

GOSSLER ENIKŐ<sup>1</sup>

# Kell-e csocsóasztal a BGE-seknek? – avagy miként befolyásolja a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóinak munkahelyválasztását az employer branding

## Absztrakt

Kutatásom célja volt megérteni, miként működik és hogyan hat az employer branding a Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) hallgatóinak munkahelyválasztására.

Hipotéziseimet a következő módszerek segítségével vizsgáltam: co-creation workshopot tartottam 28 hallgatóval, majd interjút készítettem egy toborzáskiválasztási vezetővel. Az online kérdőíves megkérdezés során 391 BGE-re járó hallgató véleményét vizsgáltam, illetve a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen is lehetőségem volt mintát gyűjteni ( $N=110$ ). Az adatokat SPSS24 programban dolgoztam fel. Végül klaszteranalízis alkalmazásával tártam fel és jellemeztem a BGE-s hallgatók három csoportját munkahelyválasztási preferenciáik alapján.

**Kulcsszavak:** munkáltatói márka, munkáltatói márkázás, hallgatók munkahelyválasztása, munkahelyválasztás, munkahelyválasztási preferenciák, co-creation workshop

*A kutatást az EFOP 3.6.1-16-2016-00012 számú Innovatív megoldásokkal Zala megye K+F+I tevékenysége hatékonyságának növeléséért című projekt támogatta.*

---

<sup>1</sup> Gossler Enikő BGE-PSZK Emberi erőforrások BA hallgató; e-mail: [gossler.eniko@gmail.com](mailto:gossler.eniko@gmail.com).

## 1. Bevezetés

Előző félévemem egy multinacionális vállalatnál töltöttem toborzási és kiválasztási gyakornokként. Ez idő alatt rengetegszer hallottam az employer branding kifejezést, azonban munkám elején még nem teljesen értettem, mire is gondolnak kollégáim, amikor erről beszélnek. Néhány héten belül azonban a gyakorlatban is megtapasztalhattam, hogyan működik ez munkáltatói oldalról.

Miután láttam, hogy a vállalatok mennyi időt és energiát áldoznak arra, hogy munkáltatói márkájuk a lehető legjobb lehessen a munkaerőpiacon, számos kérdés merült fel bennem. Vajon mennyit érzékelnek ebből azok, akik miatt ez az egész kialakult? Kortársaimat befolyásolják ezek a tényezők munkahelyválasztásuk során? Tudatában vannak-e annak, hogy employer branding létezik? És vajon mennyire tartják hasznosnak?

A szakirodalmi áttekintés és szekunder adatgyűjtés után primer kutatásomban három módszert alkalmaztam annak érdekében, hogy minél több szempontból vizsgálhassam meg kutatási eredményeimet, továbbá kvantitatív kutatásom során a lehető legrélevánsabb adatokat kapjam. Kutatásom fő célja az volt, hogy feltárjam, milyen szerepet játszanak az employer branding eszközök a fiatalok munkahelyválasztásában, tudatában vannak-e annak, hogy ezek az eszközök miként befolyásolják őket döntéseikben, továbbá tisztában vannak-e az employer branding fogalmával.

Dolgozatomban feltárom, mi húzódik a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóinak munkahelyválasztási attitűdjei mögött, és összehasonlítom az iskola mellett rendszeresen dolgozók és a nem, vagy csak alkalmanként dolgozók eredményeit. A két csoport között húzódó esetleges eltéréseken felül kiderül az is, hogy a dolgozók csoportja hogyan viszonyul jelenlegi munkahelyéhez, és ehhez mérten milyen távon tervez ott maradni. Továbbá megvizsgálom, mennyire ismerik a hallgatók a munkáltatói márkázás fogalmát, és hogyan értékelik annak hasznosságát.

Kutatási eredményeim alapjául szolgál egy szemináriumi óra keretében 28 fővel végzett co-creation workshop, egy szakmai interjú egy multinacionális cég toborzási és kiválasztási vezetőjével, továbbá egy kvantitatív, online kérdőíves megkérdezés. A kérdőív egy 390 fős hallgatói minta a Budapesti Gazdasági Egyetemről, melyből 39,49% (154 fő) dolgozik rendszeresen, míg 60,51% (236 fő) nem, vagy csak alkalmanként.

Lehetőségem nyílt egy kisebb, 110 fős mintát gyűjteni a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem hallgatóinak körében is, így az ő véleményeiket összehasonlítom a Budapesti Gazdasági Egyetemen kapott eredményekkel

Az adatokat SPSS 24 program segítségével dolgoztam fel, majd klaszteranalízis alkalmazásával tártam fel és jellemeztem a BGE-s hallgatók három különböző csoportját a munkahelyválasztási attitűdjeik alapján.

## 2. A munkahelyválasztásról

A hazai kutatásokban általánosságban hat szempontot vesznek figyelembe, amikor a munkahelyválasztást vizsgálják: bér és juttatások, munkahelyi körülmények, közösség, teljesítményelismerés és sikerélmény, képzés és szakmai fejlődés, előrelépési lehetőség és karrierút. Ezek azonban nem minden esetben lehetnek jó indikátorai a munkahelyválasztásnak. Egyrészt azért, mert az aktív és passzív álláskeresőknek különböző motiváló tényezők lehetnek. Azok, akik aktívan keresnek munkát, sokkal inkább figyelembe veszik azt, hogy anyagilag melyik munkahellyel járnának jobban, milyenek a munkakörülmények és a közösség, míg ezek a szempontok a passzív keresők számára inkább a jelenlegi céghez visszatartó erő, mintsem váltásra motiváló (Szólás 2016).

A mai világban a munkaerőpiaci trendeket jelentősen befolyásolja az, hogy a piacon egyszerre több generáció is jelen van, meglehetősen eltérő igényekkel (Törőcsik 2003). A különböző generációba tartozók más és más szempontokat vehetnek figyelembe a munkahelyválasztás során. Ahhoz, hogy megértsük, miért lehetnek különböző preferenciáik e téren, tegyünk egy kis kitérőt, és értelmezzük, miért is lehet ez így.

Az X generáció tagjai az 1960 és 1980 között születettek, jellemzésükre gyakran hallhatjuk a digitális bevándorló kifejezést, ugyanis az ő gyermekkorukban jelentek meg az első tévék és személyi számítógépek (Tari 2010). Amikora multinacionális cégek megjelentek Magyarországon a rendszerváltás után, sokan kerültek vezető pozícióba ebből a generációból (Meretei 2017). Munkahelyükön szkeptikusak, függetlenek, törekszenek az egyensúlyra. Magas képzettségük miatt az elvárásaik sem alacsonyak. Szeretik a szórakoztató dolgokat, és nem idegenkednek a technológiától (Khera–Malik 2014). Előfordul, hogy feletteseiknek nem adják meg a kellő tiszteletet. Gyakran adódik gondjuk azzal, hogy megfelelő összhangba hozzák a munkát és a magánéletet. Feladataikat önállóan szeretik elvégezni, nem várnak segítséget senkitől. A legnagyobb motiváló erő

az lehet számukra, ha kihívást jelentő munkát biztosítanak nekik, illetve ezzel együtt megfelelően magas bért és juttatásokat kapnak (Employ Your Brand, 2017).

Az a hatalmas technológiai fejlődés, mely magával hozta a globalizációt, gyakorlatilag egyszerre jelent meg az Y generációval (ők az 1980 és 1995 között születettek). Ennek hatására az Y-ok már egy alapjaiban más világban nőttek fel, mit az X-ek. Munkájukban magabiztosak, és törekszenek a feladat megoldására. Könnyen elfogadják a változást és a diverzitást, munkatársaikkal pedig toleránsak, az asszertív kommunikációra törekednek. Szeretnek versenyezni. A technológia a mindennapjaik része (Twenge 2010; Soulez 2011). A folyamatos útkeresés, a fejlődési lehetőségek kutatása központi szerepet játszik életükben. Ennek ellenére nem annyira önállóak, mint X generációs társaik, hiszen az Y-ok folyamatos irány- és útmutatást várnak el vezetőiktől.

Hamarosan tömegesen megjelenik a Z generáció (az 1996 és 2009 között születettek) is a munkaerőpiacon, melynek tagjai már a Facebook és a YouTube világában nőttek fel. Hasonlóan az Y generáció tagjaihoz, a Z-kre is jellemző, hogy a saját útjukat keresik, és törekednek az önmegvalósításra. Mindaddig, amíg kielégítőnek tartják munkájukat, nem érzik fontos motiváló erőnek az anyagiakat. Annak ellenére, hogy a szakirodalom „digitális bennszülöttek”-nek is nevezi őket, jobban szeretik, ha feladataikat és a visszajelzéseket szóban ismertetik velük (Employ Your Brand, 2017).

Egyes kutatásokból az derül ki, hogy az X és Y generációk munkahelykeresési és -választási preferenciái nem is annyira eltérőek. A Freshminds szerint mindkét generációra jellemző, hogy a nagy márkanévvel rendelkező, jó hírnévű cégek vonzzák őket, és még akkor is nyomon követik a számukra érdekesnek tűnő álláslehetőségeket, amikor éppen jó munkahelyük van (Freshminds in Fodor, 2015).

A felgyorsult világhoz alkalmazkodva, az álláskeresők számára az vált fontossá, hogy minél rövidebb idő alatt szerezzenek minél több információt. Ezért az is kiemelkedő szerepet játszhat a munkahelyválasztásnál, hogy milyen gyors a kiválasztási folyamat. Főként az Y-okra jellemző, hogy mindent akarnak és azonnal. Ez igaz a karrierútra is, ezért lehet vonzó számukra a nagy multik világa (Libby–Mark 2010).

