

OTDK-DOLGOZAT

2014

**AZ ELEKTRONIKUS HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT
JELLEMZÉSE, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL AZ E-TOBORZÁSRA**

**THE FEATURE OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCES MANA-
GEMENT, ESPECIALLY IN POINT OF E-RECRUITMENT**

Kézirat lezárva: 2014. október 27.

TARTALOM

1. Bevezetés	1
2. Irodalmi áttekintés	3
2.1. Elektronikus humán erőforrás menedzsment története.....	3
2.1.1. Az e-HRM általánosan.....	3
2.1.2. Az informatika fejlődése a HRM-ben.....	4
2.1.3. Személyügyi tevékenységek fejlődése.....	4
2.1.4. Távmunka.....	6
2.2. Elektronikus humán erőforrás menedzsment eszközök.....	7
2.3. Toborzás.....	9
2.3.1. A toborzás általános jellemzői	9
2.3.2. A toborzási folyamat.....	10
2.3.3. A toborzás típusai	11
2.3.4. Belső forrásból történő toborzás.....	12
2.3.5. Külső forrásból történő toborzás	13
2.4. Az elektronikus humán erőforrás menedzsment főbb területei.....	14
2.4.1. Az e-HRM fogalma, előnye	14
2.4.2. Online toborzás.....	15
2.4.3. Az online önéletrajz	17
2.4.4. Karrieroldalak.....	18
3. Eredmények.....	21
3.1. Karrieroldalak vizsgálata	21
3.2. Mélyinterjúk elemzése.....	33
4. Konklúziók	37
Irodalomjegyzék.....	39
Mellékletek	I
1. Melléklet: A vizsgált 50 vállalat neve és karrieroldala	II
2. Melléklet: Főbb interjúkérdések.....	IV

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Az e-HR alkotóelemei	3
2. ábra: A toborzás kapcsolata a többi HRM tevékenységgel.....	10
3. ábra: Az 50 vállalat megoszlása weboldal tekintetében.....	22
4. ábra: Nyelv szerinti megoszlás a 42 karrieroldal tekintetében.....	23
5. ábra: A "Karrier" szó elhelyezkedése az adott webfelületen	24
6. ábra: A karrieroldalak megoszlása vizualitás tekintetében	27
7. ábra: A hangvétel szerinti kategóriák megoszlása.....	31

1. BEVEZETÉS

TDK dolgozatomat humán erőforrás menedzsment témaköréből készítettem, mely alapjául a Humán Erőforrás Menedzsment 1, 2 c. kurzusok szolgáltak. A kurzusok megfelelő ismerettel láttak el a témában, így jutottam el ahhoz, hogy humán erőforrás témakörben szeretnék kutatást készíteni. A témakereséshez felhasználtam szakkönyveket és online HR portálokat, melyekből kialakítottam egy szűkebb témakört. A keresés közben a www.hrportal.hu weblapon „Vállalatok internetes toborzási szokásai” címmel találtam cikket, mely a toborzást és karrieroldalakot hozta kapcsolatba, illetve említést tett a különböző online karrierportálokról. A másik fő vonulat, ami miatt az e-toborzás témakörét választottam, hogy ma a számítógépek és internet világát éljük, így még érdekesebbé vált számomra a jelenség vizsgálata. A kutatás céljaként azt fogalmaztam meg, hogy rálátást kapjak a gyakorlatban megvalósuló toborzásra, melyet a karrieroldalakon keresztül valósítanak meg. Célom volt, hogy tájékozódjak, a vállalatok miként követik a mai számítógép-orientált világot.

Dolgozatomban nem tértem ki külön fejezetben az „Anyag és módszer” részre, de ezúton ismertetném, hogyan készítettem a kutatást. A karrieroldalak vizsgálatához a HVG c. hetilap 2013. november 16-ai számában közölt TOP 500-as listát vettem alapul, mely „Az 500 legnagyobb nyereségű hazai cég” címmel jelent meg. A lista első 50 vállalatát (lásd: 1. számú melléklet) vettem vizsgálatom alapjául, ezen cégek karrieroldalát vizsgáltam hét szempont szerint. A hét szempontból ötöt a www.hrportal.hu weboldalán található cikkből vettem át, mely cikk a JobGroup csoportba tartozó BrandJob nevezetű csapat egyik kutatásáról írt. A szakirodalom alapján kiegészítettem két kérdéssel az említett ötöt, így hét szempont szerint vizsgáltam az oldalakat. A szempontok viszont még nem adtak teljes választ kutatásom kérdéseire, így 5 mélyinterjút is készítettem, melyek alanyait az 50 vállalat közül tetszőlegesen választottam ki. A mélyinterjúkhoz irányadó kérdéseket fogalmaztam meg (lásd: 2. számú melléklet), melyeket mind az öt interjú során feltettem, de a válaszokból következően más-más interjúk születtek.

A dolgozat felépítése tükrözi kutatásom lényegét. A szakirodalmi áttekintésben elsőként az elektronikus humán erőforrás menedzsment kialakulását és lényegét dolgoztam fel, majd néhány eszközének (pl. ERP, Intranet) részletezése után magát a toborzást ismerttettem. A primer kutatás fejezetét két alfejezetre bontottam, a karrieroldalak vizsgálatára és a mélyinterjúk elemzésére.

Kutatásom elején három hipotézist fogalmaztam meg, melyeket a vizsgálat alátámasztott illetve cáfolt.

Hipotézis 1: A vállalatok azért alakítanak ki karrierfelületet, hogy az addig használatos médiaeszközöket "kiiktassák", és az állásajánlatok közlésére új, elektronikus kommunikációs csatornát hozzanak létre, ami az elsődleges toborzási eszközük.

Hipotézis 2: A mai világban nagyon fontos, hogy minél olcsóbban jussanak szolgáltatásokhoz a vállalatok, ami alól az álláshirdetések sem kivételek. A hirdetések feladását a karrieroldalak megjelenésével kizárólag az oldalon valósítják meg, nem használnak más sajtóorgánumot (pl. újság) vagy egyéb eszközt.

Hipotézis 3: A karrieroldalakra önéletrajz feltöltését is biztosították, így az oda beküldött CV-ket egy központi szerveren gyűjtik össze, tehát a karrieroldalon keresztül megvalósuló toborzás központosított. A központból kerülnek leosztásra az illetékes irodákhoz az önéletrajzok, melyekből majd kiválasztják az aktuális irodák a számukra megfelelő jelölteket.

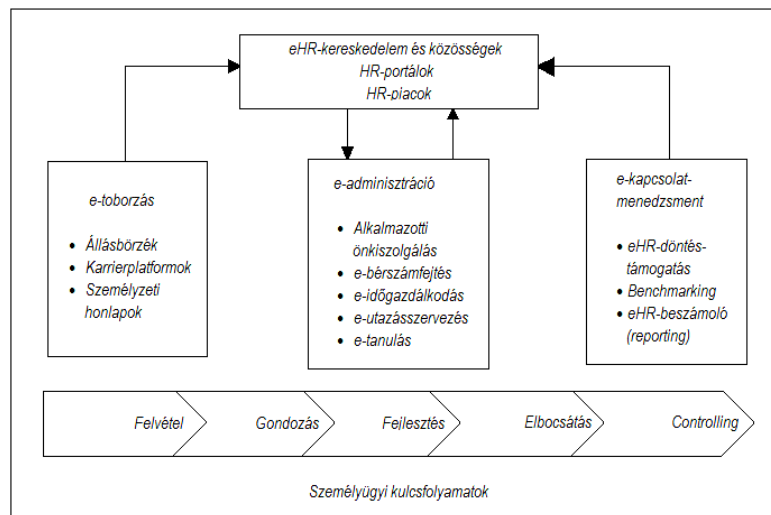
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. ELEKTRONIKUS HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT TÖRTÉNETE

2.1.1. Az e-HRM általánosan

Az elektronikus formában végzett HR tevékenységek legnagyobb eredményeként azt mondhatjuk el, hogy a személyzeti osztályok korábbi rutinszerű, időigényes és papíralapú munkáját felszámolta, és korszerű informatikai rendszerek segítségével költséghatékonyabb, pontosabb, modernebb munkarendszert épített ki. Az e-HRM magába foglalja mindazon IT-rendszereket, melyek az internet adta lehetőségekre (pl. website) épülnek, automatizálva ezzel az emberi erőforrás menedzsment feladatait. (Roóz, 2006)

A következő ábrán láthatóak az e-HR alkotóelemei.



1. ábra: Az e-HR alkotóelemei

Forrás: Roóz (2006) p. 282.

Az 1. ábrát tanulmányozva látható, hogy az e-HRM három fő részből áll. Elsőként az e-adminisztrációt emelném ki, mely (nevéből adódóan) az e-HRM adminisztrációs munkafolyamatait jelenti, mint például az e-bérszámfejtés, alkalmazotti önkiszolgálás. Második része az e-toborzás. Ez a szervezet munkaerőpiaccal kapcsolatos tevékenységeit jelenti, melyben három kulcstényező szerepel: az állásbörzék, karrierplatformok (karrieroldalak), személyzeti honlapok. Harmadik része pedig az e-kapcsolatmenedzsment, mely az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatásokat takarja. Mindezek létrejöttéhez elsősorban az informatika kialakulása és megjelenése volt szükséges a társadalomban.

2.1.2. Az informatika fejlődése a HRM-ben

Két fő szakasz említhető, mely a HRM fejlődésében jelentősnek mondható, az 1970-es évek vége és az 1990-es évek eleje.

A hetvenes évek végén kezdődött a humán erőforrás menedzsment informatikai támogatása. Ekkor még csak ún. házon belüli megoldások születtek a bér és juttatás tekintetében. Integráltság ebben az időszakban még nem volt, hiszen igen minimális technikával rendelkeztek, ami nem tette lehetővé az összevonást. Az időszak rendszerére a nehezen kezelhetőség és rugalmatlanság volt jellemző. (Karoliny, Farkas, 2003)

A kilencvenes évek eleje a történeti áttekintés következő szakasza, mert ekkor jelentek meg a mikrogépek. Ezen időszakban már jelen volt az informatikai szakember fogalma, aki képes volt kezelni a szoftvereket és a kor technikáját. A kilencvenes évek közepétől az igények növekedése miatt megindult az átépítés, mely alatt olyan szerverek jöttek létre, amik segítségével az akkori alkalmazások már több helyről váltak elérhetővé, tehát egy hálózatot alakítottak ki. (Norbert, Karoliny, 2002)

A kilencvenes évekbeli fejlődés azért is tekinthető mérföldkönek, mert az internet is ezen időszakban (pontosan 1994-től) kezdett elterjedni. Fontos összefüggés állapítható meg az internet terjedése és a társadalomban bekövetkező változások között, mivel ez utóbbi az internet következménye. Ezt a jelenséget a szakirodalom információs társadalomnak hívja, és négy fő információs robbanáshoz köti (Kürtösi–Vilmányi, 2005):

1. beszéd kialakulása,
2. írás és írásbeliség kialakulása,
3. könyvnyomtatás,
4. internetes hálózatok.

Mindez egészen napjainkig tart, hiszen azóta is folyamatosan teret hódít az internet, a számítógépes technika fejlődik, mindig újabb és újabb, modernebb szoftverek, rendszerek állnak a vállalatok rendelkezésére, melyek nem csak a saját fejlődésüket indukálják, hanem a vállalatokét is.

2.1.3. Személyügyi tevékenységek fejlődése

Az előző alfejezetben ismertetett informatikai fejlődés megjelent a humán szakterületen is. A HRM tevékenységek támogatását szolgáló informatikai alkalmazások korszerűsítésén keresztül három fő fejlődési szakaszt említ a szakirodalom a személyügyi tevékenységek tekintetében (Tóthné, 2004):

- Personnel Administration: bérszámfejtés, munkaidő és szabadság nyilvántartása, személyes adatok kezelése.
- Personnel Management: fejlődés a humán informatikai rendszerekben; munkatársak és munkakörök adatai, illetve HR funkciók kerültek számítógépes felületre, pl.: toborzás, kiválasztás.
- Human Resource Management: megjelent az Emberi Erőforrás Informatikai Rendszere (EEIR), mellyel lehetővé vált a szervezeti kommunikáció és a döntéstámogatás.

Egy másfajta megközelítés szerint: „Az e-EEM egy olyan üzleti modell, melynek alapja az integráltság a többi vállalati funkcióval, s amelyben az emberi erőforrás menedzser a szükséges tranzakciókat online módon, végzettségéhez és készségeihez szabott felületen tudja végrehajtani.” (Karoliny et al., 2003, p. 370.)

A fogalom tökéletesen mutatja, hogy az informatika gyors ütemben és mélyen átszövi a HRM világát. Az elektronikus támogatottsággal egy olyan modell alakult ki, amely kapcsolatot teremt a vállalat minden részlegével. Fontos tényező, hogy a HR menedzsernek rendelkeznie kell a megfelelő kompetenciával a folyamatok lebonyolításához. Ugyanakkor a vállalaton belül leegyszerűsödtek a feladatok, így áttekinthetőbbé, olcsóbbá, hatékonyabbá váltak. Minden törekvés, mely a HRM tevékenységeinek megkönnyítésére irányult, maga után vonta, hogy a rendszer egyéb, fontosabb feladatokra helyezhette a hangsúlyt.

Ezek alapján egy négykategóriás emberi erőforrás menedzsment fejlődés fogalmazódott meg (Karoliny et al., 2003):

1. alacsony szintű e-EEM, alacsony EE teljesítmény
2. alacsony szintű e-EEM fejlődés, de EE teljesítmény
3. magas szintű e-EEM fejlődés, beruházások, alacsony EE kimenet
4. magas szintű e-EEM fejlődés, jó EE teljesítmények

Az első kategóriában kevés figyelem és eszköz jellemezte a humán erőforrás menedzsment területet, mindemellett kevés forrást is kapott. Teljesítménye és hatékonysága is alacsony szinten állt.

A második kategóriában már hatékony és sikeres volt a HRM. A dolgozók, akik ezzel foglalkoztak, jól végezték munkájukat, ezért elérhetővé vált a komplexitás fokozása és az integráltság.

