

ZENGŐ DÓRA – RENFER PÉTER

AUTOMATIZÁCIÓ (RPA, AI) HATÁSA A TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁS FOLYAMATÁRA

A tanulmányunk célja, hogy feltárja, milyen hatással van az automatizáció (RPA, AI) a toborzási és kiválasztási folyamatokra. Arra keressük a válaszokat, hogy mely szakaszok esetében érdemes bevezetni az automatizált megoldásokat. Kiemelten vizsgáljuk, hogy az AI és az RPA hogyan tudja támogatni a folyamatokat, valamint mely pontokon kulcsfontosságú az emberi interakció. A kutatás során szekunder és primer módszereket egyaránt alkalmazunk. Először szakirodalmi források alapján alapozzuk meg a témát, majd kérdőíves kutatással és mélyinterjúkkal egészítettük ki az elemzést. Célunk egy átfogó kép kialakítása arról, hogy az automatizáció milyen lehetőségeket kínál és milyen kihívásokat vet fel ezen a területen.

Az eredmények azt mutatják, hogy a toborzási folyamatok során az automatizáció hatékonyan csökkentheti a repetitív, ismétlődő feladatokat, így a HR-szakemberek értékesebb feladatokra koncentrálhatnak. Ezzel szemben a kiválasztási szakaszban az emberi tényező továbbra is meghatározó marad, mivel a döntéshozatalban olyan készségek és megérzések is szerepet játszanak, amelyeket az AI nem tud teljes mértékben helyettesíteni. Összefoglalva: a tanulmány rávilágít arra, hogy a sikeres automatizáció nem az emberi szerep kiváltásáról szól, hanem arról, hogyan lehet hatékonyabbá és gördülékenyebbé tenni a folyamatokat.

Bevezetés

Életünk számos területén jelen van a tervezés és az elemzés, és mi is nap mint nap megtapasztaljuk, milyen fontos szerepet töltenek be ezek a folyamatok az üzleti világban. HR-szakemberekként régóta foglalkoztat bennünket, hogyan tehetjük hatékonyabbá a toborzás és kiválasztás munkafolyamatait, hiszen saját munkánk könnyítése és partnereink támogatása is ezt kívánja. Számos tapasztalattal a hátunk mögött látjuk, mennyire felértékelődött a megfelelő tehetségek bevonása, és mennyire kulcsfontosságú a gyors, objektív és tudatos kiválasztás. Folyamatosan találkozunk a digitalizáció és az új technológiák térnyerésével, amelyek teljesen átalakítják a HR működését, és lehetőséget adnak arra, hogy a mesterséges intelligencia és az automatizáció révén gyorsabbá és eredményesebbé váljanak a folyamataink. Közben azt is érzékeljük, hogy vannak területek, ahol az emberi kapcsolat és a személyes megítélés továbbra is pótolhatatlan.

Kutatásunkban három fő kérdést járunk körbe: hogyan alakítják át az automatizált megoldások a hagyományos toborzási szakaszokat; mit érdemes automatizálni; és mely területek igénylik továbbra is az emberi jelenlétet. Munkánkat deduktív megközelítéssel végezzük: először feltérképezzük a szakirodalmat, majd kérdőíves és interjúk kutatással vizsgáljuk a HR-szakemberek tapasztalatait.

Zengő Dóra, IT toborzási csoportvezető, METU ALUMNI HR-tanácsadó mesterszak

Renfer Péter, digitalizációs szakértő, Nordconn International

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.4.8>

Célunk, hogy átfogó képet adjunk az RPA és az AI nyújtotta lehetőségekről és korlátokról, valamint gyakorlati ajánlásokat fogalmazzunk meg a jövő toborzási stratégiáihoz. Meggyőződésünk, hogy a technológiai megoldások tudatos alkalmazása hosszú távon is versenyelőnyt jelent a vállalatok számára.

Toborzás

A toborzás célja, hogy megtaláljuk és megnyerjük azokat a lehetséges munkavállalókat, akik alkalmasak a meglévő, megüresedő vagy újonnan létrehozott pozíciók betöltésére. Amennyiben a szervezetnél olyan helyzet alakul ki, hogy több munkatársra van szükség, mint amennyi jelenleg rendelkezésre áll, akkor indítanak toborzási folyamatot. Ennek célja, hogy az új munkaerőt megtalálják és felvegyék a létszámhiány pótlására. Ez a folyamat magában foglalhatja a megfelelő jelöltek felkutatását, kiválasztását és szerződtetését, biztosítva, hogy a szervezet működése zökkenőmentes maradjon és ezáltal minden feladat el legyen látva (Maticsákné Lizák, 2012).