Korábban a munkavállalókra jellemző volt, hogy egy munkahelyen akár több tíz évet is eltöltöttek. Ezekben az időkben a toborzók munkája is könnyebb volt, hiszen nem volt a cégeknél akkora a fluktuáció mértéke, mint manapság. Akkoriban nem volt szükség arra, hogy a munkáltató minél szebb és jobb képet alkosson magáról – mára ez már szinte elengedhetetlenné vált (Fodor 2015).

Ezen a ponton érdemes a munkahelyválasztás befolyásoló tényezőjeként megemlíteni az employer brandinget, ami pontosan azért alakult ki, hogy a munkáltatóról alkotott képet maga a vállalat alkossa meg a munkavállalók fejében, így ösztönözve őket minél jobban arra, hogy döntési helyzetben az adott vállalatot válasszák.

### 3. A munkáltatói márkázás

#### 3.1. Az *employer branding* meghatározása

A munkáltatói márka eredete egészen az 1970-es évekig nyúlik vissza, amikor is megjelent az employer branding „őse”, a munkaerőpiaci márka, ugyanis piacorientált megközelítésben a munkaerőpiacon indokolt volt a marketingeszközök használata. Ebben az esetben a termék nem volt más, mint maga a munka, melyre a legmegfelelőbb „vevőt”, vagyis munkatársat keresték, ehhez pedig különböző marketingeszközöket alkalmaztak (Orosdy–László 2003).

A munkaerőpiaci marketing alapjaiban egészen hasonlít a később felbukkant személyzeti marketinghez, melyről Uglyai a következőképpen fogalmaz: „olyan intézkedések kombinációja, melyek egy vállalkozás dolgozóit arra ösztönzik, hogy a vállalkozásnál maradjanak, és motiváció révén magas teljesítményt nyújtsanak, emellett világosan definiált célcsoportok külső pályázóit arra ösztönzi, hogy a vállalat által kínált állásokat keressék, és preferenciát biztosítsanak részükre a konkurens vállalkozásokkal szemben” (Uglyai 2005: 27). Ahogyan az kiderül a meghatározásból is, a személyzeti marketing eszközei segítenek az alkalmazottak megtartásában, megfelelő teljesítményre ösztönzésében, abban, hogy a vállalat a külvilág felé is vonzó képet mutasson önmagáról, továbbá megkülönböztesse magát a versenytársaktól.

A munkáltatói márka fogalmával először az 1990-es évek második felében találkozhatunk. Ambler és Barrow ekkor kezdték kutatni, hogy mi történne akkor, ha a vállalat két legnagyobb értékét – az embereit és a márkáját – valamilyen módon összehoznák. Kutatásaik során rájöttek, hogy a kettő között igenis van összefüggés. A 27 vállalati vezetővel készített interjúsorozatuk során az egyik vezető rámutatott arra, ha neki vannak a legjobb boltjai, akkor az emberek jó hírért keltik az üzletnek, ezért tehetséges munkaerő fog jelentkezni a meghirdetett állásokra, emiatt neki lesznek a legjobb alkalmazottai, és végül az övéi lesznek a legjobb boltok. Tulajdonképpen az egész egy körforgás, mely során az egyikből következik a másik. Mindez alapján született meg a munkáltatói

márka fogalma: „a foglalkoztatásból származó funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök együttese, melyeket a vállalattal azonosítanak” (Ambler – Barrow 1996: 186). A meghatározás alapján tehát a munkáltatói márka azon előnyök összessége, melyekkel a munkavállaló akkor számolhat, ha a márkához tartozó vállalatnál kötelezi el magát.

A kissé még általános fogalom az idő múlásával egyre kidolgozottabbá vált, így leszűkítve, hogy mi az, ami munkáltatói márka, és mi az, ami már nem. Lloyd 2002-es megfogalmazásában a munkáltatói márka „egy olyan kép jelenlegi és leendő munkavállalók fejében, amely egy kívánatos munkahelyre utal, ahol egy munkavállaló szívesen dolgozik” (Lloyd, idézi Bálint 2014: 13). Minchington ehhez hasonlóan úgy gondolja, hogy a munkáltatói márka azt a képet erősíti a munkavállalóban, hogy a vállalat remek hely a munkavégzésre (Minchington 2010). Leggyakrabban ezzel a meghatározással azonosítják az employer brandinget. Én azonban úgy gondolom, hogy ez nem feltétlenül a legpontosabb meghatározás, sokkal inkább helytálló az alábbi megfogalmazás mely szerint „a munkáltatói márka egy olyan eszköz, amely egy vonzó és hiteles munkahely képét közvetítve igyekszik az adott vállalatot versenytársaitól megkülönböztetni” (Bálint 2014: 13). Bálint definíciója kiemeli azt is, hogy a munkáltatói márkának hitelesnek és élethűnek kell lennie. Ez fontos egyrészt a becsületes verseny megtartása érdekében, másrészt pedig hosszú távon a cégnek sem kifizetődő valótlan állításokat kommunikálni a potenciális munkavállalók felé, ugyanis azok csatlakozás esetén hamar rájönnek a hazugságra, és így nem csak értékes alkalmazottakat veszíthet a cég, akiknek a toborzásába és betanításába időt és pénzt fektettek. Ennél nagyobb károkat is okozhat egy ilyen füllentés, ugyanis az emiatt távozó alkalmazott rossz hírét keltheti a cégnek, ezért lehetséges, hogy nem lesz annyi jelentkező az állásokra. Sőt szélsőséges esetben akár a vállalati márka is sérülhet, ami súlyos következményekkel járhat. Ezek miatt is fontos, hogy a vállalatok csakis olyan állításokat kommunikáljanak a külsők részére, amelyek valóban igazak is, illetve amelyekhez ténylegesen tartani tudják magukat.

Már a fogalommeghatározásokból is jól kivehető, hogy a munkáltatói márka több tényezője is alátámasztja annak létjogosultságát. Segít abban, hogy a vállalat képes legyen megkülönböztetni magát a versenytársaitól, így a munkavállaló döntéshelyzetben képes kiválasztani, melyik szervezet a legmegfelelőbb számára. Mágnesként működik, elősegítve, hogy a tehetséges munkavállalók és a vállalat között kialakuljon az a kötődés, mely arra készíti a potenciális munkavállalót, hogy azt a vállalatot válasz-

sza. Az employer branding hasznosnak bizonyulhat abban az esetben is, ha a vállalat szorosabb kapcsolatot szeretne kialakítani jelenlegi munkavállalóival, ugyanis céljai közé tartozik, hogy olyan embereket gyűjtsön, akik nem csak rövid távon tervezik életüket a cégnél, hanem hosszabb ideig is szeretnének maradni, akik azonosulni tudnak a szervezeti kultúrával, elfogadják annak céljait, sőt ők maguk is lépéseket tesznek ezek elérése érdekében, mindemellett motiváltak, és elkötelezettek a cég iránt.

Ambler és Barrow kutatásából kiderül, hogy a munkáltatói márkáépítés kapcsolódik a marketinghez. Nem meglepő tehát, hogy habár kicsit másképpen, mint általában, de remekül érvényesül benne a marketingmix (1. ábra).

1. ábra: Munkáltatói marketingmix



Forrás: Bálint (2014: 12)

A marketing központjában alapvetően a termék áll. Az employer branding esetén az első P, azaz a *product* szerepét pedig egyértelmű, hogy a munkahely tölti be, mely igyekszik vonzó lenni a piaci szereplők számára. Ha mélyebb értelmezésbe szeretnénk belemenni, akkor a termék lehet a munkakör, annak tervezése, szervezése, elemzése, valamint a szervezetfejlesztés. A célcsoport esetünkben a potenciális és meglévő munkavállalók

halmaza. Őket azonban érdemes ebben a két külön kategóriában kezelni, hiszen többnyire más eszközök bizonyulnak hatékonyak a munkahely vonzóvá tételében a jelenlegi, és megint mások a leendő alkalmazottak számára.

Az árpolitika vagy *price* ebben az esetben a jövedelem, melybe beletartoznak a bérek, az anyagi ösztönzők és minden egyéb béren kívüli juttatás, melyet a vállalat biztosít az alkalmazottak számára. Ehhez köthetjük a teljesítményértékelési rendszert, mely befolyásolhatja, hogy a munkavállaló milyen jutalommal, prémiummal, illetve fizetésemeléssel számolhat a jövőben.

Disztribúciós politikának, *place*-nek a toborzás és kiválasztás, az előléptetések, illetve a leépítések lépéseit tekinthetjük. Vagyis ide tartozik a vállalat minden munkaerő-áramlási folyamata. Ezek pontos meghatározásához pedig figyelembe kell venni a külső munkaerőpiacot csakúgy, mint a belsőt.

A negyedik P, azaz a *promotion* hasonlít a leginkább a marketing által is alkalmazott kommunikációra. A klasszikus értelméhez képest annyiban tér el, hogy a célcsoportot a korábban említett módon érdemes két részre osztani, így mindkettő számára a legmegfelelőbb eszközök alkalmazhatók külön-külön, továbbá a munkáltatói márka esetében nem a „termék” az, amit vonzóvá kell tenni, tehát nem magát a munkavégzést, hanem annak helyét promótálják elsősorban (Bálint 2014).

Beláthattuk tehát, hogy az employer branding nem egy újkeletű dolog, és az is kiderült, hogy összefüggésbe állítható a vállalatok marketingtevékenységével. Sikerült megtalálnunk egy olyan meghatározást is, mely napjainkban is helytállóan fejezi ki azt, hogy mi a célja a jó munkáltatói márkának, különös hangsúlyt fektetve arra, hogy a vállalatnak hiteles képet kell mutatnia magáról.