A harmadik kategóriába azon vállalatok tartoztak, amelyek rendelkeztek megfelelő tőkével a fejlesztésekhez, beruházásokhoz, integrált rendszerek bevezetéséhez, de ezek mögött

nem állt megfelelő csapatmunka. Ebben a kategóriában a hangsúlyt az emberek fókuszálására kellett helyezni.

A negyedik kategória szervezetei már jó stratégiát alkottak meg, fókuszáltak. Fontos jellemzőjük, hogy példát statuálhattak.

Az előzőekben összegzettek alapján levonható az a következtetés, hogy az emberi erőforrás menedzsment informatikai támogatása az elmúlt 25-30 évben jelentős változásokon ment keresztül, és napjainkban is folyamatosan megújul.

A Humánpolitikai Szemle 2007/10. számának egyik cikke az elektronikus humán erőforrás menedzsmentről, mint megatrendről számolt be. A cikk lényegében az általam is említett fejlődést mutatta be, valamint említést tett arról, hogy a technológiai fejlődést ki kellett terjeszteni a munkaügy több területére is, mint például a továbbképzés elektronizálására, az ott dolgozók önkiszolgálására az adminisztratív részlegen, illetve a toborzásra akár az intranet, akár az internet felhasználásával. Kutatásommal is pontosan erre kívántam választ kapni. (Barna, 2007)

2.1.4. Távmunka

Az informatika fejlődésének köszönhetően bizonyos munkatevékenységeket már otthonunkból is elvégezhetünk, nem kell a munkahelyre bemenni. Ezt nevezi a szakirodalom távmunkának. Definíciója az Európai Bizottság és az európai érdekképviselői szervezetek meghatározásában: „*A távmunka olyan munkaszervezési, munkavégzési forma, amelyben a számítástechnikát munkaviszony keretei között veszik igénybe, és a munkáltató telephelyén is elvégezhető munkát rendszeresen attól távol végzik.*” (Vámosi, 2004, p. 362.)

A távmunka lényeges elemei között említhetjük, hogy a munkavégzés számítástechnikai eszközök segítségével történik, alapvetően a munkáltató telephelyétől távol, mely munkát a munkavállaló e-mailen továbbítja a munkáltatónak. A távmunkában leginkább végezhető tevékenységek pl. (Vámosi, 2004):

- számítógépes adatbevitel,
- könyvelés,
- távoktatás,
- ügynöki munka,
- jogi tevékenység,
- újságírás stb.

Mint minden munkavégzésre, munkakörre, úgy a távmunkára is vonatkoznak jogszabályok, melyek rendelkeznek a munkavállaló és munkáltató kötelezettségeiről és jogairól. A törvények tekintetében tehát a távmunka ugyanolyan szabályozott tevékenység, mint amit a vállalat telephelyén folytatnak, viszont a távmunka időben és térben eltér.

A humán erőforrás menedzsment informatikai támogatása nem csak a feladatok elvégzésének hatékonyságát növelte, hanem újabb eszközöket, alkalmazásokat hozott létre, melyek közül néhányat a következő fejezetben ismertetek.

2.2. ELEKTRONIKUS HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ESZKÖZÖK

Az e-HRM a munkaügyre szabott informatikai rendszer. Egyes feladatok virtuális térbe való elhelyezésével elérték az adminisztráció idejének csökkenését, amivel annak hatékonysága nőtt. Az adminisztrációra fordítják a cégek a legtöbb időt, így kiemelten fontos, hogy ez az informatikai támogatottságnak köszönhetően lecsökkent. Az így nyert időkeretet más, fontosabbnak ítélt dolgokra tudják fordítani pl. stratégiai döntések meghozatalára.

Az előző fejezetben ismertetett e-HRM fejlődési szakaszok mind hozzájárultak a különböző HR-es eszközök létrejöttéhez. Néhány példa, amely elektronikus segítséget nyújt a személyügynek (Bokor et al., 2007):

- ERP (Enterprise Resource Planning)
- Intranet
- vállalati/karrieroldal
- vállalati portálok

Az ERP magyar fordításban vállalati erőforrás-tervezési eszközöket jelent, más megfogalmazásban szoftver- és szolgáltatáscsomag gyűjtőneve. Egységes vállalatirányítási rendszerként is jellemezhető, mivel ebben találhatóak meg az alapvető munkaügyi adatok, nyilvántartások. Ezek alapján elmondható, hogy integrált, mivel a szervezeti egységek szoftvereit kapcsolja össze, melyből adódóan annyi alapmodullal rendelkezik, ahány részlege van a vállalatnak. Lehet például: pénzügyi, beszerzési, termelési. Az ilyen integrált rendszerek kialakulása az 1990-es évek közepére tehető. Ebben az időszakban alakítottak ki ugyanis a számítógépekből hálózatokat, melyekkel lehetővé vált az integrált rendszerek létrejötte. (Bokor et al., 2007)

Az ERP-rendszerekre általánosan jellemző, hogy olyan feltételeket szabnak működésükhöz, melyekkel elsősorban egy nagyvállalat vagy multinacionális vállalat rendelkezik. A

probléma kiküszöbölése az információ-technológia dinamikus fejlődésével megoldódott, így már a legtöbb kis- és középvállalkozás is kialakíthat saját ERP-t.

A következő jellemzőkkel bírnak a KKV-k számára létrehozott ERP-rendszerek, pl. (Vámosi, 2004):

- könnyen adaptálhatók,
- méltányos áron megvásárolhatók,
- bevezetésük költsége alacsony.

A mai munkaügy informatikai támogatottságának skálája, főként az ERP-rendszereknek köszönhetően, a legegyszerűbb programoktól a bonyolultabb szoftverekig terjed. Az ide tartozó informatikai rendszerek által alkalmazhatóak a táblázatkezelő programok, a munkaügyi nyilvántartást vezető program, bérszámfejtésre alkalmas szoftver. Ezek a programok külön is alkalmazhatóak és adaptálhatóak, de kialakítható általuk egy komplex, a munkaügyi tevékenységeket összefoglaló vállalatirányítási rendszer is. (Tóthné, 2004)

Egy komplex vállalatirányítási rendszer szoftverei alkalmazhatóak az előbb említettek mellett a munkaerő-utánpótlás biztosítására (toborzás), teljesítményértékelésre vagy akár karriertervezésre. Számos szoftvert fejlesztettek ki a HR-es munkák megkönnyítésére, például PeopleSoft, Oracle, SAP. Ezen szoftverek között a különbség elsősorban a funkciók számában, beszerzési költségben és a bevezetés időtartamában mutatkozik. (Roóz, 2006)

A következő e-HRM eszköz az Intranet, mely egy olyan információ-megosztásra alkalmas felület, ahová betekintést csak a vállalat dolgozói kaphatnak. Főként akkor kerül kialakításra, ha az adott szervezet munkavállalóinak száma növekszik, vagy több telephelyet nyit a vállalat. Mindez szükségessé tesz egy belső, zárt kommunikációs csatornát, mely az Intranetben valósul meg, így ez egy belső hirdetőtáblaként is felfogható. (Bokor et al., 2007)

A harmadik eszköz a vállalati- vagy karrieroldal, az adott szervezet interneten elérhető felülete. Ez elsősorban a potenciális munkavállalók figyelemfelkeltésére irányul és bővíti informáltságukat a vállalatról. A piaci tapasztalatok azt mutatják, hogy a karrieroldal főként a toborzásban segíti a szervezeteket, álláshirdetéseket jelenít meg, jelentkezési felületet biztosít. A karrierfelületeken a hirdetések mellett találhatunk információkat a cégről, annak történetéről, a jelenlegi felépítéséről, vezetőiről, tevékenységi köréről. (Bokor et al., 2007)

Végül az utolsó eszköz a vállalati portálok, melyek elsősorban a kommunikációra adnak lehetőséget. Ezek olyan online felületeket jelentenek, amelyeken vállalati adatok, folyamatok, információk találhatóak, de ezekhez csak a felhasználók férhetnek hozzá. A portálok speciális

formában is kialakíthatóak, némelyekhez például kizárólag alkalmazottak férhetnek hozzá, vagy (Bokor et al., 2007):

- kiválasztás végett,
- munkavállalók egymás közti kommunikációja érdekében,
- vagy beszerzés céljából jöttek létre.

Az eszközök között fontosnak tartom még megemlíteni a HR egy új funkcióját, a digitális személyi aktát, mely kialakítása nagyjából tíz évvel ezelőtt kezdődött. Minden szervezetnél a jogi előírásoknak megfelelően minden dolgozónak személyi aktát tartanak fenn, mely tartalmazza a munkaszerződést, munkaköri leírást és egyéb fontos dokumentumokat. A HR informatikai támogatásának az előbb említett eszközökön kívül másik nagy vívmánya, hogy a papíralapú munkaügyi nyilvántartás ma már átkerülhet virtuális formába.

Fejér (2010) szerint több előny is jár digitális akta módszerével, mint például a kisebb helyigény vagy gyors információáramlás. A digitalizálás első lépése a dokumentumok szkennelése, mellyel a nyomtatványok virtuális térbe helyezhetőek. (Fejér, 2010)

2.3. TOBORZÁS

2.3.1. A toborzás általános jellemzői

Az emberi erőforrás menedzsment, mint a vállalatok személyügyi feladatait ellátó rendszer, egyik fő összetevője a toborzás, vagyis a munkaerő-beszerzés. Számos elnevezése létezik, mint munkaerő-utánpótlás, munkaerő-beszerzés, de mind egyet jelent, a megüresedett állás/pozíció betöltését valamilyen forrásból. Minden szakirodalmi feldolgozás, amely a humán erőforrás menedzsment témáját veszi nagytit alá, külön fejezetként vizsgálja és ismerteti a toborzás célját, folyamatát, fázisait. A toborzás párban áll a kiválasztással, de dolgozatomban a toborzást önállóan dolgozom fel, illetve primer kutatásom keretében is csak ezzel foglalkozom.

A toborzás, mint munkaerő-beszerzési folyamat egy összetett fogalom, mely elsődleges célja a megüresedett posztok betöltése, feladata a pozícióra vagy pozíciókra a megfelelő és potenciális jelentkezők megtalálása. Egyes szakirodalmak említést tesznek arról is, hogy a toborzási folyamatot nem csak megüresedett állások betöltésére indítják, hanem abban az esetben is, ha egy szervezet bővíti tevékenységi körét, új részleget vezet be, melyhez munkaerőre van szüksége. Másik eshetőség, ha már nem elegendő a munkaerő-létszám, mert a termelés mennyisége folyamatosan növekszik. Harmadik lehetőségként pedig említik a minőségi cse-

rét, ami alatt a munkaerő felfrissítését érthetjük, új embert vesznek fel kizárólag az új nézőpont, új ötletek, újfajta munkavégzés okán. (Nemeskérty–Pataki, 2007)

Az előzőekből kifolyólag a toborzásnak nem lelhető fel egy standard, általánosan érvényes és egységesen megfogalmazott definiálása, számos szerző, kutató foglalkozik a toborzás folyamatával, és mindegyikőjüktől származik valamilyen meghatározása.

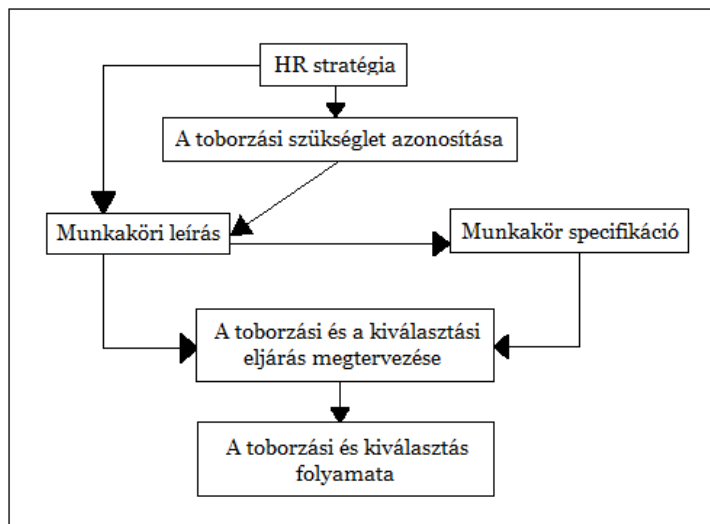
Kürtösi és Vilmányi (2005) könyvében is fellelhető egyfajta definíció: „*A toborzás elsősorban marketing tevékenység, melynek keretében meghatározzuk a hiányt jelentő, a munkavégzésre alkalmas munkaerő tulajdonságait, tartalmát és csatornáit, mellyel a szervezethez történő csatlakozási lépések megtételére vesszük rá.*” (Kürtösi–Vilmányi, 2005, p. 83.)

Egy másfajta definiálása Gulyás (2008) szerint: „*A toborzás mindazok a tevékenységek, amelyek megfelelő számú szakképzett jelentkező megszerzésére irányulnak.*” (Gulyás, 2008, p. 128.)

A fenti két fogalom jól tükrözi, hogy a toborzás egy komplex, igen összetett folyamat. Megkezdéséhez két fontos, megelőző tevékenység elvégzése szükséges, melyekről a következő alfejezetben részletesen írok.

2.3.2. A toborzási folyamat

A toborzási folyamat megkezdéséhez a vállalatnak tudnia kell, hogy mire is van szüksége, ehhez adatok kellene. Az 2. ábra jól mutatja a toborzási folyamatot megelőző két tevékenységet is.



2. ábra: A toborzás kapcsolata a többi HRM tevékenységgel

Forrás: Gulyás (2008) p. 128.

A toborzási szükséglet azonosításához – ahogy a 2. ábra is mutatja – első lépésben a munkaköri leírást és a munkakör specifikációt kell elkészíteni. A munkaköri leírás, mely a munkakörelemzésen alapszik, tartalmazza mindazon feladatokat, melyeket a dolgozónak el kell látnia munkája során. Ezek mellett szerepel még benne a munkavégzés helye, rendje, teljesítés módja, kapcsolódó felelősség. Ez utóbbi leginkább a munkaerő szempontjából lényeges, hiszen ha nagy értékű, felelősségteljes a munkakör, annál nagyobb motivációval végzi el feladatát. A munkakör specifikáción belül pedig azon jellemzők szerepelnek, melyekkel a potenciális munkaerőnek rendelkeznie kell ahhoz, hogy betölthesse a munkakört. Ilyen jellemzők az iskolai végzettség, tapasztalatok, különleges adottságok, készségek, megfelelő kompetenciák, de a speciális bizonyítványok, engedélyek is ide tartoznak. (Gulyás, 2008)

A munkakörelemzés és munkakör specifikáció létrejöttével megfelelő alapot hozott létre a szervezet a toborzás megtervezéséhez és majdani folyamatának megkezdéséhez.