A toborzás könnyen a HR-munka egyik leginkább idő- és költségigényesebb részévé válhat, különösen akkor, ha egy nehezen betölthető pozícióra keresünk embert vagy – korábbi tapasztalataim alapján, – ha olyan jelölteket kell meggyőznünk, akik a szervezet arculata alapján nem feltétlenül tartanak azt vonzónak. Továbbá az sem mindegy, hogy milyen eszközöket és stratégiákat használunk a megfelelő jelöltek elérésére. Ha a folyamat nem sikerül jól – például nem találjuk meg és érjük el a legalkalmasabb jelentkezőket vagy rossz döntést hozunk a kiválasztás során –, az komoly következményekkel járhat, például ronthatja a csapat teljesítményét, növelheti a fluktuációt és hosszú távon akár a szervezet működésének hatékonyságát is veszélyeztetheti. Az ilyen esetleges hibák nemcsak idő- és pénzvesztést okoznak, de a szervezet hírnevét is negatívan befolyásolhatják a munkaerőpiacon (Kőműves, & Szabó-Bálint, 2023).

Toborzás szakaszai

A felvételi folyamat önmagában is egy összetett, több lépésből álló munka. Az első lépés, hogy feltérképezzük a lehetőségeket és megismerjük a lehetséges jelölteket. Ezután következik a legmegfelelőbb személy kiválasztása, majd végül az új kolléga beilleszkedésének támogatása (Hajós, & Berde, 2008). Ennek a folyamatnak az egyik legfontosabb része a toborzás, amely arról szól, hogy megtaláljuk a potenciális jelentkezőket, és arra ösztönözzük őket, hogy jelentkezzenek. Ez két fő célt szolgál: vonzást és szűrést. Egyrészt arra törekszünk, hogy a szervezet számára megfelelő, ideális jelölteket megtaláljuk és olyan ajánlatokat tegyünk számukra, amelyekkel sikeresen be tudjuk őket vonzani. Másrészt fontos, hogy elegendő információt adjunk a nem megfelelő jelölteknek is, hogy ők maguk is felismerjék, ha nem felelnek meg az adott pozíció elvárásainak. Így már a toborzás korai szakaszában ki tudjuk szűrni azokat, akik nem illenek a szervezethez, és elkerülhetjük, hogy ők jelentkezzenek. Emellett arra is ügyelni kell, hogy még a visszautasított jelöltekben is pozitív kép alakuljon ki a szervezetről. A munkám során többször tapasztalom, ha azt élik meg, hogy korrekt módon tájékoztattuk őket és megfelelően kezeltük a helyzetet, akkor jó eséllyel megmarad bennük a szervezet iránti szimpátia. Ez azért fontos, mert ha a későbbiekben mégis szükség lenne rájuk, akkor ugyanolyan lelkesedéssel és bizalommal jelentkeznek újra (Kőműves, & Szabó-Bálint, 2023).

Kiválasztás

A kiválasztás folyamata szervezetről szervezetre változhat, de létezik egy leegyszerűsített, általános menet, amelyet az aktuális célokhoz igazítva rugalmasan módosítani lehet. A tervezés során fontos, hogy a használt módszerek segítsenek a kulcskompetenciák és az esetleges kizáró tényezők alapos értékelésében. A folyamat célja, hogy megítélje a jelentkezők alkalmasságát, és kivá-

lassza azt, aki a leginkább megfelel az adott munkakör követelményeinek (Nemeskéri, & Pataki, 2007; Majó, 2012).

Kiválasztás szakaszai

A kiválasztás során számos eszköz és technika áll rendelkezésre, amelyek segítenek abban, hogy a jelentkezők közül megtaláljuk azokat, akik a legjobban megfelelnek az elvárásoknak, és meggyőzzük őket arról, hogy érdemes csatlakozniuk a szervezethez. Az, hogy milyen módszereket érdemes alkalmazni, sok tényezőtől függ. Nemcsak a cég igényei, hanem a munkaerőpiaci helyzet is nagyban befolyásolja a kiválasztási folyamatot, valamint az adott munkakör jellege szintén meghatározó. Egy egyszerűbb pozíció esetében elég lehet egy gyors, egylépcsős eljárás, míg a bonyolultabb, több szakértelmet igénylő munkakörök esetében gyakran hosszabb, több szakaszból álló folyamatra van szükség, ahol különböző módszereket – például tesztek, interjúkat, szituációs gyakorlatokat – is bevetnek. A lényeg, hogy a folyamat illeszkedjen mind a munkakör, mind a cég elvárásaihoz, hogy a leghatékonyabb döntést tudják meghozni (Maticsákné Lizák, 2012; Kőműves, & Szabó-Bálint, 2023).

Mi az az RPA?

Az RPA (Robotic Process Automation) egy olyan technológia, „amely az utóbbi években kiemelt figyelmet kapott, különösen a digitális átalakulási kezdeményezések terén. Az RPA lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy automatizálják az ismétlődő, szabályalapú feladatokat, amelyeket korábban emberek végeztek. Ezek a feladatok jellemzően különböző rendszerek és alkalmazások adatainak elérését, összesítését, frissítését, elemzését és feldolgozását foglalják magukba.” (Mohapatra, et al., 2023, p. 20).