### 3.2. A munkáltatói márkázás eszközeinek átalakulása

A 2008-as gazdasági válság előtt még a munkáltatók uralták a munkaerőpiacot. Akkor még a munkavállalóknak kellett küzdeniük azért, hogy egy-egy munkahelyre bekerülhessenek, vagy azért, hogy ott maradhassanak. Abban az időszakban még nem igazán volt szükség az employer branding nyújtotta lehetőségekre – mára azonban szinte elengedhetetlen „kellék”, hiszen a piacot a munkavállalók igényei alakítják. A legjobb szakembereket rendkívül nehéz megtalálni, és ha sikerül, a megtartásuk szinte lehetetlen. *Vagy mégsem?* Csupán a hagyományos toborzási eszközöket alkalmazva a kijelentés



igaz is lehet, ugyanis ezeket minden vállalatnak érdemes kiegészítenie, még hozzá a célt és a célcsoportot szem előtt tartva a legmegfelelőbb eszközökkel.

A korábbi fejezetben említett célcsoportnak megfelelően az employer branding eszközöket szükséges két csoportba bontani. Nem mindegy ugyanis, hogy a vállalat a belső munkavállalóival kívánja szorosabbra fűzni a kapcsolatát és őket akarja megtartani, vagy a külső piacról szeretne új alkalmazottakat a céghez vonzani. E két cél teljesen más eszközök alkalmazását kívánhatja a szervezettől. Kutatásom szempontjából leginkább a külső eszközök meghatározók, ezért a hangsúlyt ezekre fektetem.

Érdekes belegondolni, de a munkáltató márka létrehozásához a cégnek nem kell semmit sem tennie, ugyanis a pusztá létezése is elegendő lehet. Ennek oka az, hogy a vállalatnál emberek dolgoznak, akiknek vannak különböző gondolataik arról, milyen munkahelyen dolgoznak, milyen a légkör, mennyire érdekes az, amit csinálnak, szeretnek-e ott dolgozni, stb. Mivel az emberek társas lények, biztosan vannak olyan rokonaik, barátai, ismerőseik, akikkel ezeket az észrevételeiket megosztják, így ezekben az emberekben is kialakul egy bizonyos kép a vállalatról, amit ők szintén továbbadnak, ha valaki kérdezi őket róla. Ebből következik, hogy az employer branding első, de korántsem elhanyagolható eszköze maga az ember, illetve annak meglátásai és elképzelései a vállalatról, melyeket továbbad a környezetének is. Ha a cég képes ezt felismerni, fontos lépést tehet afelé, hogy minél szebb és jobb kép alakuljon ki róla elsődlegesen a munkavállalói, másodlagosan pedig annak környezete számára.

Ez a felismerés ugyanakkor még inkább kihasználható abban az esetben, ha nem csak az alkalmazottak igényeit veszik figyelembe, hanem belevonják a külső piacra szánt vonzó erő megteremtéséhez használható eszközöket is. Erre remek példa lehet, ha a vállalat összegyűjt gondolatokat a dolgozóitól, és ezeket felhasználja valamilyen online vagy akár offline felületen. A dolgozóktól származó idézetek vonzók lehetnek a potenciális munkavállalók számára, ugyanis azt a képet festik a vállalatról, hogy fontosak neki az emberei, kíváncsi a véleményükre, és mindenki megoszthatja a gondolatait. Ettől a cég sokkal megfoghatóbbá, emberibbé válik, és lehet ez egy olyan megkülönböztető jegy a versenytársakkal szemben, amely miatt döntéshelyzetben az ő ajánlatát fogadják majd el.

Korábban az állásbörzéken elegendő volt, ha a cégeket a HR-es kollégák képviselték. Ugyanez ma már nem túl gyakori, és az érdeklődők sem szeretik különösebben. Habár a HR megjelenése ezeken a rendezvényeken még mindig nagyon fontos, nem szabad

azonban az irodában hagyni a szakmai oldal képviselőit sem. A leendő munkavállalók ugyanis sokkal jobban szeretnek az adott munkáról egy olyan embertől kérdezni, aki valóban benne dolgozik vagy éppen dolgozott. Manapság a legtöbb vállalat alkalmazza ezt az eszközt, ha állásbörzén vesz részt, ugyanis így sokkal átfogóbb képet képes adni az érdeklődőknek arról, hogy milyen az adott cégnél az adott munkát végezni. Az álláskeresők ugyanakkor hálásak és lekötelezettek is lehetnek, ha ilyenformán tájékozódhatnak a munkaköréről, ugyanis így értékes időt takarít meg nekik a vállalat, és talán még pontosabb és hasznosabb információkat szerezhetnek, mint bármilyen kiadványból. Ennek az eszköznek azonban lehetnek veszélyei is, ugyanis nem mindegy, hogy ki képviseli a céget. Érdeemes olyan dolgozókat delegálni a feladatra, akik képesek lelkesen és hitelesen mesélni a munkájukról és a munkahelyükről idegeneknek, ellenkező esetben ugyanis visszafelé sülnhet el a fegyver. Fontos figyelni arra is, hogy lehetőleg több tapasztalati szint is megjelenjen, ugyanis egyesek szívesebben beszélnek hasonló korúakkal, mások pedig egy szenior vagy vezető emlékezetes pillanatait tartják meggyőzőbbnek. Egyes szervezetek még arra is figyelnek, hogy amennyiben egyetemi rendezvényen vesznek részt, olyan kollégákkal képviseltessék magukat, akik azon az egyetemen végeztek vagy valamilyen módon kötődnek hozzá. Ha ezekre képes figyelni a vállalat, az nagyban elősegíti, hogy az állásbörzén részt vevőkben kialakult kép minél jobb legyen.

Remek eszköz lehet a fiatal tehetségek vonzására az egyetemisták és frissdiplomások számára szervezett nyílt nap. Az ilyen eseményeken az érdeklődőknek ugyanis lehetőségük nyílik – akár játékos formában – jobban megismerni a céget, sőt találkozhatnak a munkavállalókkal is, akiktől értékes információkat gyűjthetnek, méghozzá első kézből. Az ilyen alkalmon szerzett pozitív benyomások hatására valószínű, hogy egy döntés előtt álló munkavállaló azt a céget fogja végül választani, ahol már volt interakciója a szervezettel és annak alkalmazottaival, hiszen azt már jobban ismeri, mint a másik vállalatot, melyhez semmilyen szál nem fűzi.

A mai világban elengedhetetlen az élethosszig tartó tanulás, ezért remek eszköz lehet egy jól működő képzés és fejlesztési rendszer bevonásra és megtartásra is. Régebben ez nem igazán volt fontos, ma azonban az emberek vágnak arra, hogy egy területen a legjobbak lehessenek, és folyamatosan frissítsék a tudásukat. Ezzel egy időben pedig a megszerzett ismeretanyag folyamatosan bővítésre és korrekcióra szorul. A szervezetnek fontos figyelnie arra, hogy alkalmazottai számára kielégítő mennyiségű és mi-

nőségű képzéseket, tréningeket biztosítson, hiszen így elkötelezheti alkalmazottait, és a potenciális munkavállalók körében is sok esetben vonzóvá teheti a céget, főleg akkor, ha az így megszerezhető tudást máshol nem, vagy csak nagyon nehezen tudnák megszerezni (Gossler 2018).

Ezek mellett fontos lehet az is, hogy a képzéseken túlmutató és azokkal nem összefüggő belső eseményekre is sor kerüljön. Ilyenek lehetnek például a csapatépítő tréningek, a céges farsangok és karácsonyok, az üzleti évet lezáró vagy éppen megnyitó rendezvények. Ezeknek fontos szerepe van ugyanis a csapatkohézió és az elkötelezettség növelésében, és annak erősítésében, hogy a munkavállaló a vállalatnál jól érezze magát. Amennyiben egy munkavállaló érzi, hogy a munkahelyén törődnek vele, fontosnak tartják a közös ünnepléseket, kisebb eséllyel hagyja el a céget. Nem melleleg ezeknek az eseményeknek a külsők részére történő kommunikálása növelheti a munkáltatói márka vonzó erejét is.

A digitalizáció, a modern technológia gyakorlatilag behálózza az egész életünket, így nem meglepő, hogy az employer brandinget is formálta. Manapság a munkáltatók szívesen egészítik ki toborzásra és/vagy megtartásra irányuló tevékenységeiket a modern technológia alkalmazásával. Viszonylag széles körben elterjedt eszköze ennek a gamifikáció, ami nem más, mint „játékos eszközök alkalmazása egy olyan környezetben, ahol élményre és motivációra van szükség” (Gossler 2018: 11).

Ma már szinte mindenre fellelhető legalább egy applikáció, így szinte teljesen evidens, hogy létezik olyan is, amely egyesíti a gamifikációt az employer brandinggel. A tehetségek vonzására hasznos lehet egy olyan alkalmazás, mely rendhagyó módon ismerteti meg szervezetét az arra kíváncsiakkal. Ilyen lehet egy szimulációs játék, amely irányulhat mind a munkahelyi környezet, mind a munkatevékenység megismerésére, vagy bármi egyéb kapcsolódó témára. Ez az eszköz biztosan megragadja a figyelmet, és az információ is sokkal inkább megmarad a játékot játszóknak fejében.