Továbbiakban az a megválaszolandó kérdés, hogy az adott specifikációkkal rendelkező egyének hol találhatóak. Ha a betöltendő munkakör átlagos képzettségű munkavállalót igényel, akkor elegendő a toborzás méretét a helyi munkaerőpiachoz igazítani, ami jelentős költség- és időmegtakarítást jelent a speciális képzettségű munkaerők felkutatásához képest. (Karoliny et al., 2003)

2.3.3. A toborzás típusai

Az előző alfejezetben említett munkakörelemzés és személyiségspecifikáció létrejötte után elsődleges szempont a toborzási folyamat földrajzi meghatározása. Ekkor azt a kérdést kell megválaszolni, hogy a munkakörelemzésnek és személyiségspecifikációnak megfelelő jelölt hol található. A toborzás tekintetében különböző szempontok alapján alakítottak ki csoportosítási módokat, alapvetően három félért (Kürtösi–Vilmányi, 2005):

1. forma szerint: informális / formális
2. alany szerint: szervezet által végzett / nem szervezet által végzett
3. forrása szerint: belső / külső

Vegyük sorra ezeket. Forma szerint megkülönböztetünk informális és formális toborzást. Informális, ahol a munkakör betöltése ajánlás, ismertség alapján történik. A formális, ahol a vállalat formailag egyenlő feltételeket biztosít a munkakört betölteni kívánó személyeknek. Ez a nyilvános meghirdetés.

A szervezet által végzett toborzásról akkor beszélünk, ha a folyamatot külső cég bevonása nélkül, a vállalat maga viszi véghez. A nem szervezet által végzett toborzás pedig külső

cég, ügynökség megbízásával vagy bevonásával történik. A forrás szerinti toborzást a következő két alfejezetben részletesen mutatom be.

2.3.4. Belső forrásból történő toborzás

A belső forrásból történő toborzás akkor valósul meg, ha a megüresedett munkakör betöltésére a vállalat nem külső, új személyt vesz fel, hanem a már meglévő dolgozói közül választja ki a megfelelő egyént és helyezi az adott munkakörbe. Sok előnye van a belső toborzásnak, talán a legfontosabb, hogy az áthelyezett egyént nem kell betanítani, ismeri a vállalatot, a vállalati kultúrát és a szervezet is ismeri őt, tisztában van képességeivel, addigi eredményeivel. Másik előnye, hogy nem jelent plusz kiadást, hiszen nem kell hirdetni sajtóban, esetleg fejlesztést bérelni a toborzásra.

A szakirodalom említést tesz arról, hogy a jó teljesítmény ily módon történő elismerése a dolgozók körében pozitív hatást kelt, növelheti motivációjukat. A belső toborzás egyfajta láncreakciót indít el a vállalat hierarchiájában, hiszen azzal, hogy a megüresedett munkakört a vállalaton belül töltik be, együtt jár azzal, hogy az áthelyezett személy addigi munkaköre megüresedik, ahova szintén kell valakit helyezni. (Karoliny et al., 2003)

A belső forrásból történő munkaerőszerzés egyik eszköze a munkakör meghirdetése például a szervezet hirdetőtábláján, belső hálózatában, ahol a szervezet minden dolgozója hozzáférhet. Másik eszköze a személyi adatlapokból összegyűjtött jellemzők, amit más néven szakértelemleltárnak is emlegetnek. Ez a fajta gyűjtött adattár biztosítja a megfelelő egyének névsorát az adott munkakör betöltésére. (Karoliny et al., 2003)

A meglévő alkalmazottak köréből történő kiválasztásnak több módja lehetséges, pl. (Kürtösi–Vilmányi, 2005):

- kinevezés: munkatárs előléptetése;
- meghívás: adattárban szereplő potenciális személyek versenyeztetése;
- újraalkalmazás: egykori alkalmazottak, akik már nem a vállalatnál dolgoznak, visszahívást nyernek;
- áthelyezés: a szervezet hierarchiájában oldalirányú mozgás, tehát az adott munkavállaló megmarad azon a szinten a hierarchiában, ahol eddig volt, csak más munkakört (feladatokat) kell ellátnia.

A belső toborzáson belül utolsóként megemlíteném a Péter-elvet, ami miatt sokan nem ezt a toborzási módot választják. Az elv lényege, hogy ha előléptetés történik - főként vezetői beosztás esetén mutatkozik meg -, kiderül, hogy a személy elvárt teljesítménye és kompeten-

ciája alul marad, tehát mégsem felel meg a munkakör követelményeinek. (Karoliny et al., 2003)

2.3.5. Külső forrásból történő toborzás

A forrás szerinti csoportosítás másik típusa a külső toborzás, ami annyit jelent, hogy a megüresedett munkakör betöltésére a szervezet külső munkaerőt, egy új munkatársat vesz fel. Az új emberek felvétele számos előnyt hordoz, például új ötleteket és nézőpontokat, új kapcsolatokat hoz, illetve fontos az is, hogy ők nem avatkoznak be a már ott dolgozók közötti versenybe a pozíciókért.

A külső emberek toborzására számos lehetőség adott, melyből a szervezet kiválaszthatja a számára legmegfelelőbbet. Például (Karoliny et al., 2003):

- alkalmazotti közvetítés,
- saját adatbázis (adatbank),
- állásbörze,
- munkaerő-közvetítő / fejtárgysz,
- álláshirdetés,
- online toborzás.

Az alkalmazotti közvetítés esetén a szervezetben dolgozók valamilyen pénzbeli vagy egyéb jutalom ellenében vállalják, hogy segítenek új munkaerőt keresni a megüresedett munkakörbe, aki lehetőleg rendelkezik a személyiségspecifikációban leírt jellemzőkkel. Sok vállalatnak ma már saját adatbázisa van, más néven adatbankja, tehát nem kell „fizetnie” az alkalmazott fáradozásaiért. Az ilyen adatbank leginkább az egykori alkalmazottak vagy szezonális munkavállalók adatait tartalmazza, illetve azokat, akik már jelentkeztek valamilyen munkára az adott vállalathoz, de nem nyerték el az állást. Előnyként említhető az adatbanknál, hogy ha egy munkaerő a szóban forgó munkakörre nem, de egy másik betöltésére alkalmas, akkor a vállalat megkeresi és ajánlatot tesz neki, ezáltal jelentős költség-, energia- és időráfordítást takaríthat meg, ami a toborzás folyamatának komplexitását tekintve nem utolsó szempont. (Karoliny et al., 2003)

Sok vállalat áll kapcsolatban oktatási (főként felsőoktatási) intézményekkel, leginkább azon okból, hogy a kiváló adottságokkal, tehetséggel rendelkező frissdiplomásokat leszerződtesse. Hazánkban is jelen van ez a toborzási forma, de nem igazán jelentős. A potenciális egyetemista jelöltek ily módon történő megtalálására háromféle lehetőség adott (Gulyás, 2008):

- személyes megkeresés,
- állásbörze,
- gyakornoki állás.

A személyes megkeresés során a szervezet humán erőforrás szakemberei felkeresnek egyetemeket/főiskolákat, itt direkt módon a kiemelkedő diákoknak állást kínálnak. Az állásbörzét is sokan alkalmazzák, amely tulajdonképpen egy pár napon át tartó rendezvény. Az állásbörzét a főbb egyetemeken tartják, ahova kivonulnak a nagyobb vállalatok, és hirdetésekkel, ajánlatokkal, bemutatkozással keltik fel a végzősök figyelmét. Tulajdonképpen a személyes kapcsolat kialakításával csábítják magukhoz a minél magasabb tudással rendelkező diákokat. A gyakornoki állásra pedig elsősorban végzős hallgatók jelentkezését várják. (Gulyás, 2008)

A következő külső toborzási lehetőség a fejező cégek szolgáltatásai. A munkaerő-közvetítő vagy fejező szolgáltatást nyújtó cégeket a szervezetek főként vezetői posztok betöltése végett keresik fel. Fontos az ilyen toborzási formánál elmondani, hogy igen költséges. A szolgáltatás díja a munkaerő felvétel után fizetendő, a fejezők a jelölt munkakörbe történő állítása után, fizetésének akár 30-40%-át is elkérlik. Fontos szempont amellet, hogy magas árakkal dolgoznak, hosszú garanciát vállalnak szolgáltatásukért, amely hat hónaptól terjedhet egészen két évig. (Karoliny et al., 2003)

A másik közkezdvelt forma a szervezetek körében az álláshirdetés. Ez a módszer főként marketing tevékenység, hiszen először fel kell kelteni a munkavállalók figyelmét, amit a vállalat „eladásával” érhetnek el. Igen összetett munkát jelent egy hirdetés megalkotása. Sokszor alkalmaznak benne humort, rajzot, ami a figyelemfelkeltést szolgálja, mindemellet igen megfontoltan kell kiválasztani a közlés csatornáját. Az online toborzást az 2.4.2.-es alfejezetben részletesebben ismertetem. (Karoliny et al., 2003)

2.4. AZ ELEKTRONIKUS HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT FŐBB TERÜLETEI

2.4.1. Az e-HRM fogalma, előnye

A HR-portál szerint: *„Az elektronikus humán erőforrás menedzsment a rutinfeladatok automatizálásával és minőségi tájékoztatási rendszerével gondoskodik arról, hogy mindegyik alkalmazottról megkapja a szervezet a különböző fejlesztésekhez szükséges információkat.”* ^[1]

[1]<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34363>

Az e-HRM célja a munkaerőről releváns adatok összegyűjtése és feldolgozása a leghatékonyabban, emellett a személyügy rutinfeladatainak automatizálása az információtechnológia (IT) eszközeivel. Sok előnye származik az e-HRM használatából a szervezetnek és a munkavállalónak egyaránt. A szervezet számára előny például (Roóz, 2006):

- adminisztratív feladatok csökkenése,
- papírmunka csökkenése,
- gyors információáramlás.

A munkavállaló számára előny például:

- rugalmas és gyors adminisztráció,
- elkötelezettség, elégedettség növekedése.

Vizsgálatom szempontjából két lényeges elemét emelném ki az elektronikus humán erőforrás menedzsmentnek, mely az online toborzás és a karrieroldalak.

2.4.2. Online toborzás

Az online toborzás – ahogy nevében is benne van – az interneten, online felületen történik maga a toborzás, tehát a munkáltató és munkavállaló az internet adta virtuális teret használja csatornaként, melyen kapcsolatba lépnek. (Majó-Tóthné 2003)

Egyre nagyobb népszerűségnek örvend az internet, főleg azért, mert költséghatékony, gyors és széles körhöz eljutó jellemzőkkel bír. Természetesen ezen okokból kifolyólag preferálja a HR világa is. A toborzás tekintetében igen közkedvelt a web alapú hirdetés, megkeresés, mivel jelentős költségmegtakarítással jár. Ellenpéldaként említhetjük a fejevadász cégek szolgáltatásait, akik az általuk megkeresett és bevált munkavállaló első éves bérének akár egyharmadát is elkérhetik szolgáltatásuk díjazásaként. A vállalati karrieroldalak, egyéb karrierportálok és online toborzó cégek ezt kívánják kiküszöbölni. (Ivancevich J.M., 2007)

A toborzási folyamat a virtuális módszer révén jelentősen lerövidül, mert lecsökken az adminisztráció, az időráfordítás, ami magával vonja a költségek csökkenését is.

Online toborzás előnyeként említhető (Vámosi, 2004):

- a szolgáltatások színvonalának emelkedése,
- operativitás,
- egyszerűbb kapcsolattartás,
- adatbázis, szolgáltatás naprakészsége.

Az online toborzásnak két fő formája létezik, 1) a vállalati weboldal/honlap és 2) az online állasközvetítő szolgáltatást végző cégek. A vállalati honlap, melyet elsősorban toborzási céllal hoztak létre, több feladatot is ellát, pl. (Karoliny et al., 2003):

- aktuális ajánlatok bemutatása,
- vonzó kép felvázolása a vállalatról,
- vállalati kultúra, légkör megismertetése.

Ezekon a weboldalakon kiemelt helyen kell szerepelniük az álláshirdetéseknek, hiszen a fő cél az állásra megfelelő jelentkezők megtalálása. A hirdetések kialakításakor, meghirdetésekor nagyon fontos a külalak. Az összeállítás során nem csak a cég igényeire kell tekintettel lenni, hanem a pályázókéra is. Sok olyan hirdetéssel találkozhatunk, melynél nem fordítottak kellő figyelmet a pályázók érdeklődésének felkeltésére. Ide tartozik például az előnyök felsorolása, hogy miért érdemes a vállalathoz az adott munkakörre jelentkezni. Hasznos lehet abból a szempontból is ez a toborzási alternatíva, hogy segítségével a jelentkezőktől olyan információkat kapjanak, melyek felhasználhatóak és segítő jellegűek a kiválasztás során. Mindezek mellett nagyon fontos, hogy azok a pályázók is kapjanak visszajelzést, akik nem jártak sikerrel. Itt szeretném megjegyezni, hogy az információkat a feltöltött önéletrajzok által kapja meg a szervezet. ^[2]

Fontos megemlíteni még azt is az online toborzás kapcsán, hogy lehetőség nyílik általa egy megfelelő adatbázis létrehozásához, aminek fő követelménye, hogy mindig naprakész legyen.

