

Kékgallérosok toborzása, kiválasztása és megtartása - részletek 20 év tapasztalatából.

Korszerű javaslatok 12 oldalon esettanulmányokkal és tanulságokkal.



- A hirdetéssel mi a munkakereső figyelmét szeretnénk megszerezni. A cél, hogy el tudja képzelni, hogy ezt a munkát végzi nap mint nap. Ezért a piacon szokásos hirdetésre a jelentkező „szokásos” módon fog reagálni. Elküldi a jelentkezését, viszont amikor felhívjuk, már „nem aktuális”, vagy nem is emlékszik, hogy melyik hirdetésre jelentkezett.

Egyik partnerünk a többi pozícióhoz hasonlóan adta fel a szokásos hirdetést, a szokásos helyen. Az első 100 jelentkezőt hívta fel. Ebből 40 jelölt tűnt megfelelőnek és 30-al tudott másnapra, harmadnapra és a negyedik napra időpontot megbeszélni személyes találkozóra, amivel betáblázta a következő 3 napját. A három nap alatt összesen 14-en jöttek el és személyes megbeszélés után már csak 7 fő volt megfelelő és ígéretük után már csak 3-an jöttek be a következő héten munkaszerződést kötni. Közülük pedig 1 fő kezdett dolgozni.

- **Tanulság:** A pozíció, a munkakör vagy a feladat meghirdetése helyett: a munkavállalóról szóljon a hirdetés és a számára fontos értéket érdemes kihangsúlyozni.
- **E-help előnye:** Érdeklődőket keresünk a működési területünkön és vonzáskörzetében; dolgozni akaró embereket, akik értéként tekintenek a meghirdetett tulajdonságra. Ezzel mennyiségben és minőségben is nagyobb terünk van a kiválasztáshoz.

- Az előszűrés egyik legfontosabb része, hogy a nem releváns jelöltekről gyorsan kiderüljön, hogy nem a mi emberünk és a relevánsok pedig kapjanak a szokásosnál több figyelmet. Így védjük a saját és az Ő idejét is.

A telefonos „előszűrés” a munkavállalóról szól, azaz igazából munkavállalói igényfelmérés tényleges előszűrés helyett. Itt dől el, hogy a hallottak alapján, mi el tudjuk-e Őt képzelni a mi csapatunkba?

Ekkor még nem tud semmit a munkáról és mi is arra kérjük, hogy magáról beszéljen. Ez alapján fel lehet mérni, hogy rá van-e szükség. Így működik az előszűrés. Például, ha azt mondja: „200 nettó alatt fel sem kelek...”, már információ a döntésünkhöz.

Megfigyeltük azt is, hogy a személyes megbeszélésről elkésők nagyságrendben rosszabb arányban váltak be, mint az időben érkezők. Nekik a munka és a megélhetés nem olyan fontos, hogy pontosak legyenek. Így a munkából is hetente, kéthetente elkéstek vagy be sem mentek és utólag magyarázkodtak...

További előszűrés, ha a hirdetésben benne van, hogy e-mail-ben kell jelentkezni. Akik ezek után mégis telefonálnak és így „akarnak dolgozni” azok a saját szokásaikat követik az írásos „utasítás” helyett. Konkrét esettanulmány: Ugyanazon hirdetésre egy napi munkával a kollégánk csak telefonos jelöltekkel egyezett: 33 ígéret a másnapi tájékoztatóra, sms visszaigazolás a megbeszéltekről: 15 fő eljött, 2 fő felelt meg végül. Csak e-mailes jelölteket előszűrve egy napi telefonálással 32 igen, 16 fő eljött és abból 10 fő meg is felelt. Ez így ötször akkora napi hatékonyságot jelent!

A napi 30-nál több igenhez nagy merítés szükséges, sokkal több emberrel kell beszélni, erre azért érdemes felkészülni.

- **Tanulság:** A jelentkezők egy része nem az általunk hirdetett lehetőséget keresi. Ennek érdeemes minél előbb kiderülnie.

Aki elkésik a tájékoztatóról, a következő tájékoztatóra kap lehetőséget. A késés oka vagy „magyarázata” ezt nem befolyásolja. Aki ezen felháborodik, arra nekünk biztos nincs szükségük.

Az a betanított/fizikai munkavállaló, aki manapság már tud e-mailt írni, az hajlandó minimálisan tanulni vagy „haladni a korrall”. Attól az embertől pedig mit lehet elvárni: akinek, ha leírod mit kell csinálni, elolvassa és mégsem úgy csinálja?

- **E-help előny:** Az előszűrő a társadalom akár szélsőséges spektrumával is találkozhat. A beszélgetések mégsem befolyásolják hangulatát, objektivitását és egységes értékrend szerint folyik az előszűrés. Partnereink így az alkalmas jelöltekkel találkoznak, mindenféle próbálkozó helyett.

- Ahhoz, hogy a személyes interjúkat magabiztosan, következetesen tudjuk végig csinálni szükség van némi előkészítésre. A csoportos tájékoztató garantálja a következetességet, hiszen így minden személyes interjú ugyanarról az alapról indul.

Legyünk tudatosak abban, mit, milyen sorrendben akarunk mondani.

Megfigyeltük, hogyan csökkent a jelentkezők érdeklődése a tájékoztató alatt.

Amikor a céggel és a múltjával kezdtük a tájékoztatót, volt, hogy el sem jutottunk a konkrét kérdésekig. Nem figyelt, nem érdekelt, vagy kiment wc-re és vissza sem jött. Lehet, hogy értékes leendő munkatársakat is veszítettünk így.

Ahogy a tájékoztatót a munkavállaló nézőpontjából építettük fel, a kezdeti érdeklődését fenn is tudtuk tartani. Felismertük, ha azokból a pontokból építjük fel a tájékoztatót, amiket korábban megkérdeztek a jelöltek, sokkal nyitottabbak lettek a jelentkezők.

Előfordult, hogy a csoportos tájékoztatón elhangzott egy sablon információ, amitől valaki felállt: Ő már ezt hallotta és nagyon megjárta... (finoman fogalmazva) Ez a jelölt korábbi (általában rossz) tapasztalatán alapul, ne vegyük magunkra. Kiviharzott és ezzel sajnos több embert is „vitt magával”. Ezért a megfogalmazáson sok minden múlhat: érdemes a jelöltek szemszögéből fogalmazni a sablonok helyett.

■ Tanulság:

- Ha a jelentkező azt érzi, hogy a tájékoztató neki szól: ez kialakítja, vagy növeli benne azt az érzést, hogy Ő AKARJON itt dolgozni. Már nem egyszerűen érdeklődik a munka iránt, hanem megtetszett neki és akar itt dolgozni. Érzi, hogy ez más, mint máshol és Ő akar ennek a csapatnak a része lenni.

- A munkavállalói félelmekből és más cégeknél szerzett rossz tapasztalataikból előre felkészülve láthatjuk, hogy azokat mi, hogyan kerüljük el. Mivel fel vagyunk készítve, ezért mi irányítjuk a tájékoztatót és adott részeken a félelemeket előre tudjuk kezelni. Ugyanakkor a túl sok félelemmel és rossz tapasztalattal rendelkező jelölttel a munkában baj lesz.

- **E-help előny:** A csoportos tájékoztatóink részben a partnereink elvárásairól szólnak. Az alkalmazandó elveket mindennapi gyakorlati példákkal tesszük érthetővé és értékesé a jelenlévőknek. A tájékoztató után már csak azokkal készítünk interjút, akik számára betarthatóak ezek az elvek.

■ Mielőtt személyesen beszélénk a jelöltekkel, mindig tartunk előtte egy csoportos tájékoztatót. A tájékoztatón történő viselkedés, hozzászólás már mutatja a jelölt csapatbeli viselkedését.

A csoportos tájékoztatón a megjelenők létszáma ingadozni fog. A tájékoztatót követő interjúk száma és időszükséglete e szerint fog változni. Viszont tervezhetőbbé válik a nap, mivel tudjuk, hogy tájékoztató után interjúk lesznek, nem tördeljük szét a munkanapot. Erre akkor van jó lehetőség, amennyiben nem egy főt keresünk, ezáltal növeljük a személyes hatékonyságunkat.

A több jelölt együtt számukra biztonságérzetet ad, hisz megmondjuk, hogy: „több embert akarunk felvenni”. A tájékoztatón való magatartás indikátor a csapatban való viselkedésre is (érdeklődés, figyelem vagy éppen kötözködés, kifogások). Látszik az is, ki kivel ért egyet vagy éppen kitől határolódik el.

A csoportos tájékoztatón érdemes kimondani a jelenlegi munkalehetőség előnyeit. A hosszú felsorolás bizalmat épít, megragadhatja olyan dolog is a figyelmét amire a jelölt eredetileg nem is gondolt (pl.: bejelentett munka és a hitelképesség vagy szabadságért is jár fizetés).

A hátrányok felsorolásánál a jelentkezők szempontjából érdemes ismét kiindulni. Pl.: az egyik a hátrány bejelentett munkánál, hogy „látható lesz” és a letiltásokkal meg fogják találni és mi le fogjuk vonni. A cég azonban elkerül egy notórius tartozót, ami a cégnek általában előnyt jelent.

A csoportos tájékoztató után jön a rövid személyes elbeszélgetés. Ennek mindenképpen rövidnek kell lennie, hiszen a tájékoztatót részt vett többi ember addig várakozik. A szokásos interjú kérdések helyett javasolt egyedibb kérdéseket feltenni:

Például hosszútávú munkalehetőségnél:

„Mi volt az eddigi leghosszabb munkája? Meséljen erről a munkájáról!”
A betanításkor kell felkészülni arra, hogy a munkát hogyan kell csinálni.

Tegyük fel magunknak a kérdést: Mi kell ahhoz, hogy valaki jól végezze a munkáját?
Milyenek a körülmények, és milyenek a csapatunk szokásai?

Ebből készüljünk fel és ez alapján állítsuk össze az interjút.

■ Tanulság:

- A tájékoztató előszűrés is. Plusz a saját időnk és energiánk védelme is. Ha azt fogja elmesélni a jelentkező, ami neki jó volt a tapasztalatai alapján, akkor könnyen leszűrhető, hogy alkalmas-e arra, amire keresünk.
- Nem azt szűröm ki, hogy ki alkalmatlan és ki nem? Hanem arra figyelek, hogy ki lesz jó nekem és ki nem?

■ E-help előny: Mi ezt a csoportos és személyes (hibrid) interjúztatási rendszert alakítottuk ki, amivel meg tudjuk figyelni azt, hogy:

- ki, hogyan viselkedik egy csoportban
- mire számíthatunk tőle a jövőben.

- A tapasztalatok alapján a jelöltek nyíltsága (azaz őszintesége) és kommunikációja eltérő. A kiválasztást megelőző személyes megbeszélésre azonban egyöntetűen fontos elemként tekintenek és később (akár a munkavégzés során is) hivatkozni szoktak rá. Ráadásul erre az időre a „gyakorlott álláskereső” fel is készülnek és „összeszedve magukat” más képet mutatnak magukról (legalábbis ez a céljuk), mint a mindennapi viselkedésük.

Az „interjúztatást” ezért érdemes a szokásostól eltérően végezni.

A személyes interjú a jelölről szól. Őt hallgatjuk, rá figyelünk és a kérdéseire egy rövid mondatban válaszolunk. Minél többet beszél magáról és a múltjáról, annál többet tudunk meg róla. Ekkor nincs képzés vagy felkészítés: a mi dolgunk rá figyelni és érdeklődni.

Az érdeklődést felé például úgy tudunk mutatni, hogy nyitott kérdéseket teszünk fel és hagyjuk „mesélni”.

A figyelmünket úgy tudjuk kifejezni, hogy nem vágunk a szavába és időnként jelezzük neki, hogy értettük a hallottakat.

Az interjú végén megköszönjük az együtt működését és napra, órára pontosan megadjuk, hogy meddig fogjuk keresni az eredménnyel. A jó jelölteket az ígértnél mindig lényegesen korábban hívjuk vissza.

Amennyiben az eredményt helyben közölnénk: a ki nem választott személyekkel (mert már nincs mit veszíteniük) kulturális és viselkedési problémák léphetnek fel: a kékgallérosok egy része rosszul viseli az elutasítást. Ennek a kezelése jelentős gyakorlatot igényel és lelkiileg is megterheli a kollégánkat.

■ Tanulság:

- A jelölt előéletéről és más körülmények közötti viselkedéséről mesélt. A csoportos tájékoztatón tapasztaltakat ez kiegészíti. Így megalapozottabban tudunk kiválasztani.
- Érdeemes észrevenni, ha valaki jelentősen eltérően viselkedik csapatban, egyénileg és a történeteiben. Még ha szimpatikus is, komoly kockázatot jelent!
- Továbbra is arra figyelek, hogy ki lesz/lehet jó nekem vagy a csapatomnak/cégemnek!

- **E-help előny:** A fizikai munkavállalók toborzására, interjúztatására, beillesztésére tekinthetünk úgy, mint az aranyásásra. Sokat kell dolgozni, azért a néhány jó emberért. Ha csak egy idényről, vagy szezonról van szó, akkor az a kérdés, hogy: „- Tényleg ezzel akarom tölteni az időmet? Mennyi értéket teremtenék más feladataim elvégzésével?”



- A tapasztalat szerint a kékgallérosok betanítása és beillesztése a már meglévő csapatba a közvetlen felettese dolga szokott lenni. Erre cégenként eltérő hangsúly és vezetőnként eltérő gyakorlat alapján kerül sor. Egyes munkahelyeken néhány nap után is el tud tűnni az új ember.

Azt figyeltük meg, hogy ha a csapatban egy embernek baja van, azt fűnek-fának mondja. Függetlenül attól, hogy igaza van e vagy sem, ez rossz hangulatot kelt.

Amikor felhívjuk a dolgozó kollégáinkat és érdeklődünk: Hogy vagy? Mi a helyzet? vagy hasonló, akkor érdekes tapasztalat derült ki: Ha egy 10 fős csapatból 3 személy egymástól függetlenül felhozza ugyanazt az eseményt vagy körülményt, az ma még nem igényel azonnali beavatkozást vagy tűzoltást. Viszont érdemes odafigyelni rá, mert abból, akár néhány nap alatt is gond szokott lenni. Pl. Volt, aki kéreget mástól cigit, kávé, szívességet és ez zavarta a többieket. Vagy a hangnemével, vagy általa felhozott témákkal volt gond (bizonyos viccek, politika, „előző munkahelyemen ez úgy volt”, stb...).

■ Tanulság:

- A munkahelyen a HR feladata a beillesztés a csapatba. Ez nem a feladat betanítását, hanem a csapat és a vállalati kultúra fokozatos átadását és gyakorlati alkalmazását jelenti. Ezért bevezettük, hogy első munkanap végén felhívjuk: Érdeklődünk a munkáról és a feladatairól. Második munkanap is beszélünk vele: Hogy érzi magát? Harmadik nap megkérdezzük: Milyen a munkakörnyezete? (fizikai és munkatársai) Ezek után 2 hetenként érdeklődünk: Mi van veled? Hogy érzed magad? Milyen a csapat és a munka?
- Akinek gondja van: nekünk mondja el, ami lehet vélt vagy valós. Ezen kérdések megválaszolása és kezelése a vállalati kultúra elterjesztését jelenti a gyakorlatban. Jelentős türelem kell hozzá, mert a kékgalléros korábbi rossz tapasztalatai, korábbi sérelmei miatt negatívan is viselkedhet. Előfordul, hogy bolhából elefántot csinál.
- Meg kell nézzük, majd meg kell értenünk, hogy mi okozza ezt a dolgot és kezeljük ott. Mivel helyzet van, de még „tűz” nincs, ezért van rá idő és nem kell azonnal beavatkozni. Velük meg is beszéljük, milyen megoldást javasolnak Ők és mit javasolunk mi. Ezáltal fontosnak érzik magukat és ezzel növeljük a lojalitásukat is. Megtanultuk, hogy tűzoltás helyett fejlesztésként és gondozásként rendszeresen foglalkozunk a csapatunkkal.
- Összefoglalva egy kimondatlan feladatunk, hogy a kékgalléros érezze és tapasztalja, hogy van kihez fordulnia. Elérjük, hogy megossza velünk azt, amit érez. Egy főnöknek vagy egy műszak vezetőnek nem ez a fő feladata. A mindennapi munkája mellett erre akkor szokott sor kerülni, amikor már nagy a baj vagy a fluktuáció. A fizikai munkásokra már a HR-nek sem marad elég ideje, energiája.

■ E-help előny:

Cégeként és szolgáltatóként megelőzhetjük a kellemetlen körülményeket. Amikor az egyik partnerünkönél jelentkezik egy szokatlan helyzet, azt minden partnerünkönél megvizsgáljuk. 19 év alatt elég sok ilyen szokatlan esettel találkoztunk és gyakorlottan kezeljük ezeket munkavállalóinknál.

Azzal, hogy már az elején így foglalkozunk a munkavállalóval azt érjük el, hogy már az elején az átlagnál jobb lesz a munkához való a hozzáállása. Átlagosan 10 fizikai dolgozóból 1-nek jó a hozzáállása, nálunk 10-ből 6-nak.



- Egy jártas és tapasztalt személyzetis kolléga gyorsan be tudja építeni a mindennapjaiba egyik-másik útmutatást. Sok-sok türelemmel, figyelemmel és megértéssel egyre jobb eredményeket lehet elérni.

A legtöbb Partnerünknél nincs kapacitás még csak a fentiek teljeskörű megvalósítására sem.

Ezek az útmutatások csak ízelítők a sokéves kölcsönzői és közvetítői tapasztalatunkból. A HR csúcsának számító vezetőfejlesztéssel szemben itt mindennap kapjuk a hideget és a meleget, onnan is, ahonnan azt nem várjuk. Rengeteg erőfeszítésen és bosszúságon keresztül fejlődünk.

Hiszünk abban, hogy vannak még jó munkások. Az igazi művészet megtalálni őket. Mi ennek vagyunk a mesterei. Dőljön hátra és mi elhozzuk Önnek a megfelelő munkaerőt.

- **E-help előny:** 2002 óta számtalan munkaerőpiaci hullámot éltek át partnereink. Mi abban segítettük Őket, hogy a fennálló körülmények között is feltöltsék dolgozni akaró munkavállalókkal a kék galléros létszámunkat.

Kérdés esetén szívesen segítünk.

Gyurics Lajos
Ügyvezető