Nem mindegy, hogy a vállalat hol hirdeti álláslehetőségeit. Az idősebb, tapasztaltabb korosztály még mindig előnyben részesíti a különböző álláshirdetési portálokat, azonban a fiatalok már előszeretettel használják a közösségi oldalakat álláskeresés során is. Ez korábban elképzelhetetlen lett volna, de mára már az online töltött idő minden hét percéből átlagosan egyet valamilyen közösségi oldalon töltünk (Kékkői 2018). Ezért válhat be a vállalatok számára, ha LinkedInen vagy Facebookon osztanak meg álláshirdetést, amit egyre több cég meg is tesz.

Hogyan kapcsolódhat össze a közösségi média használata az employer brandinggel? Az, hogy a vállalat karrieroldala mennyire vonzó, szükséges, de nem elégséges feltétele a munkavállalók bevonásának (Gossler 2018). Az álláskeresők 84%-a nézi meg annak a vállalatnak a közösségi oldalát, mely iránt érdeklődik, 50%-uk szerint a Facebook-profil hasznosabb a weboldalnál is, és 69%-uk már a közösségi oldalon jelentkezik, ha ezt a vállalat lehetővé teszi (Kékkői 2018). Ezen adatok is mutatják, hogy ma már egy szervezetnek jelen kell lennie a közösségi médiában, és az sem mindegy, milyen tartalmakkal tölti meg azt, ugyanis minden esetben informatívnak kell lennie és megfelelő képet kell sugározni a munkáltatói márkáról.

Ebből a fejezetből kiderült, hogy az employer branding eszköztára folyamatos változáson megy át, így gyakorlatilag lehetetlen pontosan lehatárolni, mi tartozik bele. A folytonos megújulás oka az, hogy minden esetben alkalmazkodnia kell a munkaerőpiachoz és a kor elvárásaihoz egyaránt. Ez arra kényszeríti a cégeket, hogy bizonyos időközönként frissítsék alkalmazott eszközeiket. Fontos továbbá az is, hogy a vonzó munkáltatói márka kiépítéséhez nem elegendő egyetlen eszköz használata, hiszen az eszközök a legkedvezőbb hatást csak együtt képesek elérni.

### *3.3. Az employer branding szakértői szemmel*

Úgy gondolom, hogy az employer branding fontosságának és létjogosultságának megértéséhez hasznos lehet, ha megvizsgáljuk, hogyan vélekednek róla a HR területén dolgozó szakemberek. A gazdasági világnak mára sikerült szinte teljesen elfogadnia a munkáltatói márkáépítés jelenségét, azonban abban, hogy hova érdemes a súlypontokat helyezni a tevékenység során, nem teljesen egyeznek a vélemények. Ebben az alfejezetben azt fogom bemutatni, hogy az egyes szakemberek számára mi bizonyul elengedhetetlennek az employer branding során.

Az employer branding vajon múlandó hóbort vagy a HR jövője? Erre a kérdésre kereste a választ Ben Slater (2015), amikor megírta cikkét a Beamery blog számára. Ahhoz, hogy minél átfogóbb képet kaphasson a piac véleményéről, huszonöt HR-szakember gondolatait gyűjtötte össze, akik közül abban mindannyian egyetértettek, hogy a munkáltatói márkáépítésnek van helye a HR-stratégiában, ugyanakkor abban, hogy melyek annak legfontosabb pontjai, voltak eltérések. Matt Buckland szerint minden alapja az, hogy előbb ismerjük meg a vállalatot, és csak azután döntsük el, mit lenne érde-

mes kommunikálni. Bob Marshall azt állítja, hogy a tehetségekért folytatott harc nem létezik, ugyanis tehetséges munkavállalókból nincs hiány. Csupán arról van szó, hogy ezek az emberek nem szívesen dolgoznak bárkinek. Ezért Marshall gondolatmenete alapján a legfontosabb az employer branding során az, hogy kitűnjünk a versenytársak közül, méghozzá úgy, hogy a lehető legjobb oldalunkat mutatjuk. William Tincup azt emelelte ki, hogy számára mindennél fontosabb az, hogy a munkáltatói márka hiteles legyen. Ez pedig csak akkor működhet, ha a vállalat kizárólag az igazat mondja magáról, „még akkor is, ha fáj” (Slater 2015). Az álláskeresők jelentős része utána néz annak a szervezetnek, ahol el szeretne helyezkedni, és a lehetőségek közül sok esetben a hírnév alapján választ. Matt Charney szerint ezért elengedhetetlen a munkáltatói márkaépítés, ráadásul a sikeres márka akár több és jobb munkaerőt szerezhet gyorsabban és olcsóbban, mint a klasszikus eszközök. Greg Savage szemében a legfontosabb az, hogy a közösségi médián túllássanak a vállalatok, és észrevegyék, mekkora szerepe lehet a cég megítélésében az úgynevezett candidate experinece-nek. Sok munkáltató figyelme ugyanis elsiklik afelett, milyen fontos a jelentkező számára, hogyan bánnak vele és mit él át, amikor kapcsolatba kerül a céggel, (Slater 2015).

Zvezdovics Anita, a Zukunft Personal Hungary Employer Branding szakértője arra hívta fel a figyelmet a *Piac és Profit* számára írt cikkében, hogy a munkáltatói márkázástól – bármilyen eszközöket is alkalmazunk – nem szabad azonnali eredményeket várni. Éppen ezért ahhoz, hogy egy munkáltató erős márkának számítsa a piacon, sokat kell tenni, így Zvezdovics szerint csakis stratégiai szinten lehet employer brandingben gondolkodni (Zvezdovics 2018).

A Randstad kereskedelmi vezetője számára a legfontosabb az, hogy a munkáltatói márka a stratégiába ágyazottan jelenjen meg. Azonban kiemelte azt is, hogy a minél jobb üzenet megtalálásához és közvetítéséhez elengedhetetlen, hogy az egészről egy kutatás előzze meg mind a belső, mind a külső piacon (Jager 2017).

A munkáltatói márka nem csupán egy szép logó vagy frappáns szlogen, hanem egy mintázat, mely bemutatja, milyen valójában a vállalat. James Ellis ezt a Nike márka példáján keresztül így mutatja be: „a márka egy mintázat, mely körülveszi azt az elképzelést, hogy a Nike képes arra, hogy mindenkit sportolóvá tegyen, ez az ő márkájuk” (Ellis 2017: 1). Ennek az a mondanivalója, hogy a munkáltatók által felépített képet minden egyes kommunikációjukkal támogatni, erősíteni kell. Ehhez pedig ténylegesen

minden esetben tartaniuk kell magukat a vállalatoknak, hiszen a rosszul megválasztott idea vagy nem megfelelő eszköz lerombolhatja az addig felépített márkát.

Yen Tran úgy gondolja, az employer branding kulcsa az, hogy a munkáltató a meglévő alkalmazottai számára is nagyszerű legyen, és ne csak kifelé kommunikálja ezt. A munkáltatói márka ugyanis remek megtartóerővel is bír. Tran szerint rendkívül nagy jelentőséggel bír, hogy a vállalat milyen eszközökkel éri el munkavállalói elkötelezettségét, miként támogatja a legtehetségesebb dolgozókat. Mindemellett kiemeli a candidate experience, a közösségi médián megosztott tartalmak, a visszajelzések fontosságát, továbbá azt is, hogy a munkáltatónak törekednie kell arra, hogy „álomállásokat” kínáljon a potenciális munkavállalók számára (Tran 2015).

Annak ellenére, hogy a HR-szakértők egyetértenek abban, hogy a munkáltatói márkaépítésnek helye van a munkáltatók stratégiájában, a más területen dolgozók kételkednek abban, hogy ez így lenne. A *Forbes*nak írt cikkében Vitkovits Péter sem félt megosztani ellenvéleményét a témával kapcsolatban. Írásában úgy fogalmaz, hogy az employer branding gyakorlatilag nem más, mint kifogás arra, hogy a vállalat toborzás-kiválasztás csapata nem tud kielégítő létszámú alkalmazottat felvenni. Vitkovits tagadja azt is, hogy a munkáltatói márkaépítésnek létjogosultságot adó munkaerőhiány valóban létezne, úgy gondolja ugyanis, hogy mindez abból adódik, hogy a szervezetek egyszerűen nem hajlandók eleget fizetni dolgozóik számára. Ily módon mindenre megoldás lehetne a munkabérek emelése vagy a teljesítményalapú bérezés bevezetése. Vitkovits szerint a vállalatoknak minden esetben csak egyetlen márkájuk lehet, mely alapján a külső piac szereplői el tudják dönteni, hogy kívánnak-e kapcsolatba lépni a céggel, tekintet nélkül arra, hogy az illető potenciális munkavállaló, ügyfél vagy beszállító (Vitkovits, 2017).

Vitkovits cikkét Batiz András nem hagyta szó nélkül. Néhány nappal később ugyan is ugyanazon platformon fogalmazta meg véleményét. Batiz szerint a munkáltatói márkázásnak már pusztán az is hitelt ad, hogy 20–25 éves történelemre tekinthet vissza. Továbbá az álláskeresőket érdekli, milyen az a munkahely, ahol majd dolgozni fognak. Ennek bemutatására pedig remek eszköz lehet az employer branding. Ugyanakkor belátja, hogy a munkáltatói márka sem mindenható, hiszen „átgondolt üzleti stratégia, izgalmas termékek vagy szolgáltatások megálmodása és létrehozatala előremutató kormányzati politikák kialakítása nélkül nem sokat ér”. Mindent összevetve elmondható, hogy Batiz szerint a munkáltatói márkázás vitathatatlanul hatékony eszköz, még

akkor is, ha nem nyújt megoldást mindenre, ugyanis nem csak a megfelelő eszközöket, de az alkalmas környezetet is meg kell teremteni ahhoz, hogy minél jobban működhessen (Batiz 2017).