A másik fő forma az online cégek, melyek egy része a hagyományos fejvadász szolgáltatást nyújtók segítségére alakult, másik részük pedig egy teljesen újonnan alapított szervezetként jött létre az online szolgáltatások nyújtására. Két fajtájuk létezik, általános és specializált. Kettő között az a különbség, hogy míg a specializált szolgáltatók csak meghatározott szakterülettel vagy szakterületekkel foglalkoznak, addig az általános szolgáltatók a munkaerőpiac egészére kiterjesztik tevékenységüket. (Vámosi, 2004)

Hazánkban is sok online cég képviselteti már magát, ami következtében az online toborzás is egyre inkább terjed. Az online karrierportálok, online elérhető cégek mind az e-toborzás folyamatában segédkeznek. (Majó, 2003)

Általános online szolgáltatóként hazánkban jelen van például a Jobpilot (www.jobpilot.hu), mely egy multinacionális szolgáltató vállalat hazai leányvállalata. Másik

[2]<http://www.hrportal.hu/hr/mikent-hasznaljuk-az-internetet-toborzásra-ii-resz-20040925.html>

példaként a Monstert (www.monster.com) említeném, amely talán a legismertebb külföldi szolgáltató és szakmájában a legnagyobb. Specializált szolgáltatók között említhető hazánkban a Candidate (www.candidate.hu), mely az egyetemi/főiskolai állásbörzét emelte át elektronikus formába, frissdiplomásoknak kínál állást, és utolsóként Collegejobboard (www.collegejobboard.com), mely külföldi megvalósítója a frissdiplomások közvetítőjének. (Karoliny et al., 2003)

2.4.3. Az online önéletrajz

Az online önéletrajz egy összetett fogalom, mely alatt értünk elektronikus önéletrajzot és adatbázis-önéletrajzot. A kettő között az a különbség, hogy míg az elektronikus formát e-mailben vagy más elektronikus csatornán juttatják el az adott vállalathoz, addig az adatbázis formát egy internetes adatbankba töltik fel, melyben a többi álláskereső önéletrajzát is kezelik. (Majó, 2008)

Az elektronikus önéletrajz elkészítése történhet szövegszerkesztővel (pl. MS Word), mivel kikötés, hogy az önéletrajz transzformálható legyen a különböző operációs rendszerek között, így szükséges a szöveg (.txt) típusú kiterjesztés, vagy a közkezdvelt PDF formátum. A hossza nem lépheti túl a két „képernyőnyit”, viszont ha van még adat, amit hozzá szeretnénk fűzni, akkor linkeket kell beilleszteni. Fontos még a dokumentum neve, aminek benne foglalt személy nevét kell viselnie, hiszen így lehet azonosítani az önéletrajzot. Ebben az esetben lehetséges, hogy az egész nevet ráírják, vagy a vezetéknév teljesen és mellé a keresztnév kezdőbetűjét, harmadik lehetőség, hogy csak a monogramot. A mai számítógépes világban rengeteg vírussal találkozhatunk, ami megfertőzheti leveleinket is, így érdemes vírusellenőrzést végezni a beküldés előtt. Ennek oka, hogy a vállalat tűzfala esetleg felfogja a levelet, és az nem ér célba. (Majó, 2008)

Az előbbiekhöz képest az adatbázis-önéletrajzok még inkább kötött formátumúak, aminek oka, hogy az önéletrajzhalmazból kialakult adatbázisból a vállalatok keresési feltételek beállításával szelektálják ki a számunkra potenciális munkavállalókat.

A következő információk hasznosak az adatbázis-önéletrajzok szempontjából (Majó, 2008):

- a feltöltéshez szükséges egy előzetes regisztráció, ami általában ingyenes,
- egyszerre több adatbankba is elhelyezhető egy-egy önéletrajz,
- lehetőség van beállítani egy „aktív” (kapcsolatfelvételt vár) vagy egy „passzív” (kapcsolatfelvételt nem vár) státuszt.

Általában a következő adatokat tárolják az adatbázis-önéletrajzok esetén:

- személyes adatok;
- bemutatkozás, család;
- iskolák, kiegészítő képzés, nyelvismeret, számítógépes ismeretek, jogosítvány;
- szakmai tapasztalat, referenciák;
- elvárások, jövedelemigény.

Összegzőként elmondható, hogy a kétféle online önéletrajz típus a papír alapú önéletrajzokhoz képest jelentősen megváltozott. A különbség a felépítésben rejlik. Magyarázata rendkívül egyszerű, a virtuális térben a számítógépes követelményeknek kell megfelelni. (Majó–Tóthné 2003)

2.4.4. Karrieroldalak

A következő lényeges elem a karrieroldalak. Az informatika és az IT eszközök gyors fejlődésével mára elengedhetlenné vált, hogy minden vállalat képviseltesse magát online felületen. Ez nem csak a szervezet számára nyújt előnyt (mint például olcsó, könnyen hozzáférhető felület), hanem az állást keresőnek is, hiszen otthonukból komplett képet kaphatnak egyes vállalatokról, álláslehetőségekről. A vállalati weboldal nem csak azt hivatott ellátni, hogy ismertesse az adott céget, de lehetőséget biztosít egy aloldal létrehozásával - ami jelen esetben karrieroldal - a munkaerő-igény megjelenítésére. Történhet egy állásajánlat, több állásajánlat meghirdetése egyszerre, vagy egy komplett keresőrendszer kialakítása, melyben a jelentkezők válogathatnak a számunkra megfelelő ajánlatok közül. ^[3]

Néhány híresebb karrierportál:

- monster.hu,
- cvonline.hu,
- profession.hu,
- jobline.hu.

Az internet terjedésével eleinte csak a nagyvállalatok / multinacionális vállalatok engedhették meg maguknak a vállalati és karrieroldal kiépítését, de ma már a kis- és középvállalkozások jelentős része is létrehozta saját oldalát. Természetesen két vállalat weboldalát összehasonlítva felfedezhetőek különbségek, mint például mennyire aprólékos a kidolgozás, a

[3]<http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-lehet-hatekony-egy-vallalati-karrier-oldal-20130307.html>

külalak, a menüpontok száma, frissítés gyakorisága. Mindezeket az adott szervezet nagysága és az oldalra fordítható tőke határozza meg. ^[4]

Nagyon fontos, hogy a karrieroldal a munkavállalók vonzására jön létre, méltó és könnyen fellelhető helyet kapjon a vállalati weboldalon. Fontos továbbá az is, hogy a karrieroldal toborzási céllal alakul, így mindig aktuális információkat tartalmazzon, és „hívogató” legyen a potenciális jelöltek számára. Az oldal színes, megnyerő és figyelemfelkeltő stílussal rendelkezzen. A nagyvállalatok esetében elmondható, hogy mindez megvalósul, hiszen ők képesek megfelelő forrást biztosítani az oldal üzemeltetéséhez, illetve rendelkeznek megfelelő informatikai szakemberekkel. Folyamatos karbantartást, aktualizálást tesz szükségessé. Nem elhanyagolható szempont az sem, hogy a karrieroldal a toborzási folyamat egy részét tudja csak ellátni, a kiválasztási szakaszt viszont már nem, így a kiválasztáshoz szükséges emberi erőforrást nem helyettesítheti.

Egy karrieroldal kialakításánál elsősorban három szempontot kell figyelembe venni: ^[5]

1. átlátható legyen,
2. könnyen kezelhető,
3. a megfelelő mennyiségű aktuális információt tartalmazza.

A karrieroldalakat a munkavállalók nem célirányosan keresik, tehát nem adott szervezet weboldalára lépnek fel és onnan tovább annak karrieroldalára. A jelentkezők általában kulcsszavas kereséssel indítanak, ezért nagyon fontos, hogy a karrier oldal könnyen megtalálható legyen. Kapcsolatot kell teremteni a nagyobb keresőprogramokkal, és adott keresési feltételekhez, kulcsszavakhoz kell kötni az oldalt, így ha az álláskereső az adott feltétellel keres, a találatok között megjelenik az adott karrieroldal. ^[6]

Általában egy karrieroldal sikerességét annak látogatottsága határozza meg, tehát a látogatók száma. Ha a karrieroldal „keresőbarát” weboldalként épült ki, vagyis a találati lista elején szerepel, akkor valószínűleg magasabb látogatottsági arányt tudhat magáénak, mint a listán hátrébb található oldalak. ^[7]

A XXI. század internet-orientáltsága végett fontosnak tartom még a karrieroldalak kapcsán megemlíteni a toborzással összefüggésben, hogy egyre inkább teret hódít a közösségi oldalakon keresztül megvalósuló toborzás. A tengerentúlon már igen elterjedt, hazánkban egyelőre gyerekcipőben jár.

[4]<http://www.hrportal.hu/hr/toborzas-karrier-oldallal-tippek-es-tanacsok-20100730.html>

[5]<http://www.hrportal.hu/hr/toborzas-karrier-oldallal-tippek-es-tanacsok-20100730.html>

[6]<http://www.hrportal.hu/hr/toborzas-karrier-oldallal-tippek-es-tanacsok-20100730.html>

[7]<http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-lehet-hatekony-egy-vallalati-karrier-oldal-20130307.html>

Három fő közösségi oldal használható erre a célra, melyek közül itthon eddig csak kettő terjedt el igazán. Az ily módon történő toborzás költséghatékony és gyors. Számos cég indította már el saját közösségi oldalát toborzás céljából. Folyamatosan megosztják aktuális állásajánlataikat, információikat. ^[8]

[8]<http://www.hrportal.hu/hr/toborzas-kozossegi-oldalakon-keresztul-20110201.html>

3. EREDMÉNYEK

3.1. KARRIEROLDALAK VIZSGÁLATA

Primer kutatásomat a karrieroldalak és a toborzás kapcsolatának tanulmányozása érdekében készítettem el. Ahogy a bevezetésben is említettem, kutatásom lényege, hogy feltárja a karrieroldalak és toborzás kapcsolatát. Vizsgálatom során a HVG c. hetilap 2013. november 16-ai számában közölt TOP 500-as listát vettem alapul. A lista „Az 500 legnagyobb nyereségű hazai cég” címmel jelent meg. Ebből a listából választottam ki az első 50 helyezettet, melyek vizsgálatom tárgyát képezték. (Az 50 vállalat megnevezése és vállalati karrieroldala az 1. számú mellékletben található.)

Vizsgálatom két szakaszból tevődött össze. Az első szakaszban a megnevezett 50 vállalat karrieroldalát/-felületét vizsgáltam meg előre meghatározott hét szempont szerint. Öt szempontot a JobGroup csoportba tartozó BrandJob nevezetű csapat egyik kutatásából vettem át. A csapat az 50 legjelentősebb magyar munkaadó vállalat közül választott ki tizenötöt, melyeket öt szempont szerint vizsgált. Ezt az öt szempontot vettem primer vizsgálatom alapjául, de a szakirodalom feldolgozása után kiegészítettem még két szemponttal. A karrieroldalak vizsgálata azért lényeges a lentebb említett szempontok szerint, hogy megtudjuk, mennyire alkalmasak a felületek a munkavállalók megnyerésére, hiszen egyfajta marketingeszköznek is tekinthetők. Amellett, hogy mennyire tetszetős és informatív az oldal, lényeges, hogy alkalmas-e a toborzásra, vagyis tettek-e fel az oldalra hirdetést, illetve ezekre az állásokra lehet-e pályázni önéletrajzok feltöltésével. Állásajánlatokat ugyan nem minden oldalon találtam felsorolva (lentebbiekben részletesen kifejttem), de az 50 karrieroldalból 42-nél volt lehetőség önéletrajz feltöltésére, a fennmaradó 8 vállalatnak ugyanis nem volt karrierfelülete.

A kutatás második szakasza az interjúk elkészítése volt. Az 50 vállalat közül tetszőlegesen kiválasztott 5 vállalat HR-es munkatársával készítettem interjút, mellyel a gyakorlatban érvényes, karrieroldalon keresztül megvalósuló toborzásról érdeklődtem. A karrieroldal vizsgálata önmagában nem adott tényleges információt a toborzásról. Az interjúkkal viszont ezt könnyen kiderítettem. (Az interjúkat a 3.2.-es alfejezetben értékelem ki.)

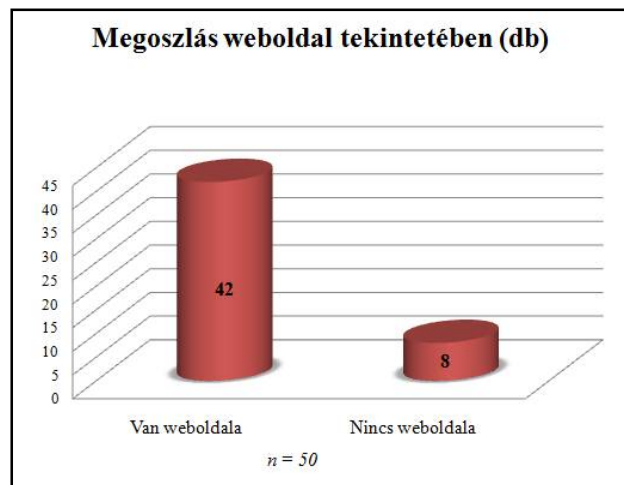
A karrieroldalak vizsgálatát, tehát összesen hét szempont szerint végeztem, melyek a szerint a következők:

1. Mennyire keresőbarát az oldal?
2. A Karrier szó mennyire könnyen található meg az oldalon?

3. Mennyire világosan derülnek ki az adott cég egyedi megkülönböztető értékei?
4. Vonzó-e az oldal vizualitása?
5. Mennyire áttekinthető a struktúra, könnyű-e a navigáció?
6. Hangvétele mennyire konzekvens?
7. Mennyire informatív az oldal?

Az első kettő kérdést jómagam fogalmaztam meg a szakirodalom (főként a 2.4.4. Karrieroldalak c. alfejezet) alapján, az utóbbi öt kérdés pedig a BrandJob vizsgálatából származik.

A vizsgálatot oldalanként végeztem, tehát minden oldalt végignéztem a hét szempont alapján. A vizsgálatból első összesítésként kiemelném, hogy a keresés minden vállalat esetében egyszerű volt. A vállalatra való keresés zömében első találatként adta ki a keresett felületet. Természetesen volt olyan vállalat, mely nem rendelkezik webfelülettel, illetve találkoztam olyan céggel is melynek oldala angol nyelvű volt.