RPA alkalmazhatósága a HR-ben

A munkaerő-felvétel során a döntéshozatal nem egyetlen pillanatban történik, hanem több lépésből áll. Két ilyen fontos döntési pontot érdemes kiemelni: az egyik a toborzás szakasza, amikor a toborzók potenciális jelölteket keresnek, a másik pedig a kiválasztás folyamata, amikor a HR-szakemberek és a toborzók értékelik, hogy a jelöltek mennyire illenek az adott pozícióba. A felvételi folyamatban sok cég igyekszik csökkenteni a költségeket, miközben a lehető legjobb jelölteket szeretnék megtalálni. Ennek eredményeként egyre több vállalat alkalmaz új technológiákat, például mesterséges intelligenciát, hogy hatékonyabbá tegye a toborzást és kiválasztást (Li et al., 2021).

A Deloitte (Human Capital and Robotics Process Automation (RPA), [é.n.]) szemléletét összefoglalva: az RPA eszközök akkor igazán hasznosak, ha olyan folyamatokról van szó, amelyek ismétlődőek és előre kiszámítható módon működnek IT-rendszerekkel. Ezek általában nem elég nagy volumenűek vagy értékesek ahhoz, hogy megérné az alapvető rendszereket teljesen átalakítani miattuk vagy éppen nincs tervben egy ilyen átalakítás. Az RPA viszont lehetőséget ad arra, hogy ezek a folyamatok hatékonyabbá váljanak és a szolgáltatások színvonala is javuljon anélkül, hogy hozzá kellene nyúlni a meglévő rendszerekhez.

A HR területén azoknál a folyamatoknál, amelyek a lenti ábrán „magas” címkével vannak jelölve, jellemzően olyan operatív feladatok vannak, amiket érdemes RPA-val támogatni.

1. ÁBRA: A HR TERÜLETEIN AZ RPA ALKALMAZHATÓSÁGA



Forrás: Markó, & Otti, 2024, p. 58.

Ez a kutatás kifejezetten a HR-területre összpontosít, bár az RPA szinte minden üzleti területen alkalmazható. Mielőtt azonban belevágnánk egy ilyen átalakításba, fontos alaposan megvizsgálni a folyamatokat. Ez azért lényeges, mert ha nem jól választjuk ki, hogy mit akarunk automatizálni, az egész projekt könnyen kudarcba fulladhat. Az például, hogy felügyelt vagy felügyelet nélküli RPA-t érdemes-e alkalmazni, nagyban attól függ, hogy pontosan milyen feladatokat akarunk kiváltani vele. Szerencsére van néhány módszer, ami segíthet ebben. Az üzleti folyamatmenedzsment (BPM), a folyamatbányászat vagy akár a feladatbányászat is jó eszközök lehetnek (Markó, & Otti, 2024). Továbbá egyes kutatások szerint a folyamat- és feladatbányász módszerek a leghatékonyabbak, ha gyors eredményeket szeretnénk elérni. Szóval, ha jól megtervezzük az egészet, az RPA óriási előnyöket hozhat (El-Gharrab, & Amyot, 2023).

AI-vezérelt toborzás és kiválasztás

Az AI-vezérelt toborzás és kiválasztás alapvetően megváltoztatja azt, ahogyan a szervezetek új munkatársakat toboroznak. Az AI-alapú alkalmazások egyre nagyobb szerepet kapnak a toborzási folyamatban, egyszerűsítve vagy akár részben helyettesítve a HR-eseket négy kulcsfontosságú területen: elérés, előszűrés, értékelés és koordináció. Az AI abban is segíthet, hogy hatékonyabban vonzza és azonosítsa a jelentkezőket, például álláshirdetések stratégiai elhelyezésével, bannerek, pop-upok, e-mailek vagy szöveges üzenetek segítségével. Ez a megközelítés – amit a digitális marketingben már régóta használnak – maximalizálja a láthatóságot és a jelentkezők számát (Rigotti, & Fosch-Villaronga, 2024).

Horodyski kutatása (2023) szerint az AI-technológiának több előnye és hátránya is van a toborzás–kiválasztás folyamatában. A 1. táblázatban összefoglalva szerepeltetjük ezeket.