Mindezek alapján beláthatjuk tehát, hogy a munkáltatói márkázásnak van és lesz is létjogosultsága a HR világában, hiszen a terület szakemberei egyetértettek ebben. Ennek ellenére az is elmondható, hogy nem lehet teljesen pontosan megállapítani, melyek az employer branding legfőbb pontjai. Habár a szakértői véleményekben vannak átfedések, alapvetően mindenki számára más bizonyult a legfontosabbnak. Ez nem is feltétlenül jelent problémát, hiszen a munkáltatói márkának pont az a lényege, hogy megkülönböztesse a vállalatot. Így ezen a területen, bár tanácsokra lehet támaszkodni, nincs egy egységesen megállapított mintázat, amit követni lehet. Ebben a műfajban nincsenek úgynevezett best practice-ek, hiszen minden vállalatnak önmagának kell megtalálnia a számára legmegfelelőbb eszközöket és üzenetet, és talán pont ez adja az employer branding szépségét.

### *3.4. Munkáltatói márkák versenye*

A vállalatok között szoros verseny folyik az employer branding téren. Ebben az esetben azonban nem csak a tehetségért folytatott harcra kell gondolni, hiszen mind nemzetközi, mind magyarországi viszonylatban számos munkáltatóimárka-díjat osztanak ki évről évre, melyekért a cégek versenybe szállhatnak. Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy ezek az elismerések – akármennyire is még erősebb márkává teszik őket – csak másodlagosak a vállalatok számára. Elsődlegesnek még mindig azt tartják, hogy valódi és hiteles legyen az akár díjra is jogosító brand. Ebben a fejezetben összegyűjtöttem néhány munkáltatói márkára irányuló elismerést, melyek szempontrendszerét a kutatásomban is alkalmaztam.

A Randstadot már évek óta foglalkoztatja nemzetközi és országos szinten is, hogy melyek a legvonzóbb munkáltatók. A világ harminc országában kutatja a munkaképes korúak csoportját aszerint, hogy milyen véleménnyel vannak a legnagyobb munkáltatókról és az egyes szektorokról. Emellett a munkaerőpiaci trendeket is figyelemmel kísérik. Magyarországon idén ötödik alkalommal díjazták a legvonzóbb vállalatokat. A Randstad kutatásából azonban nem csak az derült ki, hogy melyik vállalatnál dolgoznanak legszívesebben a munkavállalók, hanem az is, hogy melyik szektorban. Ebben

az évben a telekommunikáció aratott győzelmet a szektorok versenyében, de sokan helyezkednének el a vegyiparban vagy szolgáltató cégeknél, és nagyot lépett előre a pénzügyi szektor is. Idén először a Randstad nem csak hagyományos elismeréseit adta át, hanem létrehozott egy úgynevezett Nívódíjat is – ezt olyan cégek vehettek át, amelyek az elmúlt öt évből legalább háromban díjazottak voltak (Randstad.hu, 2018).

A Magyar Public Relations Szövetség 2015-ben alapította Employer Branding tagozatát, mely arra hivatott, hogy támogassa és fejlessze a magyarországi munkáltatóimárka-kultúrát, hiszen ezelőtt ezt még senki sem tette meg intézményes keretek között. 2018-ban pedig már negyedik alkalommal rendezi meg az Employer Branding Awardot. Ennek célja, hogy a legjobb eszközöket és programokat megismertesse a hazai szakmai közönséggel. A díjon a közép- és nagyvállalatok külön csoportba kerülnek, és két kategóriában pályázhatnak: employer branding stratégia, illetve rövidebb employer branding kampányok. A jelentkezőket egy tíztagú független szakmai zsűri értékeli előre meghatározott szempontrendszer alapján, mely elérhető a pályázók számára is (Employer Branding Awards, 2018).

Magyarországon már nem csak a nagyvállalatoknak van munkáltatói márkájuk. Ezt felismerve a Dreamjo.bs létrehozta a Szerethető Munkahelyek díjat, melyre egészen az idei évig kizárólag kis- és középvállalkozások pályázhattak, idén azonban helyet kaptak a nagyvállalatok is. A pályázati kiírás szerint egy munkáltató szerethetőségét több dolog is befolyásolhatja, például az, hogy milyen a légkör, milyen a munkakörnyezet, milyen fejlődési lehetőségeket biztosít a cég, összeegyeztethető-e a munka és a magánélet, stb. A díj odaítéléséről közönségsvavazás dönt, ahol azt értékelik, mennyire „jön át” az, hogy a vállalat szerethető munkahely. Mindezek alapján végül összeállítanak egy TOP100 KKV és egy TOP25 nagyvállalat listát is, és a listán szereplő cégek egy évig viselhetik a Szerethető Munkahely címet (Szerethető Munkahelyek, 2018).

Nemzetközi viszonylatban is találhatunk számos munkáltatói márkázással kapcsolatos díjat. Ezek közül egyik az Employer Brand Management Awards, melyre Európaszerte pályázhatnak a cégek. Húsz különböző kategóriában adják át az elismeréseket, ilyenek például: Legjobb belső kommunikáció, Legjobb márka nagykövet program, Legjobb munkavállalói élmény, Legkreatívabb munkáltatói márka, Legjobb rövid távú kampány stb. Az egyes kategóriák indulóit egy 27 tagú szakmai zsűri értékeli kategóriánként eltérő szempontok alapján. A díjátadón elismerésben részesülnek az egyes kategóriák nyertesei, továbbá kihirdetnek egy abszolút győztest is, akiről a zsűri egyön-



tetően megszavazza, hogy az évben egyértelműen az övé a legjobb munkáltatói márka (Employer Branding Management Awards, 2018).

Az említett díjakon kívül természetesen rengeteg más, hasonló elismerésért szállhatnak ringbe a munkáltatók. Úgy gondolom, hogy ezt érdemes is megtenniük azoknak a vállalatoknak, melyek már rendelkeznek egy jól felépített márkával, hiszen egy ilyen díjat elnyerve még inkább megerősíthetik piaci helyzetüket, és akár versenyelőnyhöz is juthatnak a tehetségekért folyó harcban. Azonban rendkívül fontos megjegyezni, hogy ez már csak a piramis csúcsa. Ahhoz, hogy egy munkáltató eljusson idáig, rengeteg lépcsőt kell megmásznia, hiszen díjakat érő employer branding stratégiát csak a cég pontos megismerése után, kísérletezve, olykor talán el is bukva, de onnan felkelve, rengeteg tapasztalatot felhalmozva és idővel lehetséges.

## 4. Primer kutatás

### 4.1. A kutatás célja, hipotézisek

Kutatásomat azzal a céllal végeztem, hogy megértsem, mennyiben befolyásolja a hallgatók munkahelyválasztási attitűdjeit az employer branding. A munkáltatói márkázás valóban mindennek a kulcsa a hallgatók szemében? Vajon a hallgatók tudatában vannak annak, hogy egy-egy befolyásoló tényező employer branding eszköz? A kutatás során felmértem azt is, hogy mennyire vannak tisztában a hallgatók a munkáltatói márkázással, mint fogalommal.

Kutatásom elején három hipotézist állítottam fel, melyeket kutatásommal vizsgáltam:

- H1: A megkérdezettek véleménye alapján az employer branding eszközök a munkahelyválasztás során a fő befolyásoló tényezők közé sorolandók.
- H2: A jól működő employer brandinggel rendelkező vállalatnál elégedettebbek/hosszabb távra terveznek az iskola mellett rendszeresen dolgozók.
- H3: A rendszeresen dolgozókat kevésbé befolyásolják a külső employer branding eszközök a munkahelyválasztás során, mint a nem, vagy csak alkalmanként dolgozókat.

A primer kutatással kapcsolatban öt olyan kérdést fogalmaztam meg, melyekre szerettem volna választ kapni. Ezek a következők:

K1: Mely tényezők és milyen mértékben befolyásolják a BGE-s hallgatók munkahelyválasztását?

K2: Tisztában vannak-e a munkáltatói márkázás fogalmával?

K3: Választásukat hogyan befolyásolja az employer branding?

K4: Mennyire fontosak számukra az employer branding eszközök?

K5: Az egyetem mellett dolgozó hallgatók jelenlegi munkahelyével való elégedettsége milyen mértékben befolyásolja az ottmaradásukat?

## 4.2. A kutatás módszertana

Az elméleti áttekintésem és a szekunder adatok gyűjtése után primer kutatásom során három módszert is alkalmaztam, hogy kutatási eredményeimet több szempontból is megvizsgáljam, és a kvantitatív kutatásom során releváns adatokhoz juthassak.

### 4.2.1. Co-creation workshop

A co-creation workshop egy olyan kvalitatív módszer, melynek segítségével új ötleteket gyűjthetünk a közös alkotás, kreatív tevékenység közben. Ahhoz, hogy ez jól működhessen, csapatokra van szükség, melyekben egymástól független emberek dolgoznak. Ilyen módon első kézből szerezhethetünk adatokat a kutatásunk célcsoportjától (Bertini 2014).

2018. szeptember 22-én alkalmam nyílt egy szemináriumi óra keretében co-creation workshopot tartani 28 elsőéves emberi erőforrások szakos hallgatóval.

Négy kérdést tettem fel a hallgatóknak, akik ezek alapján mind mapeket készítettek. Hat csoportban dolgoztak, és mindenki egy kérdéssel foglalkozott, így két olyan kérdés volt, melyet két csapat is kidolgozott. A csapatok viszonylag önállóan végezték a munkájukat, azonban néha szükségük volt néhány irányító kérdésre, melyeket igyekeztem úgy megfogalmazni, hogy ne befolyásoljam őket.