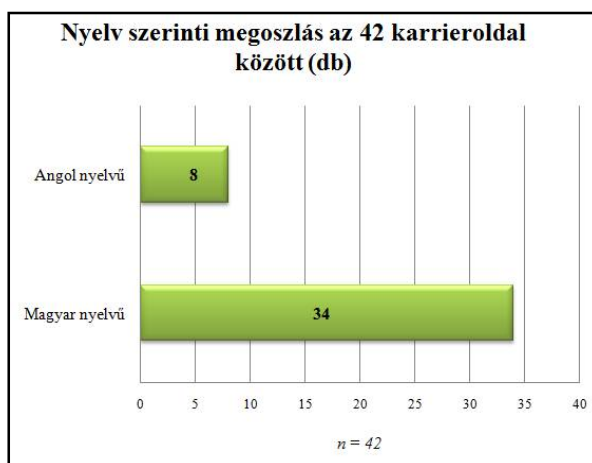
3. ábra: Az 50 vállalat megoszlása weboldal tekintetében

Forrás: saját szerkesztés az eredmények alapján

A 3. ábra mutatja be, hogy a vizsgált 50 vállalat közül hány rendelkezik weboldallal. Az ábrán látható, hogy az 50 vállalat közül 8 (vagyis 16 %-a) egyáltalán nem rendelkezik website-tal. A keresést a *www.google.hu* illetve a *www.yahoo.com* keresőfelületekkel végeztem. Az eredményt mindkét kereső alátámasztotta. Az okára nem találtam magyarázatot egy vállalat kivételével. Az EMFESZ Kft., mely egy energiaszolgáltató társaság volt, működése megszűnt, a céget felszámolták, ennek eredményeként weboldalát is.

A következő eredmény, amit kiemelnék, a weboldal nyelvéhez kapcsolódik. A fennmaradó 42 vállalat közül 8 társaság (vagyis 19 %-a) honlapja volt angol nyelvű. Az eredmény

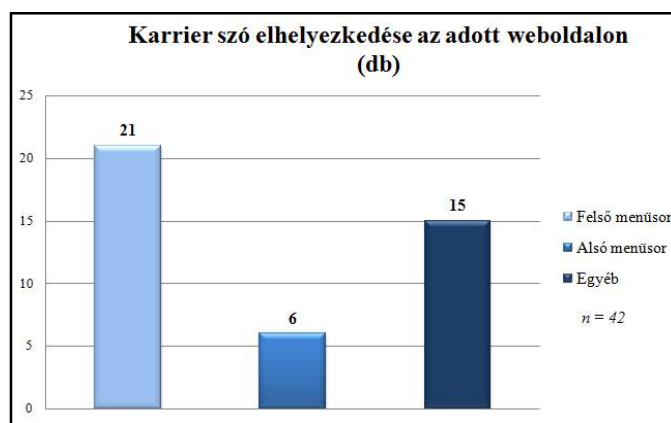
kiváltója az az egyszerű tényező, hogy a hazánkban működő vállalatok zöme nem hazai tulajdonban lévő vállalkozás. A legtöbb itthon tevékenykedő vállalat külföldi anyavállalat leányvállalata, ez vonja maga után, hogy nem minden esetben kap a leányvállalat saját web felületet. A vizsgálat azt mutatja, hogy 8 vállalat kizárólag az anyavállalat weboldalán keresztül érhető el, mely weboldal angol nyelvű. Leszögezném, hogy az említett nyolc vállalkozás esetében 3 db-nál maga a webfelület elérhető magyar nyelven, de amint az állásajánlatokat keressük, átirányít az anyavállalat karrieroldalára. Mivel a kutatás a karrieroldalakat veszi alapul, így ez a megállapítás érvényes. Az eredmény alátámasztását a 4. ábra szemlélteti.



4. ábra: Nyelv szerinti megoszlás a 42 karrieroldal tekintetében

Forrás: saját szerkesztés az eredmények alapján

A keresett weboldal megtalálása után az adott oldal karrierfelületét kutattam. A keresés az oldalon található Karrier vagy Állásajánlatok szóra való kattintással történt. Tekintve, hogy nagyvállalatok weboldalairól van szó, mindenki arra gondol, hogy szembetűnő helyen található meg a Karrier vagy Állásajánlatok szó. A vizsgálat során viszont nem egy olyan vállalat weboldalával találkoztam, melyen nehézkesen találtam meg a szót. Fontosnak tartom ezt a részt külön kiemelni és taglalni, mert egyrészt nagyvállalatokról van szó, másrészt a vizsgálat kulcspontjaként emelhető ki a Karrier vagy Állásajánlatok gyors megtalálása. Az eredményt a 5. ábra szemlélteti, melyen az látható, hogy a Karrier (vagy az angol oldalakon „Careers”) szó az oldal felső menüsorában, alsó menüsorában, vagy egyéb helyen volt megtalálható.



5. ábra: A "Karrier" szó elhelyezkedése az adott webfelületen

Forrás: saját szerkesztés az eredmények alapján

Miután az oldal átirányított a karrierfelületre, az első amit megfigyeltem az egyediség, vagyis azok a jegyek, melyek kizárólag az adott vállalatra jellemzőek. A más vállalatoktól megkülönböztető jegyeket kerestem az adott karrierfelületen. A mai versenyvilágban nagyon fontos, hogy valamilyen motívum, ikon, szín, kép vagy bármi más által kitűnjön egy vállalat a sok közül. Erre a szempontra is nagy hangsúlyt fektettem a vizualitás mellett. A kettő ugyan szorosan összefügg, mégsem vonható egy kalap alá.

Az értékjegyek tekintetében megdöbbentő volt számomra a tapasztalat, de itt megjegyezném, hogy teljes mértékben objektíven vizsgáltam az oldalakat. A 42 weboldal közül kilenc vállalatot említhetek, melyek felületét vizsgálva az egyedi értékjegyek szembetűnőek voltak. Az értékjegyeken belül figyeltem a színvilágot, a logót, a képeket, ikonokat, melyek mind az adott vállalathoz kötődnek, hogy ezek tükrözik-e a vállalat tevékenységét, hivatását, egyediségét. A felsorolt jegyek közül a színvilág és logó természetesen evidens, hogy egy-egy cégre mi a jellemző. A képek, ikonok tekintetében viszont már különböző eredményeket kaptam. Az említett kilenc vállalat, melyeknél a felület összetéveszthetetlen más vállalatok weboldalával, a következő:

- Audi Hungária Motor Kft.,
- Budapesti Elektromos Művek Nyrt.,
- MOL Energiakereskedő Zrt.,
- UniCredit Bank Hungary Zrt.,
- Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.,
- Mátrai Erőmű Zrt.,
- Michelin Hungaria Abroncsgyártó Kft.,

- Szerencsejáték Zrt.,
- Budapest Hitel- és Fejlesztési Bank Zrt.

Ezek közül is külön kiemelném példaként a Szerencsejáték Zrt. felületét. Összetéveszthetetlen a négylevelű lóhere alakja, mely ikonként feltűnik a logóban, de a weboldal háttérképén is. Mivel a Szerencsejáték Zrt. (evidens módon) a szerencsejátékok világában tevékenykedő vállalat, így vezérjegyének és elhivatottságának jelképeként a négylevelű lóherét választotta, ami egyébként is a szerencse szimbóluma. A vizsgálat során a háttereket is figyelembe vettem, bár az a vizualitás szempontjához tartozik, de megemlíteném itt, hogy ritkán alkalmaztak egyedi hátteret, ami viszont erős megkülönböztető jegye lehetne az egyes oldalaknak. Ide kapcsolnám a vizualitás vizsgálati pontját.

A „Vonzó-e az oldal vizualitása?” kérdésnél elsősorban a színvilágot, képeket, betűtípust, szöveg elhelyezését és stílusát vettem figyelembe. A kapott eredmények alapján vizualitásukat tekintve négy fő csoportba soroltam a weboldalakat:

- Egyszerű
- Hangsúlyos
- Megnyerő
- Gyógyszergyárak.

Az Egyszerű kategóriába kerültek azok az oldalak, melyek színvilága inkább a szimpla jelzőhöz sorolható, vagyis kék-fehér-fekete színek tűnnek fel. Ezeknél az oldalaknál nem volt jellemző a képhasználat, ikonok vagy valamilyen egyéb motívum, mely érdekessé tette volna a felületet. Az ide sorolt cégek többsége autógyártásban, vegyiparban illetve távközlésben érdekelt. Konklúzióként levonható, hogy ezek a vállalatok nagy forgalmat bonyolítanak le évente, amelyből jelentős profitra tesznek szert, ebből adódóan nem feltétlenül a weboldalon keresztül próbálják megnyerni a fogyasztókat, munkavállalókat. Az ide sorolt cégek elsősorban a televízióban vetített reklámokkal, az utcákon megjelenő plakátokkal hívják fel magukra a figyelmet. Három vállalatot külön kiemelnék, az Audi Hungária Motor Kft.-t, a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.-t és a Hewlett-Packard Kft.-t. A két autógyártásban érdekelt cég és a műszaki cikkek gyártásában egyik vezető vállalat nagy presztízzsel rendelkezik. Következtetésemet úgy fogalmaznám meg, hogy egyszerűségükben nagyszerű vállalatok. Mindhárom esetében a fekete, szürke és fehér színek dominálnak. A két autógyártót külön kiemelném, mert karrierfelületük nagyon kidolgozott, egy komplett szoftverrel rendelkezik, mely nagyban segíti mind a munkavállalót, mind a munkaadót.

A Hangsúlyos csoportba azok a vállalatok kerültek, melyek összegzésében első ránézésre egyszerű felületet alakítottak ki, de valamely részében mégis izgalmassá, érdekessé és egyedivé tették azt. Értem ezalatt, hogy figyelemfelkeltő színt, érdekes képet, vagy izgalmas motívumot csempészték az egyszerűbb külsőbe. Ebből a kategóriából kiemelném a Magyar Telekom Távközlési Nyrt.-t, a Mátrai Erőmű Zrt.-t és a Michelin Hungaria Abroncsgyártó Kft.-t. A Telekom esetében a szürke-fehér színvilágot kiegészítették pinkkel, mely igen figyelemfelkeltő szín, a weboldal egész felületén visszaköszön. Maga az oldal, az elrendezés egészében nem mondható izgalmasnak, de a pink mégis azzá teszi. A Mátrai Erőmű Zrt. oldalán a háttér számít kiemelkedőnek. A szöveget egy fehér szövegdobozra helyezték, a kék-fehérszürke színvilág dominál. Az oldal háttérét egy tájkép adja, melytől az amúgy egyszerű felület érdekessé válik. Konklúzióként itt azt fogalmaznám meg, hogy az egyszerűséget tűzték ki célul, de tudják, hogy az oldal valamely szegmensében figyelemfelkeltő kell lenni.

A Megnyerő kategóriába a legapróbb részletekig kidolgozott, figyelemfelkeltő, megnyerő és izgalmas oldalakat soroltam. Az ide tartozó vállalatok web felülete mind a színekben, mind képekben, ikonokban vagy motívumokban nem csak a vállalat imázsát adják vissza, de ezek által megkülönböztetik magukat a versenytársaktól. Ebből a kategóriából kiemelném a MOL Energiakereskedő Zrt.-t, a Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.-t és a Szerencsejáték Zrt.-t. Mindhárom cég esetében elsőként a háttérrel használták a megnyerő külső érdekében.

A MOL Energiakereskedő Zrt. ma MET Magyarország Zrt. néven tevékenykedik, mely a MET Group tagja. Az oldal nagyon jól kidolgozott, érdekes és izgalmas vizuális képet nyújt. A színek nem hivalkodóak, mégis figyelemfelkeltőek, a világoskék és narancssárga kontrasztját kihasználva éri el a megfelelő hatást. A motívum terén a hatszög jelenik meg, mely a felület egészén visszaköszön. A szöveg elrendezése, a képek használata, a háttér mind egy igen egyedi külsőt kölcsönöz a felületnek.

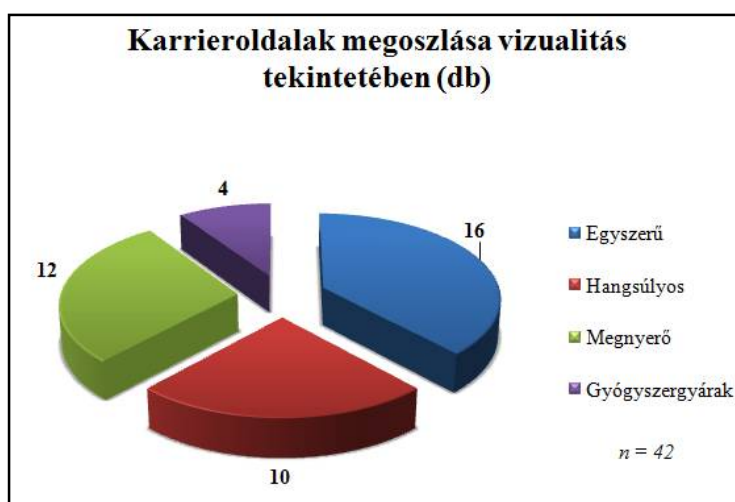
A Kereskedelmi és Hitelbank Zrt. weboldalával kapcsolatban szintén hasonló eredmények születtek. A jobbra mutató nyíl (→) már a vállalat védjegye és megkülönböztető jegye is egyben a sötétebb árnyalatú kék és narancssárga színek mellett. A weboldal kék alapon elhelyezett nyilakkal kialakított háttérrel kapott, melyen fehér szövegdobozban olvasható a szöveg. Sok képet, ikont tüntettek fel az egyes számlacsomagok, díjszabások szemléltetésére.

A harmadik kiemelt vállalat a Szerencsejáték Zrt., mely a szerencse egyik fő szimbólumát, a négylevelű lóherét jegyzi védjegyeként. Az oldal színeit tekintve nem a figyelemfelkeltő juthat eszünkbe, inkább a nyugalom. A fűzöld szín igen megnyugtató külsőt eredményez a fehér háttérrel, nem utolsósorban a szerencse színe. Az oldal háttérfehér alapon a négyleve-

lú lóhere sziluettjeit aszimmetrikus rendben elhelyezve jeleníti meg. A felső menüsor alatt közvetlenül a játékok ikonjai kerültek felsorakoztatásra, melyek színesek, így izgalmassá tesszik az összképet.