1. TÁBLÁZAT: AZ AI-TECHNOLÓGIA ELŐNYE ÉS HÁTRÁNYA A TOBORZÁSBAN

Előnyök	Hátrányok
Időmegtakarítás	Az AI-eszközök nem képesek olyan finom megkülönböztetésekre, mint az emberi ítélőképesség
Egyszerű használat	Alacsony pontosság és megbízhatóság
A toborzási folyamat minőségének és objektivitásának javítása	AI-technológia fejletlensége, és az átláthatóság hiánya
Jobb jelöltélmény	Etikai, jogi és adatvédelmi aggályok
Munkáltatói márka erősítése	

Forrás: saját szerkesztés, Horodyski (2023) alapján

552 főből a legtöbb résztvevő (69%) egyetértett abban, hogy ha megfelelően használják, akkor az AI jelentősen csökkenti a válaszidőt és gyors, valamint hatékony megoldást nyújt a toborzásban. Bár az AI-eszközök rengeteget fejlődtek, és sok pályázó, aki már kapcsolatba került velük, alig érzékelt különbséget egy valódi emberhez képest, a válaszadók többsége (67,4%) mégis úgy gondolja, hogy az AI nem tudja teljes mértékben visszaadni az emberi ítélőképességet és a személyes kapcsolatot. A résztvevők inkább egy valódi ember által vezetett interjút részesítenek előnyben (Horodyski, 2023).

Szakirodalmi áttekintésből a kutatási fókusz felé

A kutatásunk felépítését a deduktív gondolkodás logikája határozta meg. Először áttekintettük az elméleti alapokat, és csak ezután tértünk át a gyakorlati elemzésre. Ennek megfelelően úgy alakítottuk ki a munkánkat, hogy először a meglévő szakirodalomra támaszkodva bemutassuk az elméleti hátteret, majd erre építve elvégezzük a saját kutatásunkat és levonjuk a következtetéseinket. Azért döntöttünk e megközelítés mellett, mert így átláthatóbbá és könnyebben követhetővé tehattük a teljes folyamatot, és egységes, koherens eredményt hozhattunk létre.

Alkalmazott kutatási módszertan

Kutatásunk fő témája az automatizáció vizsgálata a toborzás–kiválasztás szakaszaiban, kifejezetten RPA és AI vonatkozásban. Szakirodalmi áttekintésünk során kiderült, hogy óriási hype van az automatizáció körül, de érdekelt minket, hogy valóban tud-e akkora áttörést eredményezni, hogy a toborzás és kiválasztás során hatékonyan tudják alkalmazni a vállalatok. Így kutatási kérdéseinket is e téma köré építettük, mert a fő célunk, hogy fel tudjuk tárni ezeket a területeket és kérdésköröket, melyek a következők:

- Miként formálják át az automatizált megoldások a toborzás és kiválasztás hagyományos szakaszait?
- Mi az, amit tudunk/érdemes automatizálni a toborzás–kiválasztás szakaszaiban?
- Mi az, amit nem tudunk/érdemes automatizálni a toborzás–kiválasztás szakaszaiban?

Kvalitatív kutatás

A kvantitatív megközelítésnél a mélyinterjúk szervezésére esett a választásunk, mert ez lehetővé tette számunkra, hogy feltárjuk a bonyolultabb, mélyebb és összetettebb összefüggéseket. Ennél a résznél a mintavételünk 8 interjúalanyra fókuszált, egy kisebb elemszámú adatot elemeztünk. Specifikus helyzeteket vizsgáltunk HR-esek, valamint RPA- és AI-szakértők körében, így biztosítva hitelességet és egy mélyebb kiegészítést a kérdőíves kutatásunknak. A résztvevőket tekintve: van 6 fő HR-szakember, 1 fő vezető RPA-fejlesztő és 1 fő AI-oktató és -adatelemző. A HR-szakemberek kapcsán az alapján esett rájuk a választásunk, hogy több éves szakmaisággal rendelkező szakemberekről van szó, akik mélyen benne vannak az aktualitásokban és operatív folyamatokban toborzás és kiválasztás szempontjából. A fejlesztők választásánál az volt a szempontunk, hogy olyan szakemberekkel tudjunk interjúztatni, akik aktívan részt vettek vagy vesznek RPA- és AI-projektekben, és egy valós képet tudnak adni ezek kapcsán. Sok esetben a megvalósíthatóság és az elképzelések ütköznek, így a fejlesztői oldal véleménye azért fontos, hogy a megvalósíthatósági nézetükkel egy realisztikusabb képet nyújtsanak. Az alábbi táblázat bemutatja rövid jellemzésüket.

2. TÁBLÁZAT: KVALITATÍV INTERJÚALANYOK RÖVID BEMUTATÁSA

Interjúalany	Munkakör	RPA-hoz, AI-hoz való viszonya
Dalma	HR-generalista	Nem ismeri részleteiben, de látja az előnyeit
Alexandra	Talent acquisition specialist	Ismeri, de munkája során aktívan nem használja
Zsófia	Digital talent acquisition specialist	Ismeri és használja
Fruzsina	Toborzási üzletágvezető	Ismeri, de nincsen beépítve a folyamataikba
Anikó	Senior HR-generalista	Részben ismeri, a munkájához nem használja
Dénes	Toborzási- és digitalizációs vezető	Ismeri, használja
Attila	Vezető RPA-fejlesztő	Ismeri, használja és támogatja
Olivér	AI-oktató és -adatelemző	Ismeri, elővigyázatos a használatát illetően

Forrás: saját szerkesztés

Kvantitatív kutatás

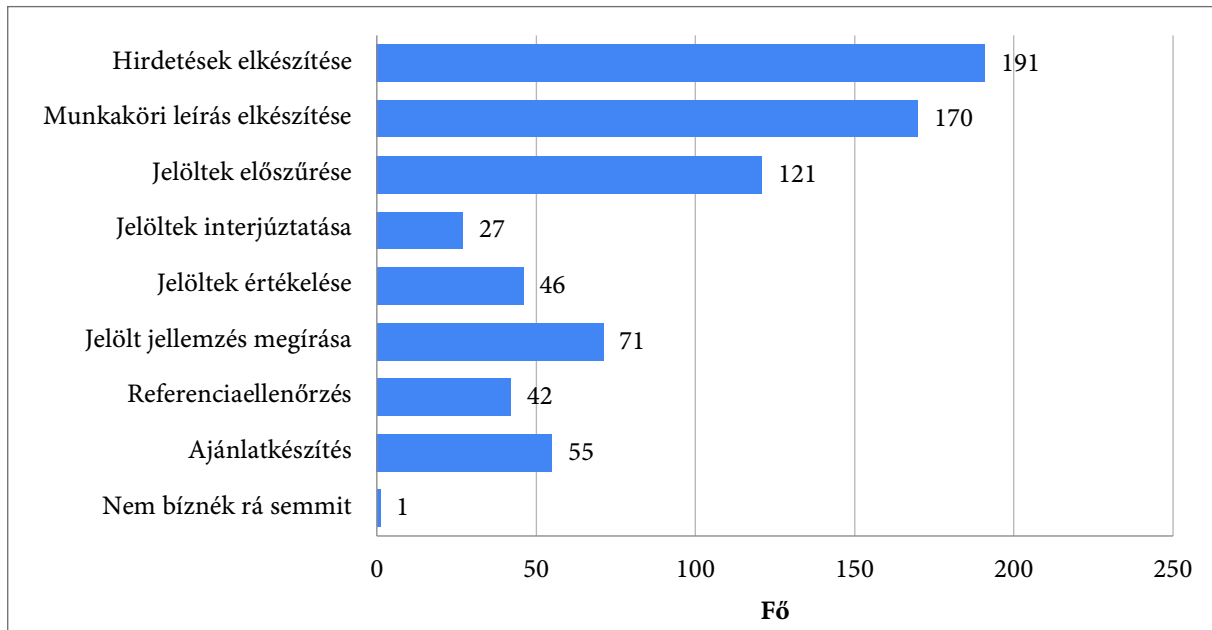
Ebben a részben arra koncentráltunk, hogy pontos és mérhető adatokat nyerjünk és a kutatás legalapvetőbb kérdéseire választ kapjunk. Fontos volt, hogy legyenek olyan mennyiségi mutatók, amelyekből megalapozott általános jellegű következtetéseket tudunk levonni, valamint könnyen átlátható és gyorsan feldolgozható eredmények születnek.

A vizsgálat során összesen 204 fő válaszait elemeztük. A minta nem szerinti összetételét illetően a női válaszadók aránya nagyobb, 66,2%. Ez összességében magáról a HR-szakmáról is elmondható adat. Emellett ami még izgalmas, az a cégtípus alapján lévő megoszlás, mivel a fehér galléros területről töltötték ki a legtöbbet a kérdőívet (51,5%), majd ezt követi a második legnagyobb, a kék galléros terület 36,3%-kal. A legnagyobb arányban a multinacionális vállalatoknál (39,7%) és a KKV-szektorban (37,7%) dolgozók képviseltetik magukat, ami azt mutatja, hogy az automatizáció és a HR-folyamatok fejlesztése ezekben a környezetekben a leginkább releváns téma.

A kutatásnál fontosnak tartottam az automatizáció kapcsán felmérni, hogy ki mennyire ismeri és milyen gyakran használ RPA-t vagy AI-t. A kérdőíves minta alapján (n=204) a legnagyobb arányban azok vannak, akik ismerik és használják valamilyen formában (52,5%), és csak 19,6% aki jól ismeri és használja a mindennapokban. Ezzel szemben 14,2% aki ismeri, de még nem használta, és elenyésző a válaszadók között, aki még nem is hallott róla és nem is használta (13,7%).

Fontos ezt kiegészíteni azzal, hogy ezen adatok tükrében milyen típusú döntésekbe vonnának be automatizált eszközöket a toborzás–kiválasztás folyamataiba. A kérdőíves válaszadók a top 3 helyen a hirdetések elkészítését (191 fő), munkaköri leírás elkészítését (170 fő) és a jelöltek előszűrését jelölték meg (121 fő), hogy ők első körben ezekbe vonnának be automatizált eszközt. Ennél a kérdésnél több válasz lehetősége is adott volt, ennek függvényében alakultak a létszámok, melyet az alábbi, 2. ábra mutat.