Fő kérdéseim a következők voltak:

- Milyen tényezők alapján választanál munkahelyet?
- Munkavállalóként milyen az ideális munkáltató?
- Hosszú távon milyen tényezők miatt maradnál egy cégnél?
- Milyen eszközökkel lehet a munkavállalók elégedettségét növelni?

### 4.2.2. Szakmai interjú

A szakmai interjú során az interjúztató arra kíváncsi, hogy a válaszolónak mi a véleménye az adott kérdéskörrel, tehát arra koncentrálni, hogy mi az, amit megtudhat tőle és nem pedig róla. A módszer strukturáltságával kizárja azt, hogy a válaszoló túlzottan eltérjen a tárgytól. Az interjú szubjektív válaszokból épül fel, azonban nem az alany belső, társadalmi beágyazottságának feltárása a célja, hanem a „külső” társadalmiasultság megismerése (Kovács 2006).

A szakmai interjút Lipcsei Kornéliával, a PwC Magyarország toborzási és kiválasztási vezetőjével készítettem 2018. szeptember 26-án.

### 4.2.3. Kvantitatív kutatás, online kérdőíves megkérdezés

Kvantitatív primer kutatásom online kérdőíves megkérdezés volt, mely aszerint, hogy a hallgatók dolgoznak-e rendszeresen vagy sem, két hasonló, de egyes részletekben különböző kérdéssorból állt össze. A kérdőív kitöltése teljes mértékben anonim és önkéntes módon online felületen zajlott.

A válaszadók témával kapcsolatos véleményének mélyebb megértése miatt több kérdésnél is alkalmaztam ötfokú Likert-skálát. Ahhoz, hogy a kérdőív értékelése során összetettebb képet kaphassak és jobban megértsem a válaszadók között lévő különbségeket, a klasszikus kiértékelési módszerek (válaszok megoszlása, átlaga, összehasonlítása, kereszttáblák alkalmazása stb.) mellett K-közép módszerrel klaszteranalízist is végeztem SPSS 24 statisztikai programmal.

## 4.3. Eredmények

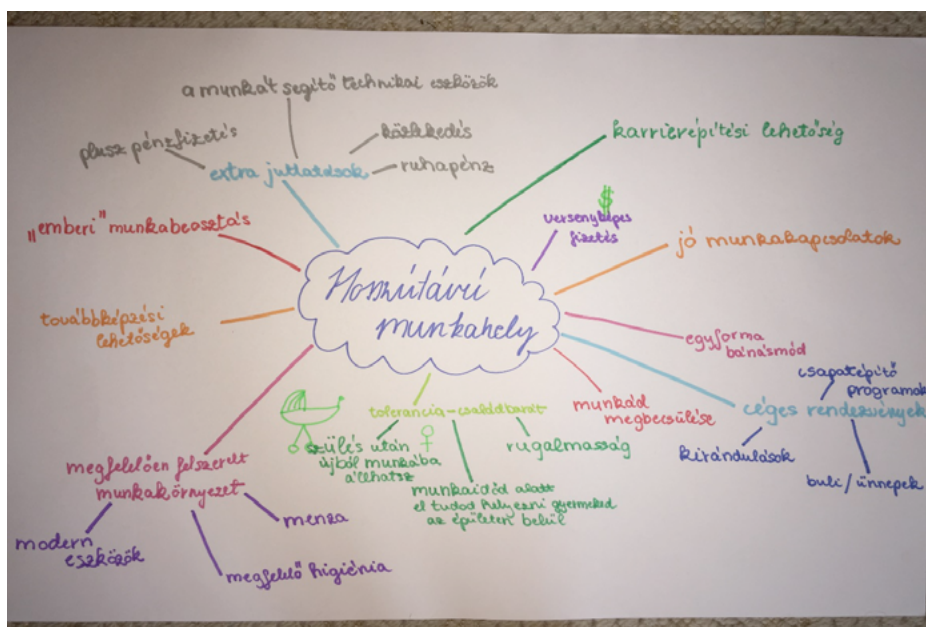
### 4.3.1. A hallgatói co-creation workshop eredményei

Kutatásom során lehetőségem nyílt részt venni egy szemináriumi órán, ahol 28 elsőéves emberi erőforrás szakos hallgatóval tarthattam co-creation workshopot 2018. szeptember 22-én. Ennek lényege az volt, hogy az egyetemen tanultak által még nem befolyásolt leendő szakemberekkel közösen gyűjtsek ötleteteket a kutatás további részéhez (2. ábra).



A 3. ábráról remekül leolvasható, hogy a hallgatók által leggyakrabban ismételt szavak a következők voltak: fizetés, modern, munkakörnyezet, csapatépítő, idő, pénz, juttatások, autó, bónuszok, fejlett, cafetéria, előrelépés, fejlődés, karrier és telefon. Ezek ismeretében nem meglepő, hogy minden csapat esetében előkerült, hogy a fizetésnek fontos szerepe van, ugyanakkor ezenfelül béren kívüli juttatásokat is többen említettek, mint például a cafetéria, a közlekedés támogatása (akár céges autóval, akár tömegközlekedési bérlettel), céges laptop és telefon stb., ezek megfigyelhetők a 4. ábrán is. Minden csoport kiemelte továbbá a munkahelyi kapcsolatokat, hiszen ezeknek jelentős szerepe lehet abban, hogy egy munkavállaló hogyan érzi magát az adott környezetben. Fontosak voltak továbbá a fejlődési és előrelépési lehetőségek. Ezek sem értek váratlanul, hiszen gyakorlatilag minden fiatalokkal kapcsolatos kutatásból kiderül, hogy ezek figyelembevétele jellemző a generációra.

4. ábra: A 4. csapat által készített mind map

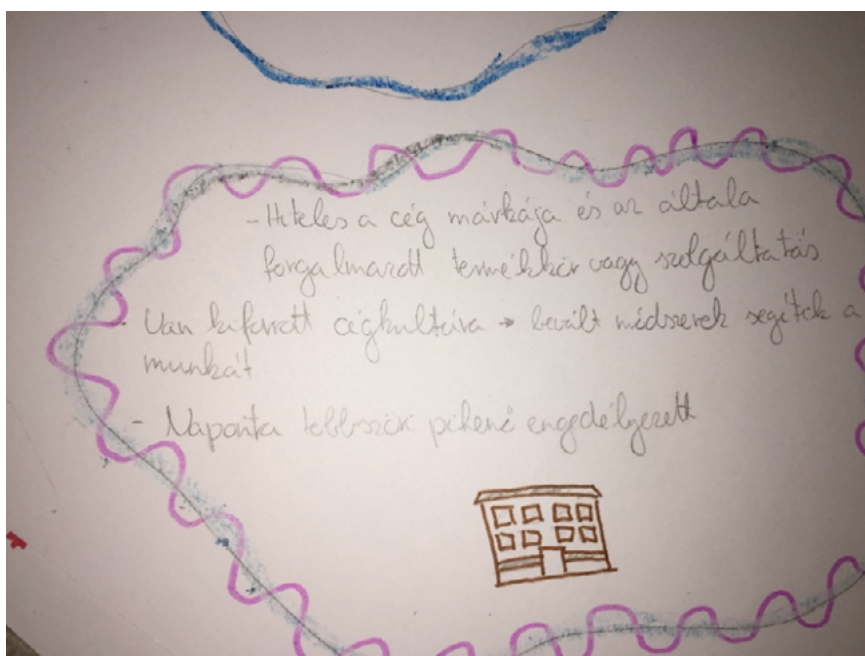


Forrás: Saját kutatás (2018)

Ami sokkal inkább meglepő volt számomra, hogy aránylag sok employer branding eszközt véltem felfedezni a csapatok által kiemelt szempontok közül. Szinte mindenki megemlítette, hogy fontosnak tartja a modern munkakörnyezetet és eszközöket, azt,

hogy a cég elfogadó legyen, és mindenkit egyenlően kezeljen, továbbá azt is, hogy rendszeresen legyenek olyan belső rendezvények, melyek nem köthetők szorosan a képzéshez és fejlesztéshez („csapatépítő programok”). Meglepetésként ért az is, hogy többen is említést tettek a probléma- és konfliktuskezelés fontosságáról, illetve egy csapat szerint fontos, hogy hiteles legyen a cég márkája: „hiteles a cég márkája és az általa forgalmazott termékkör vagy szolgáltatás” (5. ábra).

5. ábra: Az 5. csapat munkájának részlete



Forrás: Saját kutatás (2018)

Mindezek alapján arra következtettem, hogy a fiatalok munkahelyválasztásában meghatározó szerepe van a munkáltatói márkáknak, hiszen több olyan tényezőt is kiemeltek a co-creation workshop során, melyek employer branding eszközök vagy szorosan kapcsolódnak hozzá, még akkor is, ha nem feltétlenül tudják, hogy az adott szempont ehhez tartozik.

### 4.3.2. A szakmai interjú eredménye

Úgy gondolom, hogy akkor, amikor a hallgatók munkahelyválasztásáról beszélünk, fontos megkérdezni a másik oldalt is, azaz a vállalatokat, hogy igazán teljes képet kaphassunk arról, hogyan is működik az egész. Alkalmam nyílt a témáról konzultálni Lipcsei Kornéliával, a PricewaterhouseCoopers (PwC) Magyarország toborzás-kiválasztási vezetőjével. Ezt azért érzem különösen hasznosnak, mert a PwC egy jól ismert cég a Budapesti Gazdasági Egyetemen, hiszen rengeteg elhelyezkedési lehetőséget kínálnak, és nem mellesleg jól felépített, hiteles munkáltatói márkával rendelkeznek.