Külön csoportba soroltam a gyógyszergyárak karrierfelületeit. A csoportosításom oka, hogy ugyan a gyógyszerpiacon is komoly verseny folyik, a külsőnek mégsem a „megnyerőséget” kell tükröznie. A gyógyszergyárak komolyságot, letisztultságot, egyszerűséget kell sugalljanak felületeiken keresztül is, hiszen fő feladatuk az emberek gyógyítása és megmentése. Az oldalakat tekintve elmondható, hogy elsősorban a fehér szín dominál, csak néhány kép tűnik fel a felületen, ezek is embereket ábrázolnak. A gyógyszergyárak oldalainak vizsgálatánál nem fektettem külön hangsúlyt a stílus, vizualitás kérdésének megválaszolására, mert mindegyik esetben egységes válasz adható, amit az előbbieken említettem.

A vizualitás szerinti kategóriák megoszlása a 42 karrieroldallal rendelkező vállalat között az 6. ábrán látható.



6. ábra: A karrieroldalak megoszlása vizualitás tekintetében

Forrás: saját szerkesztés az eredmények alapján

Az ábra jól szemlélteti, hogy nagyobb részben az egyszerűség mellé tették le voksukat a vállalatok. A 42 társaság közül 16 db (38 %) az Egyszerű kategóriába tartozik. A második legnagyobb csoport a Megnyerő, vagyis azok a felületek, melyek izgalmas színeket, képeket, motívumokat alkalmaztak vizualitás tekintetében. Az ide tartozó vállalatok száma 12 db, vagyis a 42 db 29 %-a. A Hangsúlyos csoportot 10 vállalat képviseli, melyek felülete csak egy tényezőben volt érdekes, amit kép, szín vagy ikon használatával értek el. Ez utóbbi csoportba 10 vállalat tartozik, ami a mintaszám 24 %-a. Végezetül a Gyógyszergyárak kategóriá-

ja. Ide a lista összesen 4 db gyógyszergyára tartozik, mely az illetékes 42 vállalat 9,5 %-a. A vizualitás önmagában viszont nem elég egy jó karrieroldalhoz.

A következő vizsgálati pont a navigáció és az áttekinthetőség. Ebben a kérdésben is igen eltérő eredmények születtek. A navigáció tekintetében azt vettem figyelembe, hogy milyen könnyen lehetett megtalálni az adott felületen az állásajánlatokat, a cég elérhetőségét vagy bármely egyéb fontosnak ítélt információt. Sok esetben a karrierfelület elsőként az állásajánlatokat jelenítette meg, tehát nem kellett keresni, de volt olyan weboldal, mely a karrieroldal főoldalán a cégismertetőt, cégtörténetet mutatta.

A navigáció miatt kulcstényező lehet a nyelv. A hazai munkavállalók, akik felkeresik egy vállalat karrieroldalát, nem feltétlenül beszélnek angolul (az idegen nyelvű oldalak angol oldalak voltak), ezért ez gátló tényező lehet a keresés szempontjából. Külön kiemelném ennél a pontnál, hogy az állásajánlatokat felsorolják, minden ajánlat alatt „Részletek” szóval érhető el az adott munkakör leírása, a specifikációk, így nem veszik el a kereső a sok szövegben, illetve egy jól átlátható struktúrát kölcsönöz. A vizsgált felületek zöme a „jól átlátható”; „az oldalon könnyű a keresés” kategóriákba tartozik.

A 42 weboldallal rendelkező vállalat közül 33 db-nak jól átlátható a felület kialakítása, illetve könnyen lehet a számunkra releváns és fontos információkat megtalálni. Az elrendezésből következik a keresés nehézsége, mivel ha zsúfolt, nem megfelelően tagolt a szöveg, nincsenek címszavak, menüpontok, akkor nehezen lehet megtalálni pl. az ajánlatokat. Természetesen a vállalatoknak érdeke, hogy oldaluk jól átlátható legyen, hiszen minél jobb a kialakítás, annál imponálóbb lesz a munkavállalók számára. Az ide tartozó angol nyelvű oldalak esetében egyszerűen a „Careers” szót kellett keresni, ami egyenesen az állásajánlatok oldalára kormányzott.

A fennmaradó 9 db weboldal megoszlik két csoport között. Az egyik csoportba hat, a másikba három vállalat karrierfelületét soroltam. A hatos kategória felületeinek esetében érdekesség és ellentmondás egyben, hogy a karrieroldalon nem tüntettek fel állásajánlatokat. Az eredmény alátámasztásához többször rákerestem az említett hat karrieroldalra, minden keresés alkalmával ezt tapasztaltam. A struktúra ezek esetében is jól átlátható volt, könnyen lehetett a fontos információkat megtalálni, de az Állásajánlatok szóra kattintás nem eredményezett listát az éppen betöltetlen munkakörökről. A kapott eredménynek két fő oka lehet, az egyik, hogy nincsen betöltetlen állás, a másik lehetőség, hogy csak az oldalon már regisztrált felhasználóknak jelennek meg az ajánlatok.

A harmas kategória vállalatainál érdekességeket tapasztaltam. A kategória vállalatai az Alcoa – Kőfém Kft., a HankookTire Magyarország Kft. és a MOL Energiakereskedő Zrt. Az első esetében egy teljesen különálló karrieroldalra (www.alcoa.hrfelho.hu) navigál a főoldal, amelyen pedig egy komplett keresőrendszer került kialakításra. Ez a keresőrendszer a lehetséges munkaköri kategóriákat sorakoztatja fel, abból választva juthatunk el a végzettségünknek megfelelő munkakörökhöz. A HankookTire karrierfelületén a pluszt az nyújtja, hogy minden ajánlat részletezése alatt található közvetlenül a jelentkezés. A személyes adatok kitöltésével rögtön megpályázható az adott állás. Ez a módszer abból a szempontból hatékony, hogy biztosan arra az állásra jelentkezőnk, amelyre szeretnénk. A MOL Energiakereskedő karrierfelületét a Hankookhoz hasonló okból említem. A különbség abban rejlik, hogy utóbbinál egy adott ajánlatnál nem személyes adatok megadásával lehet jelentkezni, hanem csak az önéletrajz feltöltésével.

Az utolsó kettő vizsgálati szempont szorosan összefügg, milyen a hangvétele, illetve mennyire informatív az adott oldal. A hangvételnél a fő szempont az volt, hogy mennyire konzekvens, tehát milyen jól érthető, mennyire magyarázó. Ennél a szempontnál azt vettem figyelembe, hogy az információk lényegre törőek voltak-e, nem magyarázta túl a tudnivalókat, illetve magázó volt-e vagy tegező. Abból a szempontból, hogy lényegre törő vagy „túl-magyarázó” volt-e a karrierfelület, nem születtek különösebb eltérések. Az összes karrieroldal ugyanazt mutatta, nagyon minimális különbség mondható el, miszerint némely oldal kicsivel több információt közölt a szükségesnél, némely pedig túlfogalmazott mondatokat használt. Nem tartottam fontosnak ezt a megfigyelést jobban kifejteni, mert valójában nagyon minimális volt az eltérés az oldalak között ahhoz, hogy megfelelő tényeket, szempontokat közölhessenek.

A hangvétel viszont jó alapot jelent a vizsgálatra, mert a magázó hangnem hivatalos hozzáállást, a tegező hangnem pedig közvetlenebb, barátságosabb hozzáállást eredményez. A jól megválasztott hangnem mindenképpen eldöntendő lehet a munkavállaló szimpátiáját tekintve. Ezt a vizsgálati szempontot is kategóriákra bontottam. Négy csoportot különítettem el:

- magázó és hivatalos,
- magázó, de könnyed hangvételi
- tegező
- angol nyelvű.

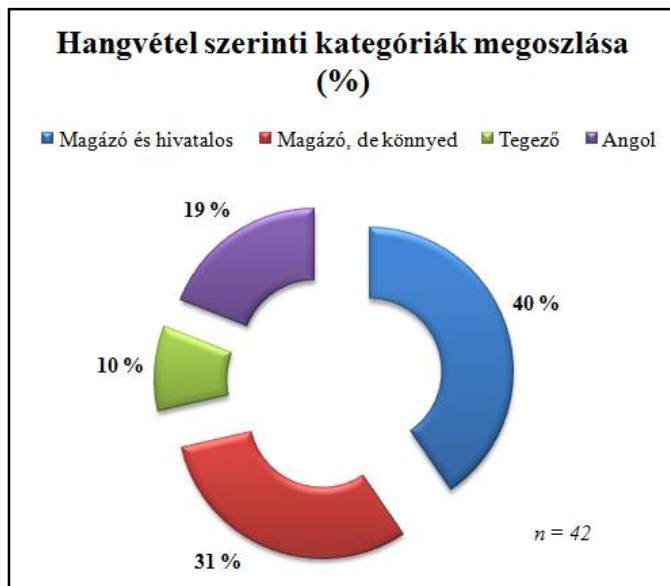
Az angol nyelvű (szám szerint 8 db) felületeket azért tettem külön csoportba, mert (a nyelvből adódóan) külön kezeltem ezen oldalakat, illetve ebből a szempontból nem vizsgáltam őket.

A négy kategória összes vállalatánál elmondható, hogy lényegre törő, tömören megfogalmazott szöveget jelenít meg a karrierfelületen, és egyértelmű a megfogalmazás. Külön említésre méltó dolog, hogy egyik karrieroldal sem bővelkedik tudományos- vagy szakkifejezésekben, ezzel is könnyítve a megértést. A magázó hangnem között különbséget tettem, mert az oldalak vizsgálata során a hivatalos illetve kissé közvetlenebb magázó karrierfelületek más-más érzelmeket váltottak ki belőlem. A hivatalosabb hangvétellű oldalak olvasása során egy komoly, távolságtartó, nagy presztízzsel bíró vállalati hozzáállást szűrtem le. A fiatalabb munkavállalók (pl. 20 és 30 év közöttiek) esetében nem biztos, hogy az első konklúzió, amit megfogalmaznak, hogy milyen tisztelettudó az oldal, mert magáz. Ezen okból alkottam csoportot a magázó, de közvetlen hangnemű cégek karrierfelületéből. A második kategória oldalai szintén magázóak, de könnyedebb a hangvétel, más a megfogalmazás. Ez a hangvétel is az előzőhöz hasonló vállalatokra volt jellemző. Nem kézzelfogható ez a kijelentés, mivel szubjektív vélemény, de ahogy az előző kategóriánál, úgy itt is a kiváltott érzelmekről szól. Ezen oldalak olvasása közben az volt az érzésem, hogy egy kötetlenebb, közvetlenebb és barátságosabb hangvétellű szöveget olvasok, pozitívabb az összbenyomás. Céljuk ezzel a hangvétellel feltehetően a barátságosabb kapcsolat, érzelmek kialakítása az oldal látogatóiban.

A harmadik kategória a tegező karrieroldalakból áll. A tegezéssel is ellenkező hatást lehet elérni, mint ami eredetileg a szándékuk, de ez vizsgálatomban nem volt igaz. A kutatás során arra a következtetésre jutottam, hogy a tegező hangvétellű felületek azon vállalatok oldalai, melyek elsőként a fiatalabb korosztályt szólítják meg termékeikkel (pl. Telekom). Az állásajánlatokat viszont nem feltétlenül csak a fiatalok keresik az adott cég karrierfelületén. A tegező hangvétel természetesen barátságos stílust kölcsönöz, de sokaknál lehetséges, hogy elmentéses érzelmeket vált ki.

A tegező kategóriához kapcsolnám, hogy sok karrierfelületen találkoztam az állásajánlatok mellett „Gyakornoki állás” hirdetéssel. A mai oktatási törvény előírja, hogy a felsőoktatásban szakmai gyakorlat teljesítésével lehet diplomát szerezni. Ennek megfelelően egyre több vállalat hirdeti karrierfelületén a gyakornoki pozíciót, mely mindkét félnek előnyös lehet. A gyakornoki álláshirdetés tegező hangneme teljesen mértékben elfogadható, hiszen a diploma előtt állók zöme 20-25 év közötti.

A 42 karrieroldallal rendelkező vállalat tekintetében a fent említett négy kategória megoszlása nem mutat kimagasló értéket. A szóban forgó vállalatok közül 30 db (60 %) magázó hangvételi. A fennmaradó 12 karrieroldalból a már említett 8 alkotja az angol nyelvű kategóriát, a maradék 4 pedig a tegező hangvételt választotta. Mindez a 7. ábrán látható.



7. ábra: A hangvétel szerinti kategóriák megoszlása

Forrás: saját szerkesztés az eredmények alapján

Az ábra jól mutatja, hogy a magázó és hivatalos hangvételi karrierfelületek teszik ki a legnagyobb százalékot (40 %). A második legnagyobb a magázó, de könnyed kategória 31 %-kal, majd az angol nyelvű oldalak 19 %-kal vannak jelen, végül 10 %-ot tesznek ki a tegező karrierfelületű vállalatok. Az arányok úgy gondolom nem meglepőek, hiszen a nagy árbevétellel rendelkező vállalatokat komoly társaságok teszik ki, melyeknél a tisztelet és távolságtartás lehet az elsődleges szempont, amit a kívülállókkal szemben tanúsítanak.

A hangvétel vizsgálata mellett fontos, hogy mennyire volt informatív az adott karrierfelület. A minta ebben az esetben is a 42 db web- és karrieroldallal rendelkező vállalat volt. Az információk mennyiségének vizsgálatánál azt vettem figyelembe, hogy csak az állás esetében releváns tudnivalókat közölték-e, illetve azok az információk mennyire voltak részletesek. Figyeltem, hogy kapcsolatfelvételhez biztosítottak-e elérhetőséget, de legfőképp az állásajánlatoknál a részleteket közölték-e, volt-e tájékoztató a pályázásról, kiválasztásról.

Összegzésében a tapasztalat az volt, hogy a 42 karrieroldallal rendelkező vállalat közül 6 vállalat karrierfelületén nem voltak álláshirdetések, így azoknál csak a cégről közölt információkat, elérhetőséget néztem. Az angol nyelvű oldalakat itt is külön kategóriába soroltam,

mert a magyarországi állásokra ugyan pályázhatnak külföldiek, de elsősorban magyarok fog-
nak. Emiatt fontos lenne, hogy az állásokat magyar nyelven is részletezzék.

A kategóriában, miszerint mennyire informatív az adott karrieroldal, szintén nem szüle-
tett meglepő eredmény. Négy fő csoportot különítettem el abból a szempontból, hogy mennyi
információ található az adott karrieroldalon:

- Lényegtelen információkat is közlő,
- Megfelelően informatív,
- Hiányosan informatív,
- Angol nyelvű oldal.

A 42 karrieroldal közül 8 db-nál több információt közöltek, mint amennyi elegendő. 24
db vállalat karrierfelületén a megfelelő mennyiségű tudnivalót tették közzé, csak azt az infor-
mációmennyiséget, amely szükséges a tájékozottsághoz. A „Hiányosan informatív” kategóri-
ába kettő vállalat került, mert karrierfelületén a szükségesnél kevesebb információt közöltek.
Az eredmények okaira nem találtam kézzel fogható magyarázatot, mert a vállalatok megosz-
lásának oka a kategóriák között nem volt egyértelmű. Tevékenységi körök miatt sem, külföldi
leányvállalat miatt sem.

Az Angol nyelvű oldalak (8 db) vállalatai egyértelműen angol oldalt működtetnek. Ez
utóbbi kategória egyik vállalata (Corning Hungary Adatfeldolgozó Kft.) azon 6 társaság közé
tartozik, mely karrierfelületén nem jelenített meg állásajánlatokat.

Külön kiemelnék még annyit ennél a szempontnál, hogy általában a felületeken megje-
lent szövegek inkább reklámszövegek, tehát marketingeszközként használják az oldalt. A 42
karrieroldal zöménél elmondható ez a megállapítás. Sok a tényleges információ, a tényközlés,
de emellett említést tesznek például arról, hogy miért érdemes ott dolgozni, miért jó az adott
vállalat közössége.

A vizsgálat hét szempontját tekintve elmondható összefoglalva, hogy a karrieroldalak
elsősorban a új munkaerő felvételét támogatják. Az oldal kialakításánál többen figyelembe
vették, hogy könnyen megtalálható helyen legyen a „Karrier” szó, illetve a karrieroldalon is
könnyen akadjon rá az oldal látogatója a számára fontos információkra. Fontos elem, hogy a
karrieroldalak alkalmasak a toborzásra, mert lehetőséget adnak az állásajánlatok közzétételére és
az önéletrajzok feltöltésére.

3.2. MÉLYINTERJÚK ELEMZÉSE

A kutatás második szakaszában a vizsgálat tárgyát képező 50 vállalat közül tetszőlegesen kiválasztott 5 társaság HR-es munkatársával készítettem interjút, mellyel arra kaptam választ, hogy a gyakorlatban hogyan valósul meg a karrieroldalon keresztüli toborzás. Az öt vállalat kiválasztásánál elsősorban azt a szempontot vettem figyelembe, hogy mind az öt vállalat más iparágban, tevékenységi körben legyen érdekelt. A kiválasztás így könnyű volt, mert a listában szereplő vállalatok nagy része más-más tevékenységet folytat. Az 5 interjúalany a következő öt vállalat volt:

- Aegon Magyarország Zrt.
- E.On Földgáz Trade Zrt.
- Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.
- Szerencsejáték Zrt.
- Telenor Magyarország Zrt.

A tevékenységi köröket sorrendben nézve egy biztosító, energiaszolgáltató, pénzügyi szolgáltató, szórakoztató ipari és egy távközlési vállalat szolgált interjúalanyként. Mind az öt esetben készséges munkatársakkal találkozhattam. Az interjúk előre egyeztetett időpontban készültek, kettő vállalat előre kérte az interjúkérdéseket, hogy tudják, megválaszolhatják-e azokat. Mivel különböző érdekeltségű társaságok szolgáltak alanyként, így az interjú menete is minden HR-es munkatárssal más volt. (Az irányadó kérdések a 2. mellékletben olvashatók.)

Elsőként minden interjúnál a munkaviszony idejére kérdeztem rá, illetve arra, hogy ez alatt az idő alatt ugyanazon munkakört töltötte-e be. Kulcskérdésnek tekinthető ez, mivel ha például kezdő munkavállaló lett volna az illető, nem biztos, hogy megfelelő válaszokkal tudott volna szolgálni. Az interjúk során az illetékesektől sok információt kaptam arra vonatkozóan, hogy a karrieroldal és a toborzás milyen szoros kapcsolatban van. Sok evidensnek tűnő feltevést cáfoltak meg, és számos meglepő tényről tájékoztattak.

Elsőként, a toborzás tekintetében, a hirdetések feladásának helyét emelném ki. Megfordulhat az ember fejében a gondolat, hogy ha már saját karrierfelületet alakít ki a vállalat töredék kiadásért vagy ingyen, akkor nem használ más csatornát a hirdetésekhez. Hipotézisemben is ezt fogalmaztam meg. Az interjúk során kiderült azonban, hogy hiába van karrieroldal, melyen költségmentesen közzétehetik az álláshirdetéseket, ettől függetlenül igénybe veszik az online karrierportálok adta lehetőségeket és az egyéb eszközöket, pl. újság, helyi televízió. Az öt vállalat közül kettő esetében kaptam azt a választ, hogy manapság kizárólag a karrieroldalt használja toborzási eszközként. A válasz oka abban rejlik, hogy nincs szüksége az említett két

vállalatnak (név szerint: K & H és Telenor) pl. az újsághirdetésre, mert annyi önéletrajz érkezik mind a karrieroldalon keresztül, mind e-mailben, mind pedig személyes beadással, hogy nincs szükség a költséges alternatívákra. A Telenor esetében azt a választ kaptam, idézem:

„Olyan népszerű vállalkozás a Telenor, hogy nem szorul külön reklámozásra az állások tekintetében, ahogy régebben, ma már elég a karrieroldalon feltüntetni azokat. Sokan szeretnének nálunk dolgozni, elsősorban fiatalok, ezért majdnem havi szinten találkozunk „besétáló” jelentkezővel, akkor is, ha éppen nincs betöltetlen munkakör.” (Telenor HR-es munkatársa)

A K & H munkatársa azt a választ adta erre a kérdésre, hogy a fluktuáció miatt nem tartják szükségesnek az egyéb hirdetési eszközök igénybevételét. Érdekességgé elárulta egy még nem túl régi, de sikeres gyakorlatukat „támogató munkatárs” névvel. A gyakorlat lényege, hogy megbíznak egy tapasztalt embert (nem fejevadászt), aki ért az ügyintézéshez és a megfelelő ember megtalálásához. A „támogató munkatárs” ügyfélként sétál be egy konkurens bankfiókba, ahol érdeklődik a különböző szolgáltatások iránt, majd megfigyeli az ügyintézőt, mennyire segítőkész, mennyire felkészült, milyen jól adja el a szolgáltatást. Jelentést tesz erről a megbízónál, aki állásajánlatot tesz a szóban forgó ügyintézőnek, ha pozitívnak értékeli a tapasztaltakat. Etikai szempontból nem mondható becsületes magatartásnak a gyakorlat, de költséghatékony és biztos alapot jelent a munkaerő-felvételhez. A „támogató munkatárs” mellett tehát nem tartja szükségesnek a bank az egyéb hirdetési módokat, egyedül a karrierfelületen jeleníti meg az éppen megüresedett pozícióit. Az önéletrajzok beküldésének módjában is ezt az eljárást követik, miszerint a karrieroldalra töltsék fel az ott dolgozni kívánók CV-jeiket.

A fennmaradó három vállalat (Aegon, E.On és Szerencsejáték) a karrieroldal mellett egyéb eszközöket is igénybe vesz az álláshirdetéseknél. Az Aegon és E.On hirdet online karrierportálokon, újságokban, a Szerencsejáték viszont belső Intranet felületét említette, valamint a lottózókban fali hirdetőtáblát alkalmaz. Esetükben is jelen van a karrieroldalon megjelenő álláshirdetés, melyekre ott lehet jelentkezni önéletrajz feltöltésével.

A válaszokból egyértelműen kiderül, hogy a karrieroldal mellett a másik fő toborzási eszköz egy belső csatorna (hirdetőtábla, Intranet, szóbeli tájékoztatás). Volt olyan válasz, hogy a vállalat támogatja a munkatárs által ajánlott munkaerőt, akár jutalmazza is, ha megfelelőnek bizonyul a jelölt.

Mind az öt interjú esetében azt a választ kaptam, hogy saját fenntartású a weboldal és ezzel együtt a karrierfelület, amellyel jelentős a költségmegtakarítás a hirdetések szempontjából. A karrieroldal funkcionalitását tekintve különböző tényeket említettek. Az Aegon például

nem csak az álláshirdetések és az azokra való jelentkezések feltüntetésére alakította ki az oldalt, hanem a vállalaton belül megjárható karrierút iránymutatását, az elsajátítandó adatokat, információkat is ott tették közzé. A másik négy interjúalany az álláshirdetések feltüntetése mellett a megismerhető munkaköröket, szervezeti felépítést, a cégismertetőt említette, hogy megtalálható a karrieroldalon.

Érdeklődtem az öt interjúalanytól is, hogy szerintük mennyire lényeges a karrieroldal vizualitása, az vállalat értékjegyeinek közlése, tehát a vizsgálat öt szempontja. Mind az öt alany szerint fontosak ezek a tényezők, említették, hogy a munkavállalókat ma meg kell nyerni, amit elsősorban a vizualitással lehet elérni. A K & H munkatársa szerint saját karrierfelületük egy lendületes, fiatalos, megnyerő hatású oldal. Az Aegon munkágyese szerint felületük egy nem igazán érdekes, színes, izgalmas oldal, de úgy véli, nem is az a fontos, mivel egy komoly vállalatot kell tükröznie.

Azért tartom fontosnak ezeket megosztani, mert egy karrieroldalon keresztüli toborzáshoz nem csak az a lényeg, hogy részletesen ismertesse az adott munkakört, hanem meg kell nyernie a jelentkezőt, munkavállalót. Sajnos az interjúk során azzal is szembesültem, hogy bár nagyon hasznos és szerves része a vállalatoknak a karrierfelület, mégsem mindegyik esetében az a legfontosabb. Ahogy említettem a K & H és Telenor főként a karrieroldalt használja toborzásra, de a fennmaradó három vállalatnál más eredmények születtek.

Az Aegon és E.On megadta a választ arra a feltevésekre, hogy az önéletrajzokat központilag gyűjtik össze (Budapesten), majd innen kerülnek leosztásra az illetékes irodákba. Arra is választ kaptam, hogy van olyan iroda, mely még nem részesedett ilyen módon önéletrajzokból. Az Aegon említette, hogy azon irodák, ahova nem jelentkeztek a karrieroldalon keresztül állásra, feltehetően az online karrierportálokról kapták a CV-ket. Az oka valószínűleg az, hogy az Aegon 2012-ben alakította ki karrierfelületét, ezért lehetséges, hogy még két év alatt nem nőtte ki magát annyira, hogy minden iroda így módon toborozzon. Az E.On is hasonló válasszal szolgált.

Érdekességként rákérdeztem mind az öt interjúban a fejvadász szolgáltatások igénybevételére. Egyöntetűen a „Nem vesszük igénybe.” választ kaptam. Feltehetően így a vezetői posztokra való keresés esetében sem keresnek fejvadászokat. A Szerencsejáték és Aegon munkatársa erre a kérdésre azt felelte, hogy a vezetői posztokra mindig karrierlépcsőn jutnak fel a dolgozók. Az Aegon HR-ese külön kiemelte, hogy a cég vezetői már csak azért sem lehetnek kívülről érkező munkavállalók, mert hosszú tanulási folyamat végeredményeként lehet valakiből tanácsadó, majd vezető. A Szerencsejáték is hasonlóan vélekedett a kérdéssel, de

esetükben nagyon kicsi a fluktuáció, nagyjából évi 1-2 ember, akik inkább az eladói pozíciókból esnek ki.

Az interjúkból tehát kiderül, hogy a karrieroldal szorosan kapcsolódik a toborzáshoz, ma már szinte elsődleges eszköze a munkaerő-keresésnek. Ahogy a 2.2.-es alfejezetben a karrieroldalak ismertetésénél leírtam, hogy a piaci tapasztalatok szerint elsősorban a toborzásra használatos eszköz, úgy az interjúk ennek nyomatékot adtak. Mind az öt interjú egyöntetűen arra enged következtetni, hogy a karrieroldalak elsősorban a toborzásban segítik a vállalatokat. Nem meglepő az sem, hogy preferálják is a karrieroldalon keresztüli toborzást, mert költséghatékony, időtakarékos és megbízható számukra. Minden interjúalany elmondta, hogy hatékony a toborzás ezen módja, illetve mindegyikük esetében érkeznek hirdetések kívül is önéletrajzok.

4. KONKLÚZIÓK

A vállalatok között igen kiéleződött verseny folyik szinte minden iparág piacán, így a munkaerő piacon is. A vállalat egyik legfőbb sikere a megfelelő munkavállaló, melynek felkutatása a munkaügy (HR) feladata. A munkaerő megtalálása maga a toborzás, melynek egyik fő lépése a hirdetés közzétételéhez megfelelő csatorna, eszköz megkeresése. Az álláshirdetések feladása is súlyos költségeibe kerül egy-egy vállalatnak, így meg kell találni vagy ki kell alakítani a legkedvezőbb árral rendelkező csatornát. A vállalati karrieroldalak megtestesítik mindezt. A karrierfelületek kialakítása és karbantartása kerül plusz kiadásba, viszont az ott közzétett hirdetések díjmentesek, feltéve, hogy a vállalat weboldala és karrieroldala saját fenntartású. Kutatásommal választ kaptam arra az elsődleges kérdésre, hogy a karrieroldalakon keresztül megvalósul a munkaerő-toborzás is.

A szakirodalom feldolgozása után a vizsgálat következett, mely két fő részből állt. Első szakaszban az 50 vállalat karrierfelületét hét szempont szerint vizsgáltam, második szakaszban tetszőlegesen kiválasztott 5 vállalat HR-es munkatársával készítettem mélyinterjút. A vállalati karrieroldalokról konklúzióként említeném, hogy mind alkalmas a toborzásra, hiszen megadják ehhez a megfelelő feltételeket (pl. önéletrajz feltöltését). Az interjúk alátámasztották ezt a tényt, mert mind az öt vállalat toboroz saját karrieroldalán keresztül. A szempontok, melyek alapján a karrieroldalakat vizsgáltam, többször eltérő eredményeket mutattak. Valamely vállalatnál a vizualításra fektették a nagyobb hangsúlyt, valamelyiknél pedig az információval való ellátottságra. Összegzésében azonban elmondható, hogy minden karrieroldal ellátja a funkciókat, melyeket el kell látnia, például hívogató, tájékoztató és megnyerő a munkavállalók számára.

A Bevezetésben leírt három hipotézisre is választ kaptam kutatásommal. Az első hipotézisem, miszerint „A vállalatok azért alakítanak ki karrierfelületet, hogy az addig használatos médiaeszközöket „kiiktassák”, és az állásajánlatok közzétételére új, elektronikus kommunikációs csatornát hozzanak létre, ami az elsődleges toborzási eszközük.”, csak egy részében bizonyult igaznak. Igaz, hogy új csatornát hoztak létre a karrieroldallal és ez az elsődleges toborzási eszközük, viszont hamis, hogy ezzel a többi médiaeszköz használatát akarták kiiktatni.

A második hipotézisem, mely szerint a vállalatok nem használnak más eszközt a toborzásra a karrieroldalon kívül, megdőlt. Az interjúk megcáfolták, hiszen említést tettek a különböző online karrierportálokról, újságokról, melyekben hirdetnek a karrieroldal mellett. A

Telenor is használt nem olyan rég a karrieroldal mellett más eszközt, a K & H pedig a „támogató munkatársat” alkalmazza.

A harmadik hipotézisem, amiben azt állítottam, hogy a karrieroldalra beérkezett önéletrajzokat központilag gyűjtik össze, és innen továbbítják azokat az illetékesek felé, teljes mértékben alátámasztást nyert. Mind az öt vállalat munkatársa alátámasztotta, hogy ez így történik.

A kutatás eredményeire támaszkodva, továbbgondolva, javasolnám a vállalatok karrierfelületeinek oly módon történő átalakítását, hogy az állásokra való jelentkezésnél egy ún. profilt hozzon létre a leendő munkavállaló. Vagyis egy jóval célzottabb jelentkezés jusson el a munkaadóhoz. Ez technikailag úgy történhet, hogy a munkaadó a honlapon a jelöltektől konkrét dolgokra (pl. végzettség, nyelvvizsga) kérdez rá, és a jelöltnek ezekre kell a kitöltés során választ adnia. Véleményem szerint ez megkönnyítené a megfelelő jelöltek megtalálását, illetve kiküszöbölné azt a problémát, amely a különféle önéletrajzok összehasonlításából fakad.

Javaslatot még a Karrier szó elhelyezésére és az angol nyelvű karrierfelületekre tennék. Több vállalatnál azt tapasztaltam, hogy a Karrier szót nehezen megtalálható helyre tették, így körülményes az állásajánlatok megtalálása. A 2.4.4.-es Karrieroldalak c. alfejezetben említettem, hogy fontos a méltó és könnyen meglegelő hely a Karrier szó tekintetében, mivel ez jelentősen megkönnyíti a munkát keresők helyzetét. Véleményem szerint ez másrészt a vállalatot is jellemezheti, mert ha jól látható helyre teszi a Karrier szót, azzal azt üzeni, hogy preferálja és várja, hogy minél több jelentkező küldje önéletrajzát az állásokra. Ezek tekintetében és a kutatás alapján a Karrier szó felső menüsorban történő elhelyezést javasolnám. A vállalatok nagyobb részénél az elhelyezés megfelelően történt, de a fennmaradó részüknek szintén ezt a módszer kellene követni.

Azon vállalatoknál, melyeknek elérhető magyar nyelven a hivatalos weboldal, de a karrieroldal angol, azoknál pedig javasolnám a magyar nyelvű karrierfelület kialakítását. Ahogy említettem a karrieroldal vizsgálati részében, nem feltétlenül a külföldiek látogatják azokat az oldalakat, hazánkban pedig nem feltétlenül tud minden munkavállaló angolul, illetve sok esetben tapasztaltam, hogy az angol mellett egyéb nyelveken (pl. francia, spanyol) elérhető a karrieroldal, de magyarul nem.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Bokor A. – Szóts-Kováts K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2007): *Emberi Erőforrás Menedzsment*, AULA Kiadó, Budapest, pp. 375-377.
- Dr. Barna Gy. (2007): Az elektronikus humán erőforrás-menedzsment, mint megatrend, *Humánpolitikai Szemle* 18. évf., 10. sz., pp. 85-86., 128-129., 132-133.
- Dr. Gulyás L. (2008): *A humán erőforrás menedzsment alapjai*, JATE Press, Szeged, pp. 128-129., 132-133.
- Fejér T. (2010): Ismét egy új HR funkció, a digitális személyi akta, *Humánpolitikai Szemle* 21. évf., 10. sz., pp. 41-42.
- Ivancevich J.M. (2007): *Human Resource Management*, McGraw-Hill, New York, pp. 195-196.
- Karoliny M. – Farkas F., – Poór J. – László Gy. (2003): *Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv*, KJK – Kerszöv, Budapest, pp. 161-168., 359., 370-373.
- Kürtös Zs. – Vilmányi M. (2008): *Humánerőforrások*, JATE Press, Szeged, pp. 83-87., 186.
- Majó Z. – Tóthné Sikora G. (2003): Infokommunikációs technikák térhódítása az online munkaerőpiacon és a humánerőforrás-menedzsment területén, *Munkaügyi Szemle* 47. évf., 12. sz., pp. 33-34.
- Majó Z. (2008): Az e-HRM: humán erőforrás menedzsment az információs társadalomban, In: Dr. Gulyás L. (2008): *A humán erőforrás menedzsment alapjai*, JATE Press, Szeged, pp. 228-230.
- Nemeskérty Gy. – Pataki Cs. (2007): *A HR gyakorlata*, Egrofi Kft., Budapest, pp. 164-165.
- Norbert F. – Karoliny M. – Farkas F. – Poór J. (2002): *Személyzeti / Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv*, KJK – Kerszöv, Budapest, pp. 377-378.
- Roóz J. (2006): *Emberi Erőforrás Menedzsment alapjai*, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest, pp. 276-282.
- Tóthné Sikora G. (2004): *Humán Erőforrások Gazdaságtana*, Bíbor Kiadó, Budapest, pp. 413-414.
- Vámosi Z. (2004): *Humán Erőforrás Menedzsment*, LSI Informatikai Oktató Központ, Budapest, pp. 149-151., 362-365.

Internetes források

A HR informatika fogalma:

<http://www.hrportal.hu/index.phtml?page=feature&id=34363> (letöltve: 2014.10.20.)

Internet használata toborzási céllal:

<http://www.hrportal.hu/hr/mikent-hasznaljuk-az-internetet-toborzasra-iiresz-20040925.html> (letöltve: 2014.10.20.)

Vállalati karrieroldal hatékonysága:

<http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-lehet-hatekony-egy-vallalati-karrier-oldal-20130307.html> (letöltve: 2014.10.20.)

Toborzás karrieroldallal:

<http://www.hrportal.hu/hr/toborzas-karrier-oldallal-tippek-es-tanacsok-20100730.html>
(letöltve: 2014.10.20.)

Toborzás és a közösségi oldalak:

<http://www.hrportal.hu/hr/toborzas-kozossegi-oldalakon-keresztul-20110201.html>
(letöltve: 2014.10.20.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A VIZSGÁLT 50 VÁLLALAT NEVE ÉS KARRIEROLDALA

S.sz.	Vállalat neve	Vállalat karrieroldala / karrierfelülete
1.	Corning Hungary Adatfeldolgozó Kft.	http://www.corning.com/careers/index.aspx
2.	GE Infrastructure CEE Holding Kft.	http://www.ge.com/careers
3.	MOL Nyrt.	http://www.mol.hu/karrier
4.	OTP Bank Nyrt.	https://www.otpbank.hu/portal/hu/Karrier
5.	Audi Hungária Motor Kft.	https://audi.hu/hu/karrier/
6.	Borsod ChemZrt.	http://www.borsodchem-group.com/Careers/Careers_Form.aspx
7.	EMFESZ Kft.	-
8.	Magyar Villamos Művek Zrt.	http://www.mvm.hu/hu/technikai-menupontok/karrier/Lapok/default.aspx
9.	Viacom International Hungary Kft.	http://www.viacomcareers.com/
10.	Budapesti Elektromos Művek Nyrt.	https://energiakarrier.hu/
11.	Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Nyrt.	https://www.richter.hu/hu-HU/Karrier/Pages/karrier.aspx
12.	MOL Energiakereskedő Zrt.	http://group.met.com/en/met-group-career
13.	Magyar Telekom Távközlési Nyrt.	http://www.telekom.hu/rolunk/karrier
14.	HankookTire Magyarország Kft.	http://www.hankooktire-eu.com/hu/karrier.html
15.	FGSZ Földgázszállító Zrt.	-
16.	Samsung Electronics Magyar Zrt.	http://www.samsung.com/hu/aboutsamsung/samsungelectronics/careers/whysamsungelectronics.html
17.	Telenor Magyarország Zrt.	http://www.telenor.hu/karrier
18.	MVM Paksi Atomerőmű Zrt.	http://www.mvm.hu/hu/technikai-menupontok/karrier/Lapok/default.aspx
19.	Sanofi – Aventis/Chionin	http://www.sanofi.hu/l/hu/hu/layout.jsp?scat=8E4E0F2C-2A0D-4D4A-B179-BF41A17A60D9
20.	Hungarana Keményítő- és Cukorgyártó Kft.	http://www.hungarana.hu/karrier
21.	TEVA Gyógyszergyár Zrt.	https://www.teva.hu/karrier
22.	UniCredit Bank Hungary Zrt.	https://www.unicreditbank.hu/rolunk/karrier/index.html?defaultLanguage=hungarian
23.	Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.	https://karrier.kh.hu/public/
24.	Nitrogénművek Zrt.	http://www.nitrogen.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=81
25.	Egis Gyógyszergyár Nyrt.	https://karrier.egis.hu/allasok
26.	Mátrai Erőmű Zrt.	http://www.mert.hu/hu/karrier-kepzes
27.	Alcoa – Kőfém Kft.	https://alcoa.hrfelho.hu/

28.	Seadrill Hungary Kft.	http://www.seadrillcareers.com/
29.	Kimberly – Clark Kereskedelmi Kft.	http://www.careersatkc.com/home.aspx
30.	Mercedes – Benz Manufacturing Hungary Kft.	http://www.mercedes-benz.hu/karrier/mit-kinalunk
31.	FrontierDriller Kft.	-
32.	Észak-magyarországi Áramszolgáltató Nyrt.	https://energiakarrier.hu/
33.	SE – CEE Schneider Electric Kft.	http://www.schneider-electric.hu/sites/hungary/hu/cegunkrol/cegunkrol.page
34.	Hewlett – Packard Kft.	http://www8.hp.com/hu/hu/jobs/index.html
35.	Marcas MC Zrt.	-
36.	Michelin Hungaria Abroncsgyártó Kft.	http://www.michelin.hu/tudnivalok/karrier
37.	Belron Hungary Kft.	http://www.belron.com/careers
38.	Hammerstein Bt.	-
39.	WebMindLincenses Kft.	-
40.	Property Service Kft. (= Colliers International)	http://www.colliers.com/hu-hu/hungary/about/careers
41.	WingeuropeZrt.	-
42.	MVM Partner Energiakereskedelmi Zrt.	http://www.mvm.hu/hu/technikai-menupontok/karrier/Lapok/default.aspx
43.	LUK Savaria Kuplunggyártó Kft.	http://www.schaeffler.hu/content.schaeffler.hu/hu/career/career.jsp
44.	ELMŰ Hálózati Kft.	https://energiakarrier.hu/
45.	Aegon Cégcsoport	https://karrier.aegon.hu/?bannerid=aegonhu_lablec
46.	Bimbo Hungaria Zrt.	-
47.	MAVIR Zrt.	http://karrier.mavir.hu/karrier;jsessionid=xZ94JGMLqLVJTyJTNrgPG1qw1yRjJQcL5R9kvWTbpjnndn2sDTrs!-80753424!1413893227365
48.	E.On Földgáz Trade Zrt. (= Magyar Földgázkereskedő Zrt.)	http://www.magyarfoldgazkereskedo.hu/hu/Karrier/Lapok/karrier.aspx
49.	Szerencsejáték Zrt.	http://www.szerencsejatek.hu/karrier
50.	Budapest Hitel- és Fejlesztési Bank Zrt.	http://www.budapestbank.hu/info/allasok/index.php

2. MELLÉKLET: FŐBB INTERJÚKÉRDÉSEK

- Mióta foglalkoztatja Önt a vállalat? Ez idő alatt milyen munkakört/munkaköröket töltött be?
- HR-esként milyen nagyobb szabású toborzásban volt már része?
- Van-e csapat, amely a HR-es feladatokat látja el (pl. toborzás)?
- Hogyan néz ki a toborzás Önöknél, mint folyamat?
- Milyen szintű a megkeresés (pl. megyei vagy országos)?
- Melyek az elsődleges csatornák, melyeket a toborzásban felhasználnak? (Pl. internet, újságok)
- Ezek közül melyek a legsikeresebbek, illetve körülbelül milyen nagyságú kiadást jelentenek?
- A vállalati karrieroldal saját fenntartású? Vagy egy külső megbízott cég által karbantartott?
- Milyen funkciókat lát el a karrieroldal?
- Szerepet játszik a toborzásban is?
- Mennyire mondható sikeresnek a karrieroldalon keresztüli toborzás?
- Ön szerint mennyire lényegesek egy karrieroldal esetében az alábbi szempontok:
 - értékjegyek közvetítése,
 - vizualitás,
 - navigáció és keresés az oldalon,
 - konzekvens hangvétel,
 - információval való ellátottság?
- A karrieroldalakon keresztül beérkezett önéletrajzokból adatbázis épül ki, ezt az adatbázist a későbbiekben is tudják hasznosítani?
- Az önéletrajzok hogyan jutnak el a megfelelő helyre? Illetékes kezekbe?
- Fogalmazza meg pár mondatban, mennyire fonódik össze a karrieroldal a toborzással.