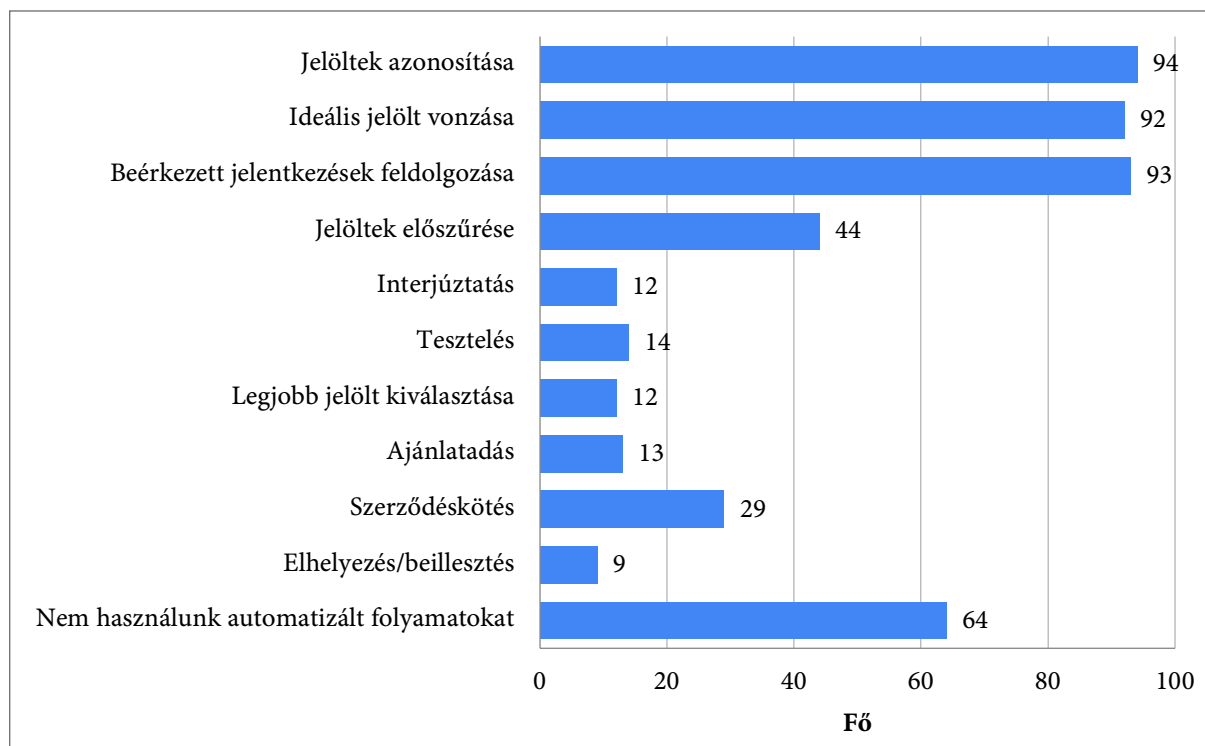
2. ÁBRA: AUTOMATIZÁLT ESZKÖZÖK BEVONÁSA A TOBORZÁS–KIVÁLASZTÁS FOLYAMATAIBA



Forrás: saját szerkesztés

Automatizálható folyamatok a toborzás–kiválasztás során

Kutatási kérdéseink közül ez az a rész, ami talán a legjobban foglalkoztat mindenkit, aki HR-es berkeken belül toborzás és kiválasztás szakterületen dolgozik. A kitöltők egyszerre több választ is megjelölhettek a kérdőív kitöltés alkalmával. Látszódik a 3. ábrából, hogy a jelöltek azonosítása, az ideális jelölt vonzása és a beérkezett jelentkezések feldolgozása, amit a legtöbben alkalmaznak. Ez erősíti azt a meglátást, miszerint a mélyinterjú-alanyok közül több HR-es is azon az állásponton volt, hogy a toborzási részekbe lehet és érdemes első körben bevonni RPA- és AI-eszközöket. Azonban ezzel szemben az is látható, hogy 64 fő egyáltalán nem használ automatizált eszközöket a folyamatban, ami egy magas szám. Ez megerősíti azt a kételyt is, hogy a vállalatok többsége bizalmatlan még ezen technológia alkalmazásában. Az, hogy mely toborzási és kiválasztási szakaszokban használnak automatizációt a vállalatok, a kitöltők véleménye alapján a 3. ábra jól szemlélteti.