Az interjúban Kornélia kiemelte, hogy napjaink munkaerőpiacán fontos szerepe van az employer brandingnek, továbbá azt is, hogy a sikeres márka nem ködösít, és őszinte képet fest a munkáltatóról. A PwC számára kiemelt jelentősége van az employer brandingnek, hiszen a lehető legjobb szakemberek bevonása és megtartása nélkül nem lehetne Magyarország egyik legnagyobb tanácsadó cége. Kornélia szerint a PwC egyik leghasznosabb branding tevékenysége az egyetemekkel és diákszervezetekkel való szoros kapcsolat ápolása, ami nem csupán „repi anyagok” osztogatásából áll, hanem tudásmegosztásból és informálisabb kapcsolatépítésből. Ez pedig hozzájárul ahhoz, hogy a fiatalokat már gyakornokként elkötelezetté tegyék a cég irányába. A PwC munkáltatói márka szempontjából vett versenyelőnyt Kornélia úgy fogalmazta meg, hogy a közvetlen, barátságos és színes megjelenés adja, továbbá az, hogy amikor a vállalat a jó csapatáról kommunikál, őszintén beszél. Arra a kérdésemre, hogy mennyire befolyásolja a fiatalokat az employer branding, nem kaptam egyértelmű választ.

Összességében tehát a hiteles és őszinte munkáltatói márka meglete nagy előnyt jelenthet a cégek számára, hiszen előbb vagy utóbb a befektetett munka megtérül. Az interjú után azonban kételkedni kezdtem abban, hogy az employer branding önmagában mennyire befolyásolja a munkahelyválasztást. A teljes interjú a II. mellékletben olvasható.

### 4.3.3. A kvantitatív kutatás eredménye

Kvantitatív kutatásom alapja egy online kérdőíves megkérdezés volt, melyet a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatói töltöttek ki. A 390 kitöltő 39,49%-a rendszeresen dolgozik, míg 60,51% nem, vagy csak alkalmanként. A minta nem reprezentatív.

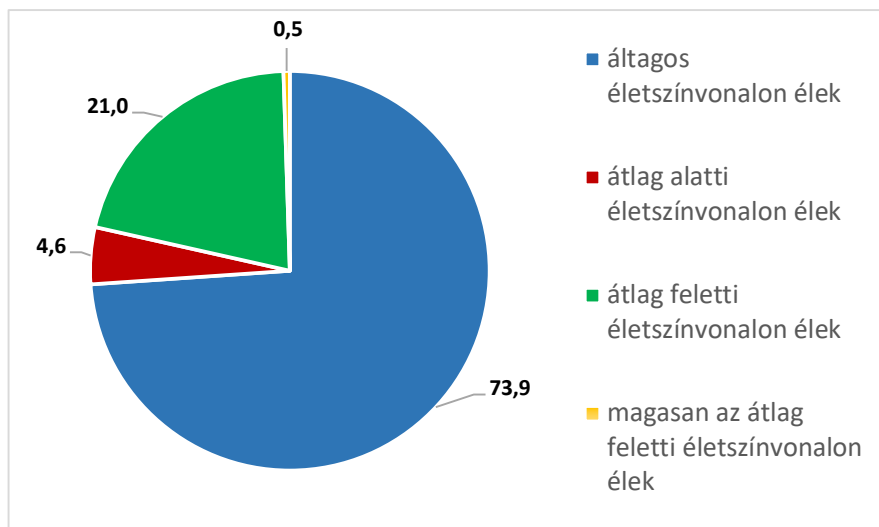
## A MINTA BEMUTATÁSA

Az online kérdőívet kitöltő 390 Budapesti Gazdasági Egyetemre járó hallgató közül 82,3% alapszakos, 17% felsőoktatási szakképzéses (FOSZK-os) és 0,5% mesterképzéses volt. A minta túlnyomó többsége (95,9%) nappali tagozatos hallgató, míg mindössze 2,6%-a tanul levelező, és 1,5%-a távoktatási formában.

A kitöltők 76,7%-a nő, 23,3%-a férfi, így tehát a nők meglehetősen felülreprezentáltak a mintában. A válaszadók kora szintén igencsak változatos, 18 és 35 év közötti, az átlagéletkor pedig 20,5 év.

Életvitelszerűen a legtöbben (69,6%) Budapesten élnek, 21,7% valamely más városban, a legkevesebben (8,7%) pedig községben élnek. A lakhely jellegét tekintve, nem meglepő módon, a kitöltők 49,6%-a él a családjával. Ehhez képest már szinte feleannyian (25,30%) laknak albérletben, még kevesebben kollégiumban (16,9%), valamint saját lakásban (7,2%), és 1% jelölte azt, hogy ismerősénél él.

6. ábra: A kitöltők életszínvonalának megoszlása (%)



Forrás: Saját kutatás (2018)

Összességében elmondható, hogy a kérdőív kitöltői átlagos életszínvonalon élnek, hiszen 73,9%-uk választotta ezt a lehetőséget, csak 4,6% vallotta magáról, hogy az



átlagos életszínvonal alatt él, míg 21%-uk gondolta úgy, hogy az átlag feletti és további 0,5% magasán az átlag feletti életszínvonalon él (6. ábra).

## ÖSSZESÍTETT EREDMÉNYEK A BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEMRŐL

A következő részben az 1. táblázatban található állításokat kellett értékelniük a kitöltőknek aszerint, hogy azok mennyire igazak rájuk. Az értékelés egy 1-től 5-ig terjedő skálán történt, ahol az 1 egyáltalán nem igaz, az 5 pedig teljesen igaz jelentéssel bírt.

**1. táblázat:** Állítások és a teljes minta átlagai családi háttérre és karrierre vonatkozóan

Állítások	A teljes minta átlaga
Szeretek gondoskodni magamról, önállóan élni.	4,27
Szeretek dolgozni.	3,83
A családom maximálisan támogat anyagilag.	3,93
A családom maximálisan támogat erkölcsileg.	4,50
Legfontosabb döntéseimet a családommal közösen hozom meg.	3,53
Tökéletesen választottam iskolát és szakmát.	3,80
A szakmai karrierem nagyon fontos számomra.	4,32
Célom egy világhírű cégnél dolgozni.	3,16
Csakis jó nevű, ismert cégnél dolgoznék.	2,87

*Forrás: Saját kutatás (2018)*

Az 1. táblázatból kiderül, hogy a kitöltők összességében szeretnek gondoskodni magukról (4,27), és meglehetősen fontos számukra a szakmai karrierjük (4,32). Habár családjaik maximálisan támogatják őket erkölcsileg (4,50), legfontosabb döntéseikbe nem feltétlenül szólnak bele (3,53). A válaszadókra igaz, hogy a közepesnél jobban szeretnek dolgozni (3,83), családjaik anyagilag támogatják őket, de nem maximálisan (3,93). Iskola- és szakmaválasztásukkal nagyjából elégedettek, de nem teljes mértékben (3,80). Közepes mértékig szeretnék világhírű cégnél dolgozni (3,16), ám karrierjüket nem kizárólag jól ismert, nagynevű cégeknél képzelik el (2,87).

A kérdőív részeként arra kértem a kitöltőket, hogy 24 állítást értékeljenek egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán aszerint, hogy az adott tényező mennyiben befolyásolná őket a munkahelyválasztás során (1 – egyáltalán nem; 5 – teljes mértékben). Az állítások közt szerepeltek a hasonló kutatásokban ilyenkor használt szempontok, továbbá, mivel kutatásomban az employer branding hatására voltam kíváncsi, elrejtettem munkáltatói márkázás során használt eszközöket is a szakirodalom alapján, melyek a 2. táblázatban kiemelve láthatók.

**2. táblázat:** Állítások és a teljes minta átlagai a munkahelyválasztásról

Állítások	A teljes minta átlaga
A munka érdekessége	4,31
Személyes érdeklődés	4,38
Barátok/család véleménye	3,02
<b>Ott dolgozó ismerősök véleménye</b>	<b>3,68</b>
Egyetemi oktatók ajánlása	2,96
<b>A vállalat közösségimédia-oldalain látottak</b>	<b>2,85</b>
Magas fizetés	4,34
A munkahely megközelíthetősége	4,02
Home office lehetőség	3,20
Lehetőség rugalmas munkavégzésre	4,40
<b>Modern környezet, innovatív eszközök</b>	<b>4,11</b>
Sportolási lehetőségek/támogatások	2,98
<b>Nyílt napok egyetemisták és frissdiplomások számára</b>	<b>2,71</b>
<b>Kreatív toborzási stratégia</b>	<b>2,91</b>
<b>Innovatív megoldások alkalmazása</b>	<b>3,67</b>
<b>Rendszeres kommunikáció a belső rendezvényekről</b>	<b>3,47</b>
Szakami fejlődés lehetősége	4,54
Vezető szakmaisága	4,33
Mentor/coach program	3,44
Családbarát munkahely	3,58
Társadalmi felelősségvállalás	3,55
Kiváló munkahely díj(ak)	3,27
Munkaerőpiaci trendek	3,27
<b>Diverzitás: elfogadó és színes emberek dolgoznak a cégnél</b>	<b>3,56</b>

Forrás: Saját kutatás (2018)

A 2. táblázatból kiderül, hogy a kitöltők számára a három legfontosabb tényező a szakmai fejlődés (4,55) és a rugalmas munkavégzés lehetősége (4,40), valamint a személyes érdeklődés (4,38). Legkevésbé a nyílt napok (2,71), a közösségimédia-oldalak tartalma (2,85) és a kreatív toborzás (2,91) befolyásolja őket saját bevallásuk szerint. Ami meglepő volt számonra, ugyanis e három tényező nélkül valószínűleg nem is figyelnének fel egy-egy munkáltatóra. Ezt a három employer branding eszközt leszámítva a többi tényező viszonylag fontos volt a kitöltők számára, ám mégsem mondható, hogy mindnek döntő szerepe lenne a fiatalok munkahelyválasztásában.

