkedin.com/>.

²⁹ Híroldal a HR világból; <https://www.hrportal.hu/>.

³⁰ A mentoring belső vállalati tanácsadás, melyet egy belső szakmai felettes nyújt.

Munkaidőn túl egyik interjúalanyom sem foglalkozik szívesen a saját szakmai fejlesztésével, szerintük erre a foglalkoztatójuknak kéne a munkaidő alatt lehetőséget biztosítani. A HR szakma esetében ritkábban adódik lehetőség munkaidő alatt szakmai képzéseken részt venni, s ezt az állításomat interjúalanyaim is alátámasztják. Azoknak az alanyoknak, akik nemzetközi vállalatoknál dolgoznak („A”, „D”, „E”, „F” és „H”) az anyacég saját szabályozása miatt időközönként bizonyos képzéseken kötelezően részt kell venniük. Ezek általános, s nem szakma specifikus tréningek. Ilyenek például a belső adatvédelmi szabályoknak való megfeleléssel kapcsolatos tréningek, melyek minden kolléga számára kötelezőek és jellemzően egy monoton, jogi szövegekkel teletűzdelt, hosszú online prezentáció formájában kerülnek lebonyolításra. Bár ez azt mutatja, hogy technikailag van lehetőség online tréningek megtartására, azonban érdemes mérlegelni, hogy milyen mélységű információt és milyen formában kell a munkavállalónak kötelezően megértenie, megtanulnia. Javaslatom az ilyen nemzetközi vállalatok számára az – saját tapasztalatból is merítve -, hogy vizsgálják meg az ilyen jellegű tréningek hasznosságát, mert sok esetben a munkavállaló az értékes munkaóráit tölti el azzal, hogy odafigyelés nélkül, sietve végigkattintja a hasonló kurzusokat. Így se a munkájára nem tud koncentrálni, se szakmai fejlődést nem fog elérni a kurzus során, ráadásul nagy valószínűséggel a kötelező prezentáció információit sem fogja birtokolni.

Összehasonlításképp nézzünk meg olyan hivatásokat, melyek a HR szakmához hasonlóan gyorsan, sok ágon fejlődnek, és amikben lehetőség van a technológia alkalmazására. Ilyen például a mérnöki, az orvosi, vagy az informatikus hivatás. Jelenlegi tapasztalataim alapján megállapítható, hogy e hivatások esetében nem jellemző a képzéseken való részvétel a munkaidőn túl, ez általában a napi munkaidőkereten belül történik, például egy konferencián személyes, vagy egy online tréningen virtuális részvétel útján.

A fentieket figyelembe véve várható volt, hogy nem sokan fogják ismerni az e-HRM fogalmát. Ez a feltételezésem bebizonyosodott, „H”-n kívül mindenki számára újdonság volt ez a kifejezés. Azonban miután definiáltam a fogalmat, többen visszajeleztek, hogy „HR digitalizáció”-ként már hallottak korábban hasonló jelenségről. A fogalmi félreértések tisztázása után arra voltam kíváncsi, interjúalanyaim szerint milyen eszközök tartoznak az e-HRM alá.

Az interjúalanyaim által felsorolt eszközök a következő kategóriákba tartoznak: álláshirdető portál, közösségi oldal, jelöltkezelő rendszer, HR szoftver, online alkalmazás, weboldal, videotelefonálásra alkalmaz eszköz, online adatbázis és belső adatbázis. A felsorolt e-HRM eszközöket egy táblázatban összevettem a 3.2.2. fejezetben meghatározott toborzás-kiválasztás szintjein alkalmazható e-HRM eszközökkel.

3.2.2. fejezet		Interjúk
Eszköz alkalmazási szintje	e-HRM eszköz megnevezése	e-HRM eszköz megnevezése
Betöltendő pozíció meghatározása	Online feladatrendszerező alkalmazás, munkakör alapú kompetencia-értékelő szoftver, Microsoft Excel/Word, Online jegyzetfüzet alkalmazás	Kompetenciamérésre alkalmas szoftver, Trello
Álláshirdetés	Online álláshirdető oldal, online reklámok (pl. közösségi oldalakon), saját honlap hirdetője, karrieroldala	Profession ³¹ , Cvonline ³² , Facebook ³³ , LinkedIn
Jelentkezések összegyűjtése, előszűrés	Jelöltkezelő szoftver, integrált HR szoftver, álláshirdető portál általi szűrés	Nexum ³⁴ , Taleo, BrassRing, SmartRecruiters
Tesztek	Online tesztek	Online tesztek
Interjú	Online interjú	Skype, HireVue
Egyéb vizsgálatok (háttérvizsgálat, orvosi vizsgálat, stb.)	Online vizsgálat, online adatbázisok	Online adatbázisok
Ajánlat, szerződés	E-mail értesítés (pl. Microsoft Outlookon keresztül), online platformon értesítés, elektronikus aláírás	Taleo, SmartRecruiters
Beillesztés, adattárolás és utókövetés	Online mentorprogram, online tréningek, bemutatók, online adatbázis	Online tréningek, belső adatbázisok

14. táblázat – Interjúalanyaim által felsorolt e-HRM eszközök összehasonlítása a 3.2.2. fejezetben foglaltakkal (forrás: saját szerkesztés)

A táblázatban kevés e-HRM eszköz szerepel név szerint említve, azonban a 3.2.2. fejezetben meghatározott szintek mindegyikéről legalább egy eszközt megneveztek. Minden interjúalanyom igyekezett HR fókuszú eszközöket felsorolni és nem gondoltak arra, hogy akár a Microsoft Excel is az e-HRM eszköz kategóriába tartozhat. Ebből következtethetnénk arra, hogy interjúalanyaim nem sok eszközt ismernek név szerint és/vagy nem rendelkeznek széles ismeretekkel az alkalmazható e-HRM eszközökről. Azonban az interjú során később maguktól eszméltek rá arra, hogy az általuk használt, HR szakmai helyett hétköznapiak titulált eszközök is az e-HRM eszközök közé sorolhatóak. Ezért úgy vélem, hogy az eszközöket illető kezdetleges hiányosságok a

³¹ Magyarország egyik legnagyobb állásportálja; <https://www.profession.hu/>.

³² Magyarország egyik legnagyobb állásportálja; <https://www.cvonline.hu/>.

³³ A világ legnagyobb közösségi oldala; <https://www.facebook.com/>.

³⁴ Toborzás-kiválasztást segítő HR szoftver; <https://www.nexum.hu/>.

fogalom tisztázásakor fellépő zavarodottság miatt voltak jelen és nem azért, mert az interjúalanyaim kevés e-HRM eszközt használnának a munkájuk során.

A felsorolt eszközöknél a legnagyobb átfedés az álláshirdető portálok és a közösségi oldalak kategóriájában volt. Szinte mindenki megemlítette előbbihez a Profession-t, a Cvonline-t, utóbbihoz a LinkedIn-t, illetve a Facebook-ot. Megállapítható, hogy ezek az eszközök a leggyakrabban használt, legnépszerűbb eszközök az álláshirdetés folyamataiban. Jelöltkezelőből több név is elhangzott (Nexum, Taleo, BrassRing, SmartRecruiters), ezekről az interjú későbbi szakaszaiban részletesen beszélünk. Érdekesség és a táblázatban nem került jelölésre, de volt, aki a jelöltkezelő rendszereket több kategóriába sorolta be, például a SmartRecruiters a pozíció meghatározás, az álláshirdetés, a jelöltek összegyűjtése és előszűrése, illetve a tesztek szintjén is alkalmazható. Ezzel az állítással egyetértek, ezt alátámasztják a dolgozat 3.2.3.3. fejezetében korábban összefoglaltak.

A többi szinten, tehát a tesztek, interjúk, stb. esetében név szerint nem, de kategóriát tekintve megfelelő példákat hoztak fel az alkalmazható eszközökre. Külön öröm volt, hogy az interjúzásnál két videointerjúztató eszköz is megemlítésre került, ez a Skype és a HireVue, melyről korábban már részletesebben írtam.

Megállapíthatjuk, hogy bár nem „e-HRM”-ként definiálva, de minden interjúalany ismerte a technológia HR-ben való alkalmazásának jelenségét és mindannyian használnak különböző e-HRM eszközöket a munkájuk során. A toborzás-kiválasztás minden folyamatában fel tudtak sorolni legalább egy eszközt, tehát elég tág ismeretekkel rendelkeznek arról, hogy mely funkciók ellátásánál alkalmazható e-HRM eszköz. Úgy gondolom, hogy ebben az esetben felesleges az e-HRM, mint szakmai kifejezés ismerete, hiszen az e-HRM tartalmával és az e-HRM eszközökkel mindannyian tisztában vannak és széles körben használják is ezeket.

5.4. Az e-HRM alkalmazása a toborzás-kiválasztásban

Az interjúk második nagy témakörében az interjúalanyok által használt e-HRM eszközökkel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatokra és személyes benyomásokra voltam kíváncsi. Első lépésként mindegyik interjúalanyt megkértem arra, hogy válassza ki az egyik munkahelyét, amelyről beszélni fogunk. Ez azért volt fontos, mert egyrészt így lehetőség van a legérdekesebb céget kiválasztani akkor is, ha ez nem a jelenlegi munkáltató, másrészt pedig úgy érdemes az egész toborzás-kiválasztási folyamat során

alkalmazott e-HRM eszközöket vizsgálni, ha ezek egymásra épülnek, integrálhatóak, s ez jellemzően céges határokon belül van limitálva.

Interjúalanyaim közül egy kivételével mindenki a legkomplexebb, legsokrétűbb folyamatokat alkalmazó munkahelyét választotta. A kivétel „F” volt, akinek azért esett a választása az előző munkahelyére (a franchise alapú tanácsadói vállalatra), mert ott szinte egyáltalán nem használtak semmilyen e-HRM megoldást.

Pozíció meghatározása

Az interjúk mindegyikében szó volt arról, hogyan indul meg a toborzás–kiválasztási folyamat. Minden esetben a pozíció meghatározása, s az álláshirdetés az első lépés. A pozíció meghatározásáról azokkal tudtam beszélni, akik nem munkaerőközvetítőnél vannak, ez hat interjúalany. Náluk jellemzően a hiring manager–nél merül fel az igény a munkaerőre és a belső rendszerben – kivéve „F” esetében ahol szóban, telefonon, valamilyen kötetlen úton – elküldik a HR osztálynak a kérelmet. Két esetben történik a jóváhagyási folyamat ugyanazon az ATS platformon, melyet a toborzás során használnak, itt szinte ugyanaz a jóváhagyás menete (hiring managertől a HR–hez adategyeztetésre, majd továbbküldés a vezetőség részére). Az igény jóváhagyása után mindenki a jelöltkezelő rendszert használja a toborzás–kiválasztás további lépéseiben.

„H” szerint sokkal nagyobb hangsúlyt kéne fektetni a pozíció, s a szükséges készségek minél részletesebb meghatározására, a célzott toborzásra. Szerinte itt csúszik el sokszor a toborzás–kiválasztási folyamat, a túl általános pozíció meghatározások miatt sok irreleváns jelölttől érkeznek be pályázat. Kiemeli azt is, hogy – főleg Magyarországon – mindig ugyanazokat az álláshirdető portálokat és sablonhirdetéseket használják a vállalatok.

Álláshirdetés

A hirdetés közzétételére interjúalanyaim közül a legtöbben valóban ugyanazokat a portálokat, a Profession–t, a Cvonline–t és a LinkedIn–t használják. Nyilvánvalóan ennek az az oka, hogy jelenleg ezeknek az oldalaknak legmagasabb a látogatottsága, ezáltal ezeken keresztül érik el a legtöbb potenciális jelöltet a recruiterk. Munkaerőközvetítőknél dolgozó interjúalanyaimtól hangzott el a Jófogás, a Jobline³⁵ és a Facebookos csoportban való hirdetés. Utóbbi professzionalitása megkérdőjelezhető.

³⁵ Álláshirdető portál; <https://jobline.hu/>.

A Facebook alapvetően egy közösségi oldal, ami az ismerőseinkkel való kapcsolattartásra szolgál, jelenleg azonban sokkal több ennél (például blog, üzlet, s a jövőben egyben már társskereső is). Az újítások ellenére azonban sokan még mindig nem használják az alapvetői funkciókon kívül másra. Ebből a rétegből nagy esély van arra, hogy negatív érzéseket váltana ki, ha a privát oldalukon keresné fel őket egy recruiter. Ennek több oka is van: először is ilyenkor úgy érezheti az ember, hogy személyes, intim szférájába hatolnak be kéretlenül. Másodsor, ha álláskereső státuszban van valaki, akkor általában ő keres fel egy álláshirdető portált, így egyértelműsítve, hogy nyitott a toborzóktól érkező megkeresésekre. Fenti esetben azonban olyanokat is megkereshetnek hirdetésekkel, akik nem szeretnék munkahelyet váltani. Fennáll a veszélye annak, hogy ez sokak számára taszító érzést vált ki és esetleg rossz benyomást kelt a recruiter által képviselt vállalat egészére vonatkozóan.

A főleg IT szakembereket foglalkoztató munkáltatók – esetünkben ez „D” rákkutatással, „G” IT tanácsadással és „H” programozással foglalkozó munkahelye – a LinkedIn-en kívül nem használják a hagyományos álláshirdető portálokat. Ők IT szakemberekre specializálódott oldalakat használnak, mint például a Hired.com³⁶, az AngelList³⁷, a StartUs, az indeed és a glassdoor. „G” munkahelyén a SmartRecruiters-t használják álláshirdető portálként, mely a legtöbb ismert IT hirdetőoldalt integráltan tudja kezelni, a hirdetést ezeken automatikusan közzétenni. Ez is azt a korábbi állításomat támasztja alá, miszerint az IT területre történő toborzás a recruiter munkakör egy fejlettebb szintje, több szakmai tudást és ismeretet igényel. Az IT-sokra specializálódott weboldalakon böngészve emellett nagyobb valószínűséggel futhatnak bele a HR szakemberek a szakmára vonatkozó újításokról szóló cikkekbe, így összességében ezek számára a recruiterek számára lesznek az e-HRM eszközök leginkább ismerősek.

Jelöltek szűrése, jelöltkezelő rendszerek

A jelöltek szűréséhez „F” kivételével minden interjúalanyom ATS-t használ, név szerint a következők valamelyikét: BrassRing, HR Master³⁸, Nexum, PeopleSoft, SmartRecruiters és Taleo. A legpozitívabban a Nexum-ról és a SmartRecruiters-ről vélekedtek a felhasználók. A SmartRecruiters-ről és funkcióiról a 3.2.3.3. fejezetben már részletesen írtam, ezért most a Nexum-ra térek ki röviden.

³⁶ Álláshirdető portál; <https://hired.com/>.

³⁷ Start-upokra specializált álláshirdető portál; <https://angel.co/>.

³⁸ Jelöltkezelő szoftver; <http://www.hrmaster.hu>.

A Nexum jelöltkezelő rendszer „E” interjúalanyom szerint a következő funkciói miatt alkalmazható megfelelő hatékonysággal a toborzás-kiválasztás folyamataiban:

- Az új pozíció kiírása egyszerű és a Nexum-on keresztül történik;
- Külső hirdetésben található linkre kattintva a pályázó a Nexum felületére jut;
- A toborzás-kiválasztási folyamat státusza nyomon követhető a rendszer aktivitási naplójának segítségével;
- A nem megfelelő jelölteket – például összeférhetlenség, viselkedés, személyiség miatt – hozzáadhatjuk a „fekete listá”-hoz;
- A Nexum felületén keresztül lehetséges e-mail üzenet küldése külső e-mail címre;
- Bővíthető sablon e-mailek (pl. interjúra való meghívás);
- Integrálhatóság az Outlook-kal (sablon interjú meghívás e-mailben megjelölt időpontjának automatikus hozzáadása az Outlook naptárhoz).

A fentiek szerint tehát a Nexum folyamatosan támogatja a toborzás-kiválasztás folyamatát. A rendszer stabil, s más eszközökkel (hirdetőoldalak, Outlook) integrálható. Az előre megírt e-mailek esetén az emberi tényező figyelmetlensége miatt elkövetett hibák, például rossz dátum, vagy helyesírási hiba, teljesen kiküszöbölhetőek. Emellett az automatikus meghívó küldése az Outlookba megakadályozza, hogy elfelejtsük a naptárunkba adminisztrálni a megbeszélte időpontot. Utóbbi hibák vétése sokszor kelt nem-professionális hatást, illetve a figyelmetlenség a pályázó felé azt az üzenetet is közvetítheti, hogy a recruiter nem fordít rá elég figyelmet. Ezért nagyon fontos, hogy legalább a toborzás-kiválasztási folyamat elején ne kövessünk el ilyen apró, mégis jelentős hibákat. A Nexum-ba beépített automatikus megoldások (aktivitási napló, sablon e-mailek) egyszerűen kivitelezhetőek lennének bármelyik ATS-en belül.

A legrosszabbnak a BrassRing-et értékelték. A Nexum mintájára „D” válaszait alapul véve vizsgáljuk meg, hogy miért a BrassRing lett a legkevésbé népszerű ATS:

- A BrassRing felülete nem felhasználóbarát;
- Funkciói nehezen érhetőek el, felépítése logikátlan;
- A rendszer instabil, lassú, már egy egyszerű keresés, vagy szűrés is szignifikáns időt vesz igénybe;

- Limitáltan alkalmazható a toborzás-kiválasztás folyamatában;
- A HR SAP³⁹-n kívül a BrassRing nem tud más eszközökkel kommunikálni.

A fentiek összegzése az, hogy a BrassRing egy nem jól fejlesztett és nem megfelelően karbantartott eszköz. Bár képes ellátni az ATS rendszerek alapvető funkcióit (pozíció meghatározása, pályázatok tárolása, személyes adatok kezelése), lassúsága és átláthatatlansága miatt „D”-nek más e-HRM eszközöket kell használnia a hiányzó funkciók ellátására. Mivel egy nemzetközi vállalatnál dolgozik, ezért bizonyos lépéseket kötelezően meg kell tennie a BrassRingben belül, azonban minden másban szabad kezet kap. Jelenlegi foglalkoztatójánál már kitapasztalta, hogy milyen eszközök támogatják a legjobban a munkáját, viszont ennek ára az volt, hogy ezeket munkaidején túl kellett kikísérleteznie. Nyilván ez hosszútávon egy kifizetődő befektetés, de csak akkor megvalósítható, ha megfelelő szintű önállóságot engedélyez a recruiter számára a vezetőség.

Mivel az összes interjúalanyom ismer és használ, vagy használt valaha ATS-eket, ezért megállapítom, hogy a jelöltkezelő rendszerek használata nem függ attól, hogy kis-, közép-, vagy nagyvállalkozás az interjúalanyom munkáltatója. Eszerint tehát a kisvállalatoknak, start-upoknak is megéri beruházni jelöltkezelő rendszerre. A toborzás-kiválasztás területén eltöltött idő sem befolyásolja, hogy mennyi jogosultságot kapnak az alanyok a rendszer kezeléséhez. A jelöltkezelő rendszer ugyanúgy része „D”, vagy „G” mindennapos munkájának, mint ahogy része „A”-énak.

A fentiekén túl az ATS-ek kapcsán mindenki szerint általánosan elfogadott pozitív attribútumok a következők:

- **Pályázó státuszának jelölése előre betáplált státuszjelzőkkel;**
- **Kommentálási lehetőség a jelölt adatlapján belül;**
- Belső kommunikációra – hiring managerrel, HR kollégákkal – való lehetőség;
- **Szűrés a pozícióból a pályázatokra, a jelöltekben a megpályázott pozíciókra;**
- Kevés esetben a keresés is jól működött, ott ez nagy pozitívum volt;
- Cég igényei szerinti személyre szabhatóság;

³⁹ Az SAP HR szolgáltató szoftvere; <https://www.sap.com/products/human-resources-hcm.html>.

- **Exceles report-ok készítése, adatexport;**
- **Manuális adatbevitel lehetősége;**
- **Integrálhatóság hirdetőoldalakkal, közösségi oldalakkal, más alkalmazásokkal, céges IT infrastruktúrával.**

A lista vastagon szedett elemeit majdnem minden interjúalanyom említette. Megállapíthatjuk, hogy hiába használnak mindannyian más típusú jelöltkezelő rendszereket, az alapfunkciók mindegyikben jelen vannak, s jól működnek.

Általános hátrányként, nehézségként hozták még fel az integráltság hiányát (értelemszerűen ott, ahol ez nem volt meg eleve), a regisztrációs, technikai nehézségeket, a logikátlan, bonyolult kezelőfelületet. Kevés negatív vélemény volt, ahol volt is, ott interjúalanyaim használtak alternatív e-HRM eszközöket az anomáliák kiküszöbölésére (pl. saját Exceles adatbázis a folyamatkövetéshez).

Egyéb e-HRM eszközök

A kiegészítő e-HRM eszközök használatára a legnagyobb szabadságot a kisebb cégeknél dolgozó interjúalanyaim kapják, „B”, „D”, és „G”. Közülük mindannyian foglalkoznak IT toborzással. Ők a fentiekén túl az alábbi e-HRM eszközöket használják a munkájuk során:

- Microsoft OneNote⁴⁰, Microsoft Teams⁴¹, Microsoft Excel, Microsoft Outlook;
- Trello;
- Copernic⁴².

Fenti eszközöket jegyzeteléshez, teendők nyomon követéséhez, saját adminisztrációhoz (amikor nem megfelelő a cég által alkalmazott e-HRM eszköz) és kereséshez használják. Tehát tulajdonképpen ezek támogató, kiegészítő, kényelmi funkciókat látnak el. Mivel ezen interjúalanyaim kisebb vállalatoknál dolgoznak, feltételezzük, hogy feladatuk kevesebb jelölt toborzása és kiválasztása, mint a nagyvállalatoknál dolgozó alanyoknak. Emiatt több idejüket tudják az általuk választott e-HRM eszközök kipróbálására, személyre szabására felhasználni.

⁴⁰ A Microsoft szabad formátumú jegyzetelésre alkalmas szoftvere; <https://www.onenote.com>.

⁴¹ A Microsoft csevegésalapú munkaterülete; <https://www.microsoft.com/hu-hu/education/products/teams/default.aspx>.

⁴² Keresőalkalmazás, a számítógépen lévő összes fájlban, illetve az e-mailek szövegében is tud keresni; <http://www.copernic.com/en/products/desktop-search/>.

Kommunikáció a jelöltekkel

A jelöltekkel való kommunikációra minden interjúalanyom a Microsoft e-mailes levelezőrendszerét, az Outlook–ot használja. Ez a fejlesztő Microsoft miatt egy stabil, megbízható rendszer, amely működésének egyik fontos alapeleme az adatok biztonsága. Az Outlookról részletesen már beszéltem korábban, a 3.2.3.7. fejezetben. Összehasonlítottam a jelöltek véleményét a fejezetben leírtakkal és arra jutottam, hogy az eszköznél felsorolt hátrányok a gyakorlatban nem jelentősek. A hátrányok az azonnali reakció hiánya és a nem valós idejű, közvetett kommunikáció voltak.

A jelöltekkel való kommunikáció a megkérdezettek szerint jellemzően telefonon történik, ha a válaszra gyorsan van szüksége a recruiter-nek. Minden egyéb esetben biztonságos és egyszerű módja a kommunikációnak az Outlookon keresztüli üzenetküldés. Az alanyaim szerint az Outlook tökéletesen ellátja az e-mailek küldése és fogadása funkciókat. Nyilvánvaló, hogy ez közvetett módja a kommunikációnak, de senki nem várja el, hogy az e-mailezés közvetlen legyen. Éppen ellenkezőleg, azáltal, hogy nem valós időben történnek az interakciók, több a lehetőség a minőségi kommunikációra. Például többször lehet ellenőrizni, hogy egy e-mailben minden adat pontosan és érthetően szerepel, mindenkit hozzáadtunk a címzettekhez, a megfelelő dokumentumokat csatoltuk, stb.

Fontos megemlíteni, hogy a legnépszerűbb álláshirdető portálok (pl. Profession) általában egy céges e-mail címre továbbítják az összegyűjtött pályázatokat. Az Outlook egyszerre több e-mail címet tud kezelni, így ha például a fenti pályázatok egy csoportos, céges e-mail címre érkeznek, ez könnyen elérhetővé válik számunkra, ha a csoportos címet hozzáadjuk saját fiókunkhoz. A fogadás mellett a küldésnél is van lehetőség a fiókok közötti váltásra, egészen az utolsó pillanatig, az üzenet kiküldéséig ki tudjuk választani, hogy melyik címről szeretnénk elküldeni az e-mailt. Ez értelemszerűen gyorsítja a munkavégzést, nem kell magunknak továbbítani minden egyes, a csoportos e-mail címre érkező üzenetet, s választ is könnyedén tudunk más címről írni.

Tesztek

Az interjúk készítése során meglepett, hogy mennyire kevesen töltetnek ki teszteket a pályázókkal. Személyes tapasztalataim alapján ez a nemzetközi nagyvállalatokra jellemző, azonban az interjúalanyaim munkáltatóinál – a vállalat méretétől függetlenül – ez nem népszerű módja az előszűrésnek. Egyedül „F” és „G” esetében alkalmaztak

tesztek. „G” a SmartRecruiters ATS platformját használja tesztek küldéséhez és értékeléséhez, ez részletesebben már tárgyalásra került a 3.2.3.3. fejezetben.

„F” munkáltatója speciálisnak mondható, mivel 2016-ig kizárólag papír alapon történt minden toborzás-kiválasztással kapcsolatos funkció ellátása. Azóta sikerült bevezetni az Excel munkafüzeteket, melyek egy 220 fős vállalatnál kevésnek tűnnek. A mai napig évi kétszer, karrierexpo keretei között tartanak a helyszínen többféle szakmai (adózási, számviteli, informatikai) teszttírást. Ezeken az alkalmakon papír alapú tesztek kerülnek kitöltésre, amelyeket a recruiterek később manuálisan értékelnek.

Úgy gondolom, hogy 2018-ban egy nemzetközi vállalatnak illene megszüntetni az ilyen nagyságú papírfelhasználást, mivel ez nem környezetbarát megoldás. Feleslegesnek tartom, hogy a helyszínen csoportos teszttírássra kerüljön sor, hiszen ennek nem célja a jelöltek stressz kezelésének megfigyelése, kizárólag a teszten elért pontszám szolgál eredményül. Ebben a feltételezésemben „F” is megerősített. Így azt javasolnám a vállalatnak, hogy váltson online tesztekre, főleg, hogy az informatikai szakmai tesztelést is papír alapon végzik el, ami nyilvánvalóan nem hatékony.

Az online teszteknel előre betáplálhatóak a kérdések, beállítható, hogy ugyanúgy következzenek egymás után minden tesztben, vagy legyenek megkeverve, bármikor módosíthatóak. Ráadásul kevesebb a hibázási lehetőség azáltal, hogy például nem enged tovább a rendszer, ha egy kérdésre a pályázó nem válaszolt, illetve a kiértékelésnél a számítógép automatikusan elvégzi a pontok összeadását és ez nem marad a recruiterre.

A 3.2.3.4. fejezetben korábban már bemutattam a Skillsarena eszközt, mely egy ilyen teszt összeállítására és kiértékelésére tökéletesen alkalmas lenne. Sajnos a Skillsarena szolgáltatásainak ára jelenleg nem nyilvános, viszont érdemes megvizsgálni, hogy nem kerül-e kevesebbe, mint a tesztírás során a terem bérlése, üdítők biztosítása a pályázóknak, a recruiterek jelenléte az íráskor és az értékeléskor, a papír és a toll ára, stb. Azt is mérlegelni kell, hogy míg a Skillsarena szolgáltatásai, tesztjei korlátlanul elérhetőek addig, ameddig elő vagyunk fizetve a csomagra – és feltételezzük, az előfizetés ára viszonylag stabil – úgy, ha változás történik a tesztet lebonyolító HR szakember személyében, őt újra be kell tanítani a tesztelés folyamatára, a kiértékelés részleteire, ez pedig még több felmerülő munkaórát jelent.

Interjúk

A toborzás-kiválasztás következő lépcsőfoka az interjúzás. Az interjúkat jellemzően személyesen szeretik lebonyolítani, ez a preferált módszer mindenkinél, hogy miért, arra a következő fejezetben térek ki. Az interjúalanyaim fele azonban már ismerte, s használta is a Skype-ot, vagy egyéb, saját fejlesztésű alkalmazást a videointerjúzásra. Ennek oka minden esetben a jelölt, s a recruiter közötti távolság volt.

A 3.2.3.5. fejezetben beszámoltam arról, hogy milyen funkciók betöltésére képesek az egy- és kétirányú videointerjúztató alkalmazások. Rengeteg előnyt és hátrányt soroltam fel akkor, amiket most is felvettem az interjúk során. A kétirányú videointerjúztató eszköz (pl. Skype) esetében érdekes vita-alap volt, hogy megismerhető, értékelhető-e a jelölt személyisége a videointerjúzás során. Körülbelül az interjúalanyaim fele mondta azt, hogy nem tudná megmondani csak egy Skype-interjú után, hogy a jelölt illik-e például a céges kultúrába, munkacsoportba. Tehát a „fit”-ség szerintük nem megállapítható ebben az esetben. A másik fele bár ennek az ellenkezőjét mondta, többen hozzátették, hogy attól még, hogy a jelölt jól teljesített a videointerjú során, ajánlat küldése előtt szükséges egy személyes találkozó lebonyolítása is. Tehát a nap végén mindenki egyetértett abban, hogy nem venne fel egy jelöltet csak egy videointerjú beszélgetés után.

Ehhez egy személyes élményt szeretnék hozzáfűzni. Néhány évvel ezelőtt külföldi munkavégzés miatt több Skype interjúm is részt vettem különböző emberekkel az elszállásolásom kapcsán. Az interjúkat egyszerű volt lebonyolítani, könnyű volt közvetett módon beszélgetni a potenciális szállásnyújtókkal. Nem merült fel bennem, hogy ez bármilyen kockázattal, veszéllyel járhat. Először akkor döbentem erre rá, amikor a repülőm landolt a külföldi reptéren. Hogyan tudnám megmondani Skype interjúk alapján, hogy a szállásadóim milyen emberek, ki fogok-e velük jönni? Mi van, ha az egész átverés, vajon erre rájöttem volna a videointerjúk útján? Szerencsére nem történt semmi baj, azonban egy életre megtanultam, hogy a közvetett kommunikációval mindig óvatosnak kell lenni, mert nagyon könnyű másnak kiadni magunkat, ha nem vagyunk valós időben jelen az interakció során. Nyilván a fenti veszélyekre kevesebb az esély akkor, ha egy konkrét társaság keresi meg a jelöltet. A társaság nevének, elérhetőségének ismerete biztonságot nyújt az interjúalany részére. Azonban, ha például egy kevésbé ismert munkaerőkölcsönző nevében keres fel a recruiter, aki nem mondja meg, hogy melyik vállalat részére toboroz, ott érdemes körültekintően eljárni.

Előnyök és hátrányok

A korábbi táblázatok mintájára összegeztem, hogy az interjúk során milyen fő előnyöket és hátrányokat soroltak fel az alanyaim az általuk alkalmazott e-HRM eszközökkel kapcsolatban.

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none">• Felkeltik az emberek kíváncsiságát, új jelölteket vonzhatnak be• Időben, térben rugalmasak• Legtöbbször költséghatékonyabbak, mintha humán munkaerőt használnánk fel• Integrált, egységesíthető rendszerek, melyek képesek kommunikálni egymással• Használatuk sokszor élmény• Időt takarít meg a HR szakemberek számára, akik ezt a felszabaduló időt továbbképzésekre fordíthatják• Rendszerezett, könnyen szűrhető adatbázisok• Környezetvédelmi szempontból előnyösebb (pl. csökken a papírfelhasználás)• Nem előítéletes, nem diszkriminatív	<ul style="list-style-type: none">• Bizonyos korosztály, embertípus számára ijesztő, emberidegen• Az új technológiák várhatóan későn érkeznek meg Magyarországra, az implementáció mindenhol lassú• Bizonyos eszközök működése és használata túl komplex, átláthatatlan• Több lehetőség van a csalásra• Jellemzően csak eldöntendő kérdésben van a segítségünkre, túlzottan objektív• Személyes adatok kezelésében van kockázat• Jelenleg túl sok eszköz van a piacon, nem összehasonlíthatóak, nehéz kiválasztani a legoptimálisabbat• Túlzott általánosítás

15. táblázat – Az e-HRM eszközök előnyei és hátrányai (forrás: saját szerkesztés)

5.5. Az e-HRM eszközök hatása a HR szakember munkájára a jövőben

Az interjúk lezáró szakaszában a jövőre vonatkozó témaköröket érintettünk. Megkérdeztem, hogy a toborzás-kiválasztás mely területein lenne szükség fejlesztésekre, hol vannak hiányosságok. Ezekről természetesen már szó volt a korábbi fejezetekben, de az interjú végén, az interjú során elhangzottak mérlegelése, új nézőpontokba helyezkedés után egy összegzést szerettem volna mindenkitől hallani. A legfontosabb szempont az, hogy plusz teher helyett egyszerűsítést hozzon az e-HRM eszköz a folyamatokba. Az e-HRM eszköz legyen költséghatékony, gyors és stabil. Legyen távolról, több platformról, egyszerre több ember számára elérhető. Sokan szeretnék azt is, hogy az összes általuk használt eszköz tudjon egymással kommunikálni. Bizonyos esetekben – például „E”-nél és „G”-nél - ez szinte majdnem teljesül is. Az integrációhoz azonban szükség van arra, hogy minden munkáltató fix, számára a legjobban bevált eszközöket alkalmazzon. Tehát itt disszonancia lép fel a kötelezően használandó és a szabadon választható eszközök előnyei között. Ilyenkor a munkáltatónak érdemes lenne kikérni a HR szakemberek véleményét, tapasztalatait azzal kapcsolatban, hogy mely eszközök váltak be és melyek nem. Ezek alapján a visszajelzések alapján állíthatnák össze a vállalati szinten alkalmazandó e-HRM eszközök listáját azzal, hogy ezeket folyamatosan karbantartják és az igényeknek megfelelően továbbfejlesztik.

Ezt az elméleti megoldást a gyakorlatban „C” interjúalanyom munkáltatója alkalmazza leginkább, ahol a visszajelzések alapján fejlesztik a HR szakemberek által használt e-HRM eszközöket.

Fontos szempont volt még, hogy minden e-HRM eszközzel szemben elvárás az adatvédelmi szabályoknak való megfelelés, a személyes adatok biztonságos tárolása, a személyiségi jogok védelme. „F” interjúalanyom elmesélt egy történetet, ahol egy egyirányú videointerjú alkalmazás által rögzített felvételt a HR-es kollégák együtt nézték meg miközben bántó megjegyzéseket tettek a videon szereplő jelöltre, mert az helytelenül válaszolt az egyik kérdésre. Az ilyen „adatkezelés” etikai és jogi kérdéseket vethet fel. Az e-HRM eszközök használata során a személyiségi jogok nem sérülhetnek. Erre megoldást jelent az, amikor mindegyik, az e-HRM eszközt kezelő HR szakember saját felhasználóval rendelkezik a munkafelületeken. Munkaköri leírása megköveteli tőle, hogy az ott szereplő adatokat megőrizze, azokat nyilvánossá ne tegye. Innentől azt, hogy a kollégák egymás között mit csinálnak ezekkel a személyes információkkal, saját etikai és erkölcsi határaik szabják meg.

Különbségek a humán tényező és az e-HRM eszközök között

Az interjúim számomra legérdekesebb része az e-HRM eszközök és a humán tényező közötti különbségek témaköre volt. Interjúalanyaim szerint a különbség a humán tényező és az e-HRM között egyszerűen az, hogy az e-HRM eszköz nem ember. A jelenleg legfejlettebb technológiák sem képesek még az összes érzélem értelmezésére, a személyiség feltérképezésére. Nem tudják megállapítani az interjúalanyaim által az egyik legfontosabbnak ítélt aspektust: hogy a jelölt „fit⁴³”-e. A recruiter, mint humán tényező hozzáadott értéke a fit-ség megállapításakor az, hogy ismeri a cég alkalmazottait, a csapatok dinamikáját, a csapattagok személyiségét, illetve a cég kultúráját. Ebből a tudásából adódóan el tudja dönteni, hogy egy jelölt hiába rendelkezik az összes elvárt technikai kompetenciával, mégsem illik bele egy adott csapatba vagy a céges kultúrába.

⁴³ A „fit” a szakirodalom szerint egy olyan, folyamatosan változó tulajdonság, melyet a pályázó képes a döntéshozók elvárásaihoz igazítani (Judge, T. A.; Ferris, G. R. 1992 p. 63.).

Egyik interjúalanyom, „E”, nemrégiben találkozott Vera⁴⁴-val az interjúztató robottal, a találkozó azonban nagy csalódás volt. A robot szinte kizárólag eldöntendő kérdésekkel bombázta interjúalanyait, ezzel tulajdonképpen az önéletrajz tartalmát kimerítve. „E” szerint a tapasztalat, végzettség adatait igen, de a személyiséget leíró tulajdonságokat, soft skilleket, motivációt, hozzáállást nem tudja a robot megfelelően felmérni. Ez a robot korunk egyik legfejlettebb interjúztató robotja, tehát ez elég gyenge eredménynek számít. Nem tartunk még ott, hogy egy jelöltet úgy kezeljen egy – akár mesterséges intelligenciával rendelkező - e-HRM rendszer, hogy figyelembe veszi annak személyiség típusát, például, hogy introvertált, vagy extrovertált-e. A recruiter képes erre, sőt, képes priorizálni, hogy a felvételi eljárás során mely szempontokat kell jobban figyelembe venni a másiknál. Az objektívan feltérképezhető tulajdonságokat, készségeket (pl. tanulmányok, logikai gondolkodás) hátrásorolhatja, ha úgy érzi, hogy a munkakör inkább a soft skillekre fókuszál. A recruiter nem csak a jelölt személyiségéhez, hangulatához, lelkiállapotához tud igazodni – ellenben az e-HRM eszközökkel – hanem a hiring manager, vagy munkaerőközvetítő esetén az ügyfél speciális kéréseinek is eleget tud tenni, sőt, akár pozícióra specializált stratégiát is tud tervezni szakmai tudásának felhasználásával.

A fentiekhez szükséges hozzátenni, hogy léteznek olyan speciális esetek, ahol elegendő az objektív készségek, képességek vizsgálata a jelölt alkalmazásához. Ilyen például, ha a vállalaton belül egy külsős, szabadúszó fordítót foglalkoztatnak alkalmi munkák elvégzésére. A fordító nincs jelen az irodában, a munka nagyrészt objektív, mások bevonása nélkül elvégezhető, ebben a speciális pozícióban tehát szinte teljesen elkerülhető a személyes kontakt a többi kollégával. Ebben az esetben a legfontosabb tényező a fordító szakmai tapasztalata, gyorsasága, ezt pedig például teljes egészében lehetne egy e-HRM eszközzel mérni, például online szakmai teszttel.

⁴⁴ Vera Robot a honlapon ígéret szerint segítséget nyújt önéletrajzok megtalálásában, potenciális jelöltek felhívásában és interjúk lebonyolításában; https://ai.robotvera.com/static/newrobot_en/index.html.

Az emberi tényező szerepe

Az e-HRM eszközök és a humán tényező közötti legnagyobb különbségek vizsgálata után megkérdeztem az interjúalanyaimat, hogy a toborzás-kiválasztás folyamatában hol van az a határ, ahol szerintük elengedhetetlen a humán tényező alkalmazása. A legtöbben azt válaszolták, hogy a humán jelenlét már a legelső folyamatokban is elengedhetetlen. Úgy gondolják, hogy a humán tényező - aki esetünkben a recruiter - feladata a jelölttel való személyes kapcsolat megteremtése, limitáltan bizalmi viszony kialakítása. A jelöltek magabiztosabbak, őszintébbek, ha egy másik emberrel állnak kapcsolatban, szükségük van arra, hogy hallják, lássák a másik fél reakcióit, adott esetben testbeszédét. Ha megakadnak, tudják, hogy számíthatnak a recruiter segítségére. Ha ez nincs meg, az könnyen összezavarhatja a jelöltet és ez torzíthatja a felvételi eljárás sikerességét. Sokan említették, hogy ijesztő lenne például egy toborzó robot által tartott interjú részt venni. Nem tudnák, mire számítsanak, a robot vizsgálja-e a mozgásukat, viselkedésüket, valaki a testhőmérséklet mérését is említette. Ebből is látszik, hogy az e-HRM eszközök alkalmazására még mennyi lehetőség van. Ez egyben azt is megmutatja, hogy még a területen viszonylag komfortosan mozgó HR szakemberek is sokszor bizonytalanok, nem tudják, mire számítsanak.

A felvételi eljárás során jellemzően a recruiter az első kontakt, akivel a pályázó találkozik. Ez egy nagyon fontos szerepe a toborzás-kiválasztás folyamatának, mert a jelölt szemében ilyenkor a HR-es az egész vállalatot képviseli, a viselkedése és a professzionalitása befolyásolhatja a jelölt hozzáállását a céghez. Persze fennáll a veszély, hogy a recruiter épp ezért elijeszt egy pályázót a nem megfelelő hozzáállása miatt. Ennek előfordulási lehetősége az e-HRM eszközök javára szól, hiszen azok nem előítéletesek, diszkriminálóak, nincsenek hangulatingadozásaik, tehát minden jelöltet képesek ugyanúgy kezelni. Azonban egy jó HR szakember esetében a fentiek megtörténésére igen kicsi az esély. Általánosságban kijelenthetjük, hogy a humán tényező szubjektivitásra való képessége inkább előny, mint hátrány a toborzás-kiválasztás folyamatában. Annak felismerésére például, hogy a jelölt nagyon izgul az interjú előtt, vagy valamilyen külső okból rossz a hangulata, csak a humán tényező képes. Ilyenkor a recruiternek lehetősége van a folyamatok átalakítására a váratlan körülmények miatt. Ezt az e-HRM eszközök nem tudják felismerni, sem a változásokat kivitelezni.

Érdekes gondolata volt az egyik interjúalanyomnak a fenti kérdéssel kapcsolatban. „E” szerint ugyanis nem a recruiter a legfontosabb humán tényező a toborzás-kiválasztás

folyamatában, hanem a hiring manager. Az ő személyes jelenlétére van/lenne a leginkább szükség a megfelelő jelölt kiválasztásakor, hiszen ő határozza meg a betöltendő pozíció kritériumait, s ő tudja legjobban eldönteni, hogy mennyire „fit” a jelölt a vállalati kultúra, a csoport szempontjából. Ha elfogadjuk a humán tényező ilyen értelmezését, elmondhatjuk, hogy a munkakör meghatározásakor a fenti összes körülmény mérlegelésére egy e-HRM eszköz nem képes, tehát a toborzás-kiválasztás legelső folyamatában nem alkalmazható a humán tényező használata nélkül.

Kitekintés a jövőbe

Az interjú végén kitértünk arra, hogy milyen változásokra számítanak alanyaim a jövőben az e-HRM eszközök alkalmazási területeivel, funkcióival és a humán tényező szerepével kapcsolatban. „H” interjúalanyom annak örülne a legjobban, ha csökkenne a zajsztint a piacon elérhető eszközök körül, ha kevés, de annál hatékonyabb és specializáltabb eszköz lenne elérhető. A fókusz kerüljön át a HR szakmai tudás e-HRM eszközökbe való mélyebb integrálásába, hogy azok ne csak objektív értékelési szempontokat tudjanak figyelembe venni. „A” és „F” kifejezte aggodalmát a munkája szükségességével kapcsolatban (egyébként ezek az interjúalanyok rendelkeztek a legkevesebb tapasztalattal a toborzás-kiválasztás területéről). A többi interjúalanyom is érzékeli, hogy az e-HRM eszközök bizonyos feladatokat el tudnak helyettük látni, azonban úgy gondolják, hogy a új, más típusú feladatkörök jelennek majd meg. Például „C” az IT osztállyal működik együtt az e-HRM eszközök fejlesztése kapcsán. Úgy gondolom, hogy az idő múlásával és a rendszerek fejlődésével egyre könnyebb lesz implementálni a változásokat és alkalmazni az új eszközöket és csökkenni fog az adminisztrációval eltöltött idő. Helyette végre lesz lehetőség a szakmai tudás kamatoztatására, hiszen egyre több speciális igény merül fel a munkaerőpiacon.

6. Összefoglalás

Szakterdolgozatomban az e-HRM fogalmát, eszközeit, s azok megjelenési módjait vizsgáltam a toborzás–kiválasztás folyamatain belül. A dolgozat elején megfogalmazott kutatási kérdések mentén haladtam végig a szakirodalmi, s a kvalitatív kutatásom elvégzése során. A dolgozat végére úgy érzem, hogy bár óriási témakör az e-HRM, a kutatásommal és az összegző gondolataimmal közelebb kerültem a terület megismeréséhez. Az interjúk kutatás során interjúról–interjúra könnyebbnek éreztem a témán belül releváns kérdések körüljárását, az utolsó interjúknál már nem is volt szükségem az interjú váz, s a kutatási kérdések használatára, a témák felvetődtek maguktól, izgalmas és újító gondolatok hangzottak el.

Bár a dolgozat során folyamatosan voltak összegző részek, gondolatok, lezárásképpen visszatérek a dolgozat elején megfogalmazott öt kutatási kérdéshez és a dolgozat elkészítése során gyűjtött adatokkal kiegészítve megválaszolom ezeket.

Ismerik-e az e-HRM fogalmát a toborzás–kiválasztás területén dolgozó HR szakemberek? Milyen eszközöket sorolnak az e-HRM eszközök csoportjába?

A 2.2. fejezetben a szakirodalom segítségével megfogalmaztam, hogy mi az e-HRM definíciója 2018-ban, majd a kvalitatív kutatás során megkérdeztem interjúalanyaimat, hogy ismerik-e az e-HRM fogalmát. Bár nyolc interjúalanyom közül csak egy ismerte, más néven (HR digitalizáció) már mindannyian hallottak az e-HRM jelenségről, s helyesen tudták a toborzás-kiválasztás során használt eszközöket az e-HRM eszközök halmazába sorolni. A 3.2.2. fejezetben a toborzás-kiválasztás alkalmazási szintjei szerint megkülönböztettem az e-HRM eszközöket. Az interjúalanyaim minden itt meghatározott szinten legalább egy eszközt fel tudtak sorolni, így megállapítottam, hogy széles ismeretekkel rendelkeznek az e-HRM eszközök alkalmazási területeivel kapcsolatban.

A toborzás–kiválasztás mely szintjein, milyen funkciók betöltésére alkalmazhatóak az e-HRM eszközök? Milyen típusú eszközöket használnak a leggyakrabban a toborzás–kiválasztás során? Milyen kapcsolat van az alkalmazott eszközök és a toborzás-kiválasztás területén eltöltött idő között?

A 3.1. fejezetben meghatároztam a toborzás-kiválasztás legfőbb folyamatait. Ez alapján a 3.2.2. fejezetben táblázatot készítettem az adott szinteken alkalmazható hagyományos és e-HRM eszközökről, funkcióikról, illetve ezek előnyeiről és hátrányairól.

Az interjúk kutatás során megkérdeztem interjúalanyaimat, hogy milyen eszközöket használnak a munkájuk során és kértem őket, hogy legalább az egyik eszközről beszéljünk részletesen. A dolgozat 5.4. fejezetében részletesen elemeztem, hogy milyen típusú eszközök alkalmazása volt a leggyakoribb és milyen tapasztalataik voltak ezekkel kapcsolatban. A toborzás-kiválasztás területén eltöltött idő és az alkalmazott eszközök között nincsen szignifikáns eltérés, ugyanolyan típusú eszközöket alkalmaz a hat és az egy éve a szakmában lévő HR szakember is.

Milyen különbségek vannak a multinacionális nagyvállalatok és a kisvállalatok által alkalmazott e-HRM eszközökben/eszközkatóriákban?

Az interjúk kutatás során szerzett információk összegzésekor a dolgozat 5.4. fejezetében megállapítottam, hogy nagyobb szabadságot kaptak azok a recruiterek a megválasztható e-HRM eszközök tekintetében, akik kisebb cégeknél dolgoznak. A multinacionális nagyvállalatoknál dolgozó interjúalanyaim jellemzően a munkáltatójuk anyavállalatától kapják az iránymutatást – ami követése általában kötelező – az alkalmazandó eszközökre vonatkozóan, sőt, legtöbbször globálisan szerződnek egy-egy HR szoftver szolgáltatóval. A válasz, hogy kevésbé kötött a használandó e-HRM eszközök listája a kis- és középvállalkozásoknál, mint a multinacionális nagyvállalatoknál. Emiatt a kötöttség miatt eltérés van az alkalmazott eszközkatóriákban.

Milyen előnyei és hátrányai vannak a toborzás-kiválasztás folyamatai során alkalmazott e-HRM eszközöknek?

A dolgozat 5.4. fejezete során folyamatosan vizsgáltam a toborzás-kiválasztás különböző területein belül alkalmazott e-HRM eszközök használhatóságát, az interjúalanyaim – tehát a felhasználók – ezekkel való elégedettségét és személyes tapasztalatait, a fejezet végén pedig egy összefoglaló táblázatban bemutattam az e-HRM eszközök előnyeit és hátrányait. Eredményeimben részben egyet értek Strohmeierrel, aki azt mondja, hogy a HR digitalizáció – vagyis az e-HRM alkalmazásának - hátránya, hogy veszélyezteti a magánéletet, a személyes kapcsolatokat, a HR-részleg működését, ellenben mentesíti a HR szakemberek adminisztratív terhelését (STROHMEIER, E. P., 2014). A dolgozatban nem vizsgáltam az e-HRM eszközök magánéletre és személyes kapcsolatokra való hatását, azonban azt megcáfolom, hogy alkalmazásuk veszélyes lenne a HR-részleg működésére. A dolgozatban több helyen is tárgyaltam, hogy milyen hatással lehet a jövőben az e-HRM térnyerése a HR – esetünkben kifejezetten a toborzó-kiválasztó –

szakemberek munkakörére. Bár az biztos, hogy változást fog eredményezni, de véleményem szerint – itt megint egyetértve Strohmeier-rel – ezzel csökkenni fog az adminisztrációs teendőkkel járó teher. Munkakörvesztést jelenthet az adminisztratív feladatok csökkenése, ezek helyére viszont új, szakmai tudást jobban igénylőek léphetnek.

Mikor helyettesíthető e–HRM eszköz alkalmazásával az emberi tényező a toborzás–kiválasztás során? Mik a legfontosabb különbségek az emberi tényező és az e–HRM eszköz alkalmazása között?

Interjúalanyaim kollektív véleménye az volt, hogy minél előbb kell alkalmazni a humán tényezőt ahhoz, hogy az e–HRM eszközök párhuzamos alkalmazásával a legjobb eredményt érjük el a toborzás–kiválasztási folyamat során. A határvonal a személyes interjú, inentől a recruiterek semmiképpen nem bíznák rá az e–HRM eszközökre a folyamatok teljes körű ellátását. A felvételi eljárás során ugyanis a humán tényező az, aki képviseli az egész vállalatot és így ő tesz benyomást a pályázókra, aki általában automatikusan megítéli a társaságot a recruiterrel való megismerkedés után (STARKE, M., BREAUUGH, J. A., 2000). Ez azért fontos, mert jelenleg sokak számára ijesztő még a technológia jelenléte a toborzás–kiválasztás folyamataiban, a jelöltek határozottabban, nagyobb biztonságban érzik magukat, ha képesek a felvételi eljárás során személyes kapcsolat kialakítására például a recruiterrel.

A jelölt alkalmassága kapcsán az egyik legfontosabb szempontnak a jelölt fit-ségét tartották, tehát hogy beleillik-e a szervezetbe, a munkacsoportba. Ezekről a területekről a humán tényezőnek van a legtöbb ismerete, ő tudja mérlegelni azt is, hogy a pozíció specializáltságától függően a jelölt objektív vagy szubjektív képességeit, készségeit kell jobban figyelembe vennie, ennek megállapítására az e–HRM eszközök nem alkalmasak. Nem alkalmasak egyelőre arra sem, hogy figyelembe vegyék a jelöltek személyiségét, hangulatát, körülményeit, s alkalmazkodjanak ezekhez. Az e–HRM eszközök jelenleg ott alkalmazhatóak leginkább, ahol objektivitásra van szükség.

Bízom abban, hogy szakdolgozatommal és kutatásommal hozzájárultam ahhoz, hogy a HR szakma egy bizonyos rétege átfogóbb képet kaphasson arról, milyen e–HRM eszközök alkalmazásával lehet a toborzás–kiválasztás folyamatait még hatékonyabbá tenni és mire lehet számítani a jövőben a technológia térnyerésével kapcsolatban.

7. Felhasznált irodalom

7.1. Könyvek, folyóiratok

BÁRTFAI, E.: *Referenciák (hivatkozások): A Harvard módszer* (Budapesti Gazdasági Főiskola, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Kar, Budapest 2006.)

CHAPMAN, D. S.; UGGERSLEV, K. L.; WEBSTER, J.: *Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation* (Journal of Applied Psychology, 2003, 88 (5), pp. 944-953.)

COOK, M.: *Personnel Selection – Adding Value Through People* (John Wiley & Sons Ltd., New York 2004.)

DE JANASZ, S. C. et al: *Interpersonal Skills in Organizations* (The McGraw–Hill Companies, California 2006.)

EFFRON, M., GANDOSSY, R.: *HR a 21. században* (HVG Kiadói Rt., Budapest 2004.)

GHAURI, P., GRONHAUG, K.: *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban* (Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest 2011.)

GULYÁS, L.: *A humán erőforrás menedzsment alapjai* (JATEPress, Szeged 2012.)

HAAS, C. D. – 2004 – *Individual differences influencing context effects in responding to items assessing conscientiousness in a personality test* – Doktori értekezés (Florida International University, Miami, Florida 2004.)

HAVASRÉTI, J.: *Tudományos írásmű* (Pécsi Tudományegyetem, Bölcsész Konzorcium, Pécs 2006.)

JUDGE, T. A.; FERRIS, G. R.: *The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions* (HR. Human Resource Planning, ProQuest Central, 1992, 15 (4), pp. 47–67.) – <https://search.proquest.com/docview/224591850?pq-origsite=gscholar> (letöltve: 2018. április 19.)

KAROLINY, M., POÓR, J.: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások* (Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest 2010.)

LOSEY, M. et al: *A HR jövője* (HVG Kiadói Zrt., Budapest 2006)

MAJOROS, P.: *A kutatásmódszertan alapjai* (Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest 2010.)

MAJÓ, Z. – 2007 – *e-HRM: az elektronikus emberi erőforrás menedzsment jelenségvilága* – Doktori értekezés (Szegei Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, Szeged 2007.)

MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.: *Handbook of Strategic e-Business Management* (Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2014.)

MAZEN J. A. S. et al.: *HRM University Systems and Their Impact on e-HRM* (International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, ITEE, 2017, 6 (3), pp. 5–27.)

MOLNÁR, Á. B. – 2017 – *Az Y és a Z generációk megváltozott igényeinek hatása a toborzás és kiválasztás humán folyamatában* – Szakdolgozat (Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar, Nemzetközi Gazdálkodás Szak, Külgazdasági vállalkozás szakirány, Budapest 2017.)

OECD: *The Survey of Adult Skills: Reader's Companion* (OECD Publishing, 2013.)

PÉNTEK, Á. – 2011 – *Digitális üzleti hálózatok megvalósítási lehetőségei kis- és középvállalkozások körében* – Doktori értekezés (Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar, Gazdaságelemzés-módszertani és Alkalmazott Informatikai Intézet, Debrecen 2011.)

RASIM, T. S.: *The Role of Psychology in Human Resources Management* (Europe's Journal of Psychology, 2008, 4 (4))

RUEL, H. et al.: *E-HRM: innovation or irritation; an explorative empirical study in five large companies on web-based HRM* (Management Revue, 2004, 15 (3), pp. 364–380.)

SAHA, D.; PANDITA, D.: *Digitalizing human resources through gamification for employee engagement* (ELK Asia Pacific Journals, 2017, 4)

STARKE, M.; BREAUUGH, J. A.: *Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions* (SAGE – Journal of Management, 2000, 26 (3), pp. 405–434.)

STRAUSS, W., HOWE, N.: *Generations* (William Morrow and Company, Inc., New York 1991.)

STRAUSS, W., HOWE, N.: *Millenials Rising: The Next Great Generation* (Random House, Inc., New York 2000.)

STROHMEIER, S.: *Research in E-HRM: Review and Implications* (Human Resource Management Review, 2007.)

STROHMEIER, E. P.: *HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession* (Employee Relations, 2014, 36 (4))

TÓTHNÉ SIKORA, G.: *Humán erőforrások gazdaságtana* (Bíbor Kiadó, Miskolc 2000.)

VÁRADI SZABÓ, ZS.; HIDEGH, A. L.; BOKOR, A.; FERTETICS, M.: *Karrierváltók Magyarországon – A karrierváltás folyamata* (Vezetéstudomány, 2010, 41 (2), pp. 18-44.)

7.2. Internetes források

- BOLCSÓ, D.: Vasember napenergiára téríti a világot (www.index.hu, 2015) – https://index.hu/tech/2015/08/29/elon_musk_solarcity_tesla_napenergia_napelem/ (letölve: 2017. december 26.)
- CEDAR: *2017–2018 HR Systems Survey 20th Annual Edition* – https://www.sierra-cedar.com/wp-content/uploads/sites/12/2017/10/Sierra-Cedar_2017-2018_HRSystemsSurvey_WhitePaper.pdf (letöltve: 2017. december 28.)
- EU GDPR: <https://www.eugdpr.org/> (letöltve: 2018. április 28.)
- HRPORTAL.HU: *Hatékony munkaerő kiválasztás – A toborzási folyamat támogatása informatikai eszközökkel* (2005.) <https://www.hrportal.hu/hr/hatekony-munkaero-kivalasztas-a-toborzasi-folyamat-tamogatasa-informatikai-eszkozokkal-20050622.html> (letöltve: 2017. december 31.)
- ROBOT VERA: https://ai.robotvera.com/static/newrobot_en/index.html (letöltve: 2018. április 29.)
- STATISTA.COM.: *Global digital population as of April 2018* – <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> (letöltve: 2018. április 24.)
- SU, J. B.: *SmartRecruiters Unveils Artificial Intelligence Recruiting Assistant, Hiring Scorecard* (www.forbes.com, 2018) – <https://www.forbes.com/sites/jeanbaptiste/2018/03/14/smartrecruiters-unveils-artificial-intelligence-recruiting-assistant-hiring-scorecard/#3abd886c322c> (letölve: 2018. május 3.)
- UK ESSAYS: *E-Hrm: Electronic Human Resource Management* (2013.) – <https://www.ukessays.com/essays/information-systems/e-hrm-electronic-human-resource-management.php?cref=1> (letöltve: 2017. december 31.)

8. Táblázatok és ábrajegyzék

8.1. Táblázatok

1. táblázat – Toborzás belső és külső forrásai (Forrás: Gulyás, L. 2012)	14
2. táblázat – A kiválasztás belső és külső forrásai (saját szerkesztés, forrás: Tóthné Sikora, G. 2000 p. 221–237.)	15
3. táblázat – Hagyományos és e-HRM eszközök és módszerek típusai, azok előnyei és hátrányai (forrás: saját szerkesztés)	19
4. táblázat – A toborzás-kiválasztás szintjein vizsgált eszközök (forrás: saját szerkesztés)	20
5. táblázat – Előnyök és hátrányok – Trello (forrás: saját szerkesztés).....	23
6. táblázat – Előnyök és hátrányok – Profession (forrás: saját szerkesztés)	25
7. táblázat – Előnyök és hátrányok – SmartRecruiters (forrás: saját szerkesztés)	27
8. táblázat – Előnyök és hátrányok – Skillsarena (forrás: saját szerkesztés)	29
9. táblázat – Előnyök és hátrányok – Skype for Business/HireVue (forrás: saját szerkesztés)...	31
10. táblázat – Előnyök és hátrányok – HireRight (forrás: saját szerkesztés)	32
11. táblázat – Előnyök és hátrányok – Outlook (forrás: saját szerkesztés)	33
12. táblázat – Előnyök és hátrányok – Excel (forrás: saját szerkesztés)	35
13. táblázat Az interjúalanyok háttéré (forrás: saját szerkesztés)	39
14. táblázat – Interjúalanyaim által felsorolt e-HRM eszközök összehasonlítása a 3.2.2. fejezetben foglaltakkal (forrás: saját szerkesztés).....	43
15. táblázat – Az e-HRM eszközök előnyei és hátrányai (forrás: saját szerkesztés)	53

8.2. Ábrajegyzék

1. ábra – A toborzás–kiválasztás folyamatai (saját szerkesztés, forrás: Gulyás, L. 2012 p. 135.)	15
2. ábra – Az interjúalanyok megoszlása a toborzás–kiválasztás területén szerzett tapasztalat szerint, évben kifejezve (forrás: saját szerkesztés).....	40