3. ÁBRA: AUTOMATIZÁLT FOLYAMATOK ALKALMAZÁSA A TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS EGYES SZAKASZAIBAN

Forrás: saját szerkesztés

Összegzett eredmények

A kérdőíves kutatás és a mélyinterjúk azt mutatják, hogy az automatizált megoldásokat a HR-szakemberek inkább munkájuk segítésére, mintsem kiváltására alkalmazzák. Az automatizált rendszerek képesek gyorsabbá és hatékonyabbá tenni az előszűrési folyamatokat, de a döntéshozatal többnyire továbbra is emberi kontrollt igényel. A fő kihívások közé tartozik az, hogy az AI által generált listák és eredmények mennyire pontosak és megbízhatók, valamint hogy mennyire marad személyre szabott a toborzási folyamat. Az előttünk álló években a HR-szakemberek egyik fő feladata az lesz, hogy a technológiai lehetőségeket és az emberierőforrás-menedzsment hagyományos értékeit integrálja, egyensúlyban tartva a hatékonyságot és az emberközpontúságot.

Következtetések, javaslatok

Az automatizáció (RPA és AI) egyértelműen átalakítja a toborzás és kiválasztás folyamatát, de fontos megérteni, hogy nem a teljes automatizálás a cél, hanem annak hatékony alkalmazása úgy, hogy az emberi tényező továbbra is központi szerepet kapjon. Úgy gondoljuk, hogy azok a cégek tudnak sikeresek lenni, amelyek képesek megtalálni az egyensúlyt az automatizálás és az emberi hozzáadott érték között.

Mi az, amit tudunk/értelmes és mi az, amit nem tudunk/értelmes automatizálni a toborzás–kiválasztás szakaszaiban?

A 3. táblázatban összefoglaljuk, hogy a toborzási és kiválasztási folyamat mely szakaszaiban érdemes automatizálni és melyek azok, ahol nem ajánlott. Az automatizált és manuális szakaszokat a mélyinterjúk, kérdőíves válaszok, valamint a saját tapasztalataink alapján kategorizáltuk. Továbbá az átlagos időket, az automatizált időket és az időnyeréséget figyelembe véve összegezzük, hogy a toborzási–kiválasztási szakaszok hogyan változnak, ha az automatizálást alkalmazzuk. Így jól láthatóvá válik, hogy a különböző lépések mennyi időt vesznek igénybe napok szempontjából, és hogyan csökkenthetjük ezt az automatizálás segítségével. Az időnyeréség révén a folyamatok gyorsabbá válnak és több idő jut azokra a szakaszokra, amelyek valóban emberi interakciót igényelnek. HR-es szakmabeliként fontosnak tartottuk, hogy a saját megéléseinket is belevigyük a kutatási eredmények kiegészítéseként, ugyanis értékes lehet olyan vállalatok számára, amelyek a jövőben nagyobb hangsúlyt szeretnének fektetni a folyamataik automatizálására.

4. ÁBRA: TOBORZÁS–KIVÁLASZTÁSI SZAKASZOK AUTOMATIZÁLÁSA

Toborzási szakasz	Átlagos idő	Automatizált idő	Időnyeréség
Álláshirdetés közzététele	3–4 nap	1 nap	2–3 nap
Jelentkezések előszűrése (AI szűrés, ATS)	6–9 nap	2–3 nap	5–8 nap
Tesztelés (online)	5–6 nap	2 nap	4–5 nap
Interjúidőpontok egyeztetése	2–3 nap	1 nap	1–2 nap
Első interjú HR-szakemberrel	5–7 nap	nem érdemes automatizálni	–
Szakmai interjú	7–10 nap	nem érdemes automatizálni	–
Végső döntés és ajánlattétel	3–5 nap	nem érdemes automatizálni	–
Elhelyezés	5–10 nap	nem érdemes automatizálni	–
Összesített idő:	36–54 nap	23–45 nap	12–18 nap

Forrás: saját szerkesztés

Miként formálják át az automatizált megoldások a toborzás és kiválasztás hagyományos szakaszait?

Mind a szakirodalomból (Human Capital and Robotics Process Automation (RPA), [é.n.]; Markó, & Otti, 2024; El-Gharib, & Amyot, 2023), mind pedig az interjúkból az derül ki, hogy azokat a feladatokat érdemes automatizálni a toborzás és kiválasztás szakaszaiban, amelyek ismétlődőek, monotonok és jól meghatározható lépésekből állnak. Fontos, hogy a szükséges adatok digitálisan elérhetők legyenek és a hibázás lehetősége se járjon súlyos következményekkel. Az ilyen automatizálás nemcsak költséghatékony, hanem jelentősen tehermentesíti a HR-t is, ha egy adott folyamat során sok manuális műveletet kell elvégezni vagy ha napi szinten többször is előfordul. A robotizáció ezekben az esetekben hatékony segítséget nyújthat, támogatva a folyamatok gyorsabb és pontosabb működését. A kérdőívet kitöltők szinte fele úgy nyilatkozott, hogy a toborzási szakaszukban használnak automatizált folyamatokat (jelöltek azonosítása (94 fő), ideális jelölt vonzása (92 fő), beérkezett jelentkezések feldolgozása (93 fő)), melyet a mélyinterjú-alanyok is megerősítettek, mivel az emberi hozzáadott érték és az élmény fontos a kiválasztási szakaszban.