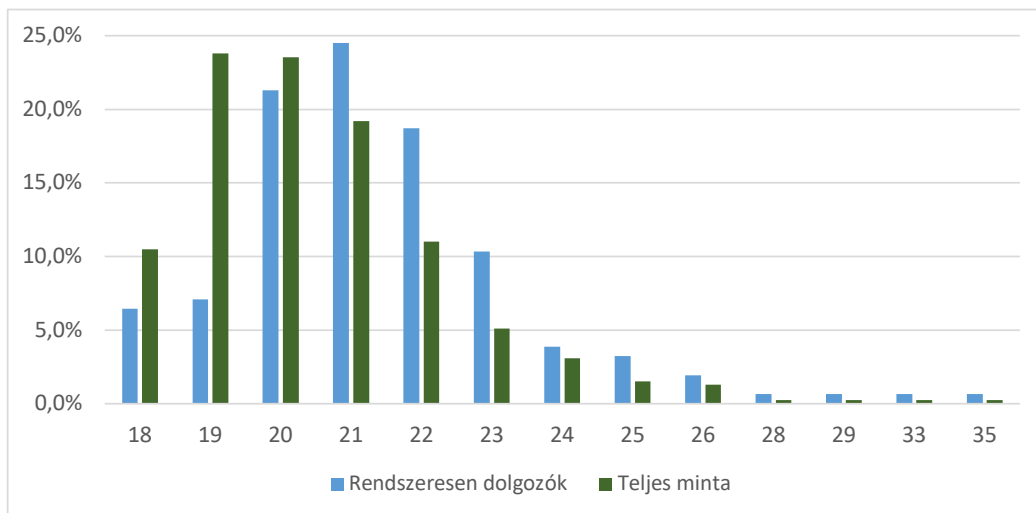
*Habár a co-creation workshopon is megjelentek már az employer branding eszköztár elemei, és a kérdőív alapján is elmondható, hogy valamilyen szinten befolyásolják a hallgatókat, az **első hipotézisemet**, miszerint „a megkérdezettek véleménye alapján az employer branding eszközök a munkahelyválasztás során fő befolyásoló tényezők közé sorolandók”, **elvetem**, hiszen a válaszadók döntését saját állításuk szerint csak közepes mértékben befolyásolja a munkáltatói márka.*

## A RENDSZERESEN DOLGOZÓK CSOPORTJA ÉS VÉLEMÉNYE

Az online kérdőívet úgy készítettem el, hogy kettéágazzon attól függően, hogy a kitöltő dolgozik-e rendszeresen, vagy sem. Erre meglátásom szerint azért volt szükség, mert a rendszeresen dolgozókat már valamilyen szinten befolyásolhatta a vállalatuk munkáltatói márkája, továbbá azért, mert céloom volt felmérni azt is, milyen távra terveznek jelenlegi cégüknél.

A dolgozók csoportjába 154-en tartoznak (39,49%), akiknek átlagéletkora (21,45) egy évvel magasabb az átlagnál (20,50). Ez annak köszönhető, hogy a 18–20 éves korosztály kevésbé, míg a 21–35 éves nagyobb mértékben megjelenik a teljes mintához mérten (7. ábra). A férfiak aránya 5%-kal magasabb (28,40%) a rendszeresen dolgozók között, így tehát a nők aránya az átlagnál alacsonyabb (71,60%).

7. ábra: Életkorok megoszlása a rendszeresen dolgozók csoportjában és a teljes mintában



Forrás: Saját kutatás (2018)

A csoport jelentős százaléka (77,40%) Budapesten él, 17,40%-uk községben, míg a Budapesten kívül városban élők száma elenyésző, mindössze 5,20%. Lakhelyük formáját tekintve a válaszadók egyharmada (33,50%) albérletben, az átlaghoz képest alacsonyabb része (43,90%) családjával, összesen 22,60%-uk pedig saját lakásban, kollégiumban vagy ismerősénél él.

A kitöltők 74,8%-a nyilatkozott úgy, hogy átlagos, 4,5%-uk úgy, hogy átlag alatti életszínvonalon él. Saját bevallása szerint 19,4% él az átlag felett, míg egy fő (1,3%) magasan az átlagos életszínvonal felett.

A rendszeresen dolgozók csoportjában az átlagosnál 3%-kal több (85,2%) az alapszakos, 0,8%-kal több a mesterképzéses hallgató, míg a felsőoktatási szakképzésben részt vevők aránya az átlaghoz képest 5%-kal alacsonyabb (12,9%). A csoport tagjai között nem meglepő módon nagyobb mértékű a levelező (5,8%) és távoktatásos (3,9%) hallgatók részvétele a teljes mintához képest, a nappali munkarendben tanulók (90,3%) pedig 5,6%-kal vannak kevesebben.

A kitöltőknek hat állítást kellett értékelniük 1-től 5-ig terjedő skálán az alábbi táblázatban található állításokat aszerint, hogy mennyire igazak rájuk. (Az 1 érték azt jelentette, hogy egyáltalán nem igaz rá az állítás, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben igaz.)

A 3. táblázat alapján a rendszeresen dolgozók saját állításuk szerint jobban szeretnek gondoskodni önmagukról (4,50), illetve jobban is szeretnek dolgozni (4,05). Családjuk azonban kevésbé meghatározó a döntések segítésében (3,43) és az anyagi támogatás nyújtásában (3,55). A többi állításra nagyjából átlagos válaszok érkeztek.

3. táblázat: Állítások és a kapott átlagok családi háttérre és karrierre vonatkozóan

Állítások	A rendszeresen dolgozók átlaga	A teljes minta átlaga
Szeretek gondoskodni magamról, önállóan élni.	4,50	4,27
Szeretek dolgozni.	4,05	3,83
A családom maximálisan támogat anyagilag.	3,55	3,93
A családom maximálisan támogat erkölcsileg.	4,54	4,50
Legfontosabb döntéseimet a családommal közösen hozom meg.	3,43	3,53
Tökéletesen választottam iskolát és szakmát.	3,84	3,80
A szakmai karrierem nagyon fontos számomra.	4,38	4,32
Célom egy világhírű cégnél dolgozni.	3,21	3,16
Csakis jó nevű, ismert cégnél dolgoznék.	2,86	2,87

Forrás: Saját kutatás (2018)

A következő részben arról kérdeztem a kitöltőket, hogy a 4. táblázat állításai mennyiben igazak a munkahelyükre, munkakörnyezetükre. Az értékelés ebben az esetben is egy ötfokú skálán történt, ahol 1 – „egyáltalán nem értek egyet”, és 5 – „teljes mértékben egyetértek”.

A 4. táblázatból jól kivehető, hogy a dolgozók a munkahelyüket szinte mindenben közepesre értékelték. Ugyanakkor a többihez képest kiemelkedik a szakmai fejlődés támogatása (3,81), a vezetők szakmai felkészültsége (4,17), a vezetői bánásmód (4,01), a munkahely könnyű megközelíthetősége. Ezzel szemben meglehetősen rossznak értékelték a mentorprogramokat (2,75), a toborzási stratégiát (2,43), a nyílt napokat (2,07), illetve a sportolási lehetőségek támogatását (2,66).

Kutatásomban arra is kerestem a választ, hogy a rendszeresen dolgozók jelenlegi munkahelyen maradását mennyire befolyásolja az employer branding. Éppen ezért

a kérdőívben megkérdeztem a kitöltőket, hogy milyen távon terveznek maradni munkáltatójuknál. Ezután párhuzamot próbáltam vonni a maradási hajlandóság és a belső employer branding eszközök között (VI. melléklet). Azonban ez nem sikerült, ugyanis azok a válaszadók, akik hosszabb távra terveznek, minden szempontból jobbra értékelték a cégüket.

4. táblázat: Állítások és átlagok a munkáról és munkahelyről

Állítások	A rendszeresen dolgozók átlaga
Nagyon szeretem a munkám.	3,87
<b>Teljes mértékben elégedett vagyok a munkámmal.</b>	<b>3,63</b>
A fizetésemet nagyon jónak tartom.	3,19
<b>Rendszeresen részt vehetek különböző belső rendezvényeken.</b>	<b>3,52</b>
<b>Rendkívül modern környezetben és eszközökkel dolgozom.</b>	<b>3,57</b>
<b>Rendszeresen kikérik a véleményem.</b>	<b>3,45</b>
Mindig rendelkezésemre áll a szükséges információ.	3,66
<b>A vállalat közösségimédia-oldalait nagyszerűnek tartom.</b>	<b>3,08</b>
Szakmai fejlődésemet teljes mértékben támogatják.	3,81
A vezetőm remek szakember.	4,17
A vezetőm figyelembe veszi a teherbírásomat és a képességeimet.	4,01
A munkahelyem könnyen, gyorsan megközelíthető.	4,01
A munkáltatóm sportolási lehetőségeket/támogatásokat biztosít.	2,66
<b>A cégem rendszeresen tart nyílt napokat egyetemisták és friss diplomások számára.</b>	<b>2,07</b>
<b>A munkahelyemen meglehetősen kreatív toborzási stratégiát alkalmaznak.</b>	<b>2,43</b>
<b>A szervezet nyitott az innovációra, mindig a legