

Személyzeti marketing: a munkatárs mint vevő?

– *Marktforschung & Management*, 1994/4. –

A személyzeti marketing fogalma két-értelmű és homályos, mert valójában nem a személyzet marketingjével foglalkozik, hanem a munkahelyekével, azok személyzeti problémáival. Mégis mindenki tudni véli a fogalom jelentését annak ellenére, hogy eddig sem használható munkadefiníciót nem sikerült alkotni, sem pedig az elméleti alapokat kidolgozni. A szemináriumok, tanfolyami kurzusok mégis tele vannak hallgatókkal, a vállalkozások pedig versenyeznek egymással a személyzetimarketing-rendszerek bemutatásában.

Miért az érdeklődés éppen a személyzeti marketing iránt? Biztosan nem az elméleti megalapozottság miatt. Az ok inkább az, hogy a munkaerő-gazdálkodás jelenlegi üzemgazdasági gyakorlatának költségei kiáltóan magasak. A személyzeti marketing kellene, hogy kiutat mutasson a személyzeti adminisztráció szűk és beporosodott világából. A személyzeti munka és a marketing szimbiózis a túllép a munkajog, a társadalombiztosítás, a bérelszámolás és a felvételi beszélgetések szárazságán és elvezet a stratégiák, a kreatív kampányok, a dinamikus alkalmazkodás és a piaci szemléletmód világába. Mivel korunkban a vállalati tevékenység krédója a fogyasztóorientált marketing, ez alól a személyzeti munka se vonhatja ki magát. A piaciorientált alkalmazott, mint vállalati sikertényező ugyanolyan rendszeres marketingmunkát kíván, mint a fogyasztó.

A munkatársak marketingmódszerekkel való toborzásának tömörkedés olyan lehetősége van, amelyet még csak most kezdenek felfedezni. A munkaerő-gazdálkodás első modernizálási hulláma óta – amikor átvették a magatartástudományok eredményeit – fennáll annak a lehetősége, hogy a munkavállalók a modern marketingeszközök felhasználásával jobban pozicionálják magukat a piaciorientált vállalatoknál. Tesztpiacok (Assessment-Center), az erős és a gyenge pontok vizsgálata, munkatárs-portfóliók, menedzserek

életgörbe-vizsgálatai, „after sales service” (bevezetési, mentor-, partnerségi programok) az első hírnökei annak a kísérletnek, ami új irányt szabna a munkaerőgazdálkodásnak.

A személyzeti marketing mégis önellentmondás, amennyiben nem a személyzet marketingjéről van szó, hanem sokkal inkább a munkaerő-gazdálkodási eszközök és módszerek modernizációjáról. A személyzeti marketinget úgy is meghatározhatnánk, mint a munkaerő-gazdálkodási funkciók marketingjét.

A személyzeti marketing jelentésbővülésének okai

Annak ellenére, hogy kézenfekvő és gyakori dolog analógiát keresni és találni a termékek piaci és a munkapiacok között, a személyzeti marketing nagyon sokszor nem jelent mást, mint a munkatársak kiválasztásának és felvételének meghatározott módszerét. Számos oka van annak, hogy a munkaerőfelvétel módszerei és értékelése előtérbe kerültek:

- A recesszió és a struktúrávaltozások ellenére eltérés van egyes szakmákban vagy bizonyos munkavállalói csoportoknál a meglévő és a szükséges munkaerő között.

- A vállalkozói kultúra kutatói és az új menedzserkonceptiók abból indulnak ki, hogy a munkatársi gárda továbbra is jelentős sikertényező marad. Nemcsak arról van tehát szó, hogy sikerorientált munkatársak kerüljenek a céghez, hanem arról is gondoskodni kell, hogy ott is maradjanak.

- Az aktuális eredmények arra utalnak, hogy a századforduló óta drámai csökkenés következett be a munkaerő újratermelésében. A problémák enyhítése gyors reflexeket és megfelelő intézkedéseket kíván a vállalkozói szférától.

Hogyan lehet teljesíteni a piaciorientált munkatársak felvételének követelményeit?

Ezek a kérdések és más gondolatok nem elegendőek ahhoz, hogy meghatározzák a személyzeti marketing alap-

jait, de utalnak arra, hogy a megfelelő munkatársak megszerzése és megtartása szempontjából a „megszerzési potenciál” különösen fontos. A személyzeti marketing – így lehetne érvelni – jelentőségének növekedését a munkapiac beszerzési szektorában tapasztalható konjunkturális és strukturális problémáknak köszönheti. Kérdés továbbá, hogy vajon a marketingeszközökkel megoldhatók-e a munkaerő-felvételi problémák, s hogy miképpen lehet optimalizálni a munkaerő-gazdálkodási eszközöket, különös tekintettel a munkatársak felvételére és a róluk való gondoskodásra.

A személyzeti marketing személyzetgazdálkodás?

A marketing fogalmának használata ráirányítja a figyelmet arra a sajátos irányzatra, aminek háttérében a kvalifikált munkaerő felvételének követelménye áll. Abból a feltételezésből indulva, hogy a személyzet, mint sikertényező jól megalapozott és célirányos bánásmódot igényel, a marketing új perspektíváinak megfelelően újrasztylozták a munkaerő-gazdálkodási funkciókat és meghatározható célokhoz igazították őket. Különösen két irányzat érdemel figyelmet.

- Elsősorban az *intern és az extern munkapiaccal kapcsolatos gazdálkodási funkciók*. Az aktuális és potenciális munkatársak igényei és követelményei alapvetőek. A piacon a vállalkozások olyan koalíciókként működnek, amelyeknek elegendő attraktív munkahelyet és -feltételt kell kínálniuk, hogy a megkövetelt teljesítményeket ténylegesen elérjék. Ehhez szükségük van személyzeti marketingre. A fentieket alapul véve három fő irányt, vagy működési területet határozhatunk meg a személyzeti marketing számára:

- A *személyzetkutatás* magában foglalja a megfigyelést, az adatok kiértékelését, a kínálat kvalitatív és kvantitatív elemzését, valamint a munkavállalók teljesítménnyel kapcsolatos magatartásának befolyásolását. Itt tulajdonképpen tehát a releváns adatok rendszeres elkészítéséről (naprakészség) van szó, hogy a személyzetet a megfelelő időben lehessen felvenni és továbbképezni. Szó lehet itt munkapiaci, személyzeti adatokról,

kamarák vagy kutatóintézetek adairól vagy más saját felmérésből származó adatokról. A személyzeti marketing egyes képviselői felhívják a figyelmet egy gyenge pontra. A munkagazdaságtanban belül is csak néhány éve foglalkoznak intenzíven a személyzetkutatással, ezért annak kevés gyakorlati alkalmazási eredménye ismert. Ez érdekes diszrepanciát okoz a személyzet sikertényezőként való hivatalos elismerése és aközött a készség között, hogy erről a sikertényezőről információkat lehessen gyűjteni, feldolgozni és azokat a munkaerőgazdálkodási intézkedésekben felhasználni.

– Az *extern személyzeti piac* tekintetében a személyzeti marketing feladata, hogy kapcsolatot létesítsen a potenciális pályázók és a vállalkozások között. A vállalkozásnak tudatos és integrált intézkedési terveket kell foganatosítania kifelé mutatott aktivitásának fokozásával, a megfelelően kialakított felvételi utakkal, összeköttetési és beajánlási rendszerekkel és az összehangolt kiválasztással.

– Ebben a felfogásban a *belső személyzeti marketing* az attraktivitási faktorok meghatározását és megfelelő kialakítását jelenti.

● A másik szempontrendszer a *célperspektívákat állítja előtérbe*. Bartscher és Fritsch megalkottak egy olyan hierarchikus cél- és működési rendszert, amelyben a marketing nézőpontjából foglalják össze a munkaerőgazdálkodási területeket.

– Első lépésként a munkaerőgazdálkodási célrendszert szétválasztják gazdaságtani és munkatárs-orientált célokra.

– Második lépésben felosztották a személyzeti marketinget belső (célcsoport: a már meglévő munkavállalók) és külső (célcsoport: a potenciális munkavállalók) személyzeti marketingre.

– Az információszerzést felosztották a személyzetkutatásra, a munkapiac- és szakmaterület-kutatásra.

– A negyedik lépésben az előzőek alapján kiemelik az adott működési terület személyzetpolitikai eszközeit. Ezután egyeztetik egymással az intern és extern intézkedésekre vonatkozó eszközöket.

Közös tehát ezekben a szempontokban az a kísérlet, hogy preferenciákat fogalmazzanak meg a belső és a külső munkapiacra és ezekre a szegmensekre rendszerezett munkaerőgazdálkodási eszközöket és módszereket alkalmazzanak. Itt arról van szó, hogy a munkaerőgazdálkodást szigorúbb közgazdasági elvek alapján határozzák meg és kapcsolatot létesítsenek közte és a vállalati menedzsment között.

A személyzeti marketing munkaerőfelvételi stratégia?

A gazdaságban egy jószág felhasználási lehetősége a konjunktúra és a struktúrák függvényében változik. Ennek fényében a propagált fogyasztóorientáltság és munkatárs-orientáltság sok szempontból önellentmondás. Sokkal erősebb ugyanis a gazdasági célok dominanciája a személyzeti marketingben, mint a szociális célok elérését szolgáló eszközök jelentősége. A személyzeti marketing nem is a munkatársak céljaihoz és igényeihez kapcsolódik, hanem a vállalatoknak az alkalmazottakra vonatkozó meghatározott követeléseikhez. A vállalkozásoknak a stratégiai célok figyelembevételével kell rendszeresen megvizsgálniuk, hogy milyen elvárásaik vannak aktuális és potenciális munkatársikkal szemben. Csak így válhat világossá, hogy milyen munkaerő felvételére van szükség. A személyzeti marketing így már nem a munkapiacból levezetett eszköz, hanem ideális esetben – mint az összes többi személyzetgazdálkodási funkció is – stratégiai célokból, működési területekből, feladatokról és az azokból fakadó követelményekből ered.

A munkaerőgazdálkodási funkciók elengedhetetlen összeegyeztetése eredményt hoz egyrészt a hierarchikus stratégiai döntések levezetésében, másrészt a személyzeti funkciók közötti kompatibilitás megteremtésében.

A munkatárs nem fogyasztó

A személyzetmarketing-konceptió sikere, hatékonysága még nagyon kevés ismert. Az empirikus vizsgálatok hiánya miatt sok a nyitott kérdés. Kiváltképp a személyzeti marketingre

vonatkozó koncepciók értékelésében mutatkoznak hiányok.

Ha egy vállalkozás rossz marketingkonceptiót alkalmazott a termékek vagy a szolgáltatások terén, ezt rövid távon észreveszi a forgalom alakulásából. De hogyan lehet felismerni rövid vagy középtávon a rossz személyzetmarketing-konceptiót? Itt is megmutatkoznak a termékmarketinggel való összehasonlítás gyengeségei. Míg ott a passzív vevő megtagadja a vásárlást és gyors alkalmazkodásra kényszerít, addig egy már „bevezetett” munkaerőgazdálkodási szisztéma nem változtatható tetszés szerint. A fogyasztóval ellentétben, akinek csak kevés lehetősége van a termék befolyásolására, az aktív munkavállalók komolyan vehetik a személyzeti marketinget a személyükre vonatkozó munkavállalói marketing értelmében. A potenciális és aktuális munkavállalók megtanulják, ahogy maguk a vállalkozások is, hogy milyen trendek befolyásolják a pályázók kiválasztását és úgy tudják módosítani az imázsukat, hogy az megfelelően annak az állásnak, aminek megszerzésére törekednek, illetve, amit meg szeretnének tartani. A vállalatokhoz hasonlóan megvizsgálhatják, hogy milyen verseny-magatartás alkalmas arra, hogy a megcélzott foglalkozás megszerzésének valószínűségét növeljék. A munkavállalók számára az is kedvező, hogy a kifejezetten piaci ösztönzési rendszerben megvizsgálhatják, hogy a felajánlott ösztönzők megfelelnek-e az igényeiknek. Kérdéses, hogy ezzel a motiváció és a teljesítmény növekedne; ismert, hogy a munkavállalók kihasználják a lehetőségeket és akkor is elfogadják az ösztönzőket, ha nem hajlanak arra, hogy a teljesítményüket ennek megfelelően fokozzák

És végül: nemcsak a vállalatok vizsgálják a teljesítmények realitását, hanem a munkavállalók is a munkahelyüket. Legkésőbb ebben mutatkozik meg, hogy a személyzeti marketing csupán munkaerőfelvételi eszköz-e, vagy tényleg abban a helyzetben vannak a vállalkozások, hogy teljeskörűen elfogadják a munkavállalók igényeit.

Demeter Anikó