Következtetésünk tehát, hogy az automatizáció akkor hozza a legjobb eredményt, ha a megfelelő pontokon támogatja a toborzási folyamatot, miközben az emberi tényezőt megtartja ott, ahol az

szükséges. A tapasztalataink és a kutatási eredmények alapján az alábbi területeken látjuk a legnagyobb potenciált:

- önéletrajzok szűrése: AI-alapú keresési algoritmusok gyorsan és hatékonyan azonosítják a releváns készségekkel rendelkező jelölteket, csökkentve az előszűrési időt;
- időpontok egyeztetése: az automatizált rendszerek nemcsak felgyorsítják az adminisztrációt, hanem minimalizálják a hibalehetőségeket is, gördülékenyebbé téve az interjúk szervezését;
- jelölt-visszajelzések: személyre szabott, automatizált üzenetek biztosítják a gyors és professzionális kommunikációt, ami javítja a jelöltélményt;
- interjúk elemzése: hangfelismerő és AI-alapú értékelő eszközök segíthetnek az interjúk strukturált dokumentálásában, de az emberi intuíciót nem helyettesíthetik.

Kutatás további iránya

A kutatás további iránya lehetne 2 olyan terület, ami szorosan a vizsgált területhez tartozik és kiegészíti a jelenlegi kutatást. Egyik fontos vizsgálati terület lehetne, hogy a jelöltek mennyire érzik személytelennek az automatizált toborzási folyamatokat. Az AI-alapú előszűrés és interjúztatás gyorsabbá és hatékonyabbá teheti a kiválasztást, de felmerül a kérdés, hogy ez milyen hatással van a jelöltek elköteleződésére. Egy lehetséges irány lehetne, hogy miként lehet az automatizációt úgy beépíteni a folyamatokba, hogy az ne csökkentse a jelentkezők motivációját és pozitív tapasztalatát. A másik irány pedig lehetne annak feltérképezése, hogy milyen új készségekre van szüksége a HR-eseknek az automatizáció megjelenésével. Lehetne vizsgálni, hogy milyen képzési és fejlesztési lehetőségek segíthetnek a HR-szakembereknek abban, hogy hatékonyan alkalmazzák ezeket a technológiákat a mindennapi munkájuk során. Emellett izgalmas kérdés, hogy hosszú távon milyen szerepet töltenek majd be a HR-szakemberek, ha az automatizáció egyre több feladatot vesz át tőlük.

Irodalomjegyzék

- Deloitte Switzerland (n.d.). *Human Capital and Robotics Process Automation (RPA)*. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/solutions/human-capital-robotic-process-automation.html>
- El-Gharib, N. M., & Amyot, D. (2023). Robotic process automation using process mining – A systematic literature review. *Data & Knowledge Engineering*, 148, 102229. <https://doi.org/10.1016/j.datak.2023.102229>
- Hajós L., & Berde Cs. (2008). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szaktudás Kiadó Ház Zrt.
- Horodyski, P. (2023). Recruiter's perception of artificial intelligence (AI)-based tools in recruitment. *Computers in Human Behavior Reports*, 10, 100298. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100298>
- Kőműves Zs., & Szabó-Bálint B. (2023). In: Balogh G., & Karoliny M. (szerk.), *Az emberi erőforrások menedzselése*. Akadémiai Kiadó.
- Li, L., Lassiter, T., Oh, J., & Lee, M. K. (2021). *Algorithmic hiring in practice: Recruiter and HR professional's perspectives on AI use in hiring*. Proceedings of the 2021 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society, pp. 166-176. <https://doi.org/10.1145/3461702.3462531>
- Majó Z. (2012). In: Gulyás L. (szerk.), *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. Szegedi Egyetemi Kiadó.
- Markó T., & Otti C. (2024). RPA a HR-ben – Mire használjuk és mire figyeljünk. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(3), 56-66. <https://real.mtak.hu/203280/1/09abdb9a5fbc9f1ed1d6208b3afe4dd9c15b8e85.pdf>
- Maticsákné Lizák M. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalom-szolgáltató Kft.
- Mohapatra, B. N., Bhangale, M., & Chaudhari, P. (2023). Robotic process automation and its applications. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 11(5), c20–c25. <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2305258.pdf>
- Nemeskéri Gy., & Pataki Cs. (2007). *A HR gyakorlata*. Ergofit Kft.
- Rigotti, C., & Fosch-Villaronga, E. (2024). Fairness, AI and recruitment. *Computer Law & Security Review*, 52, 105966. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105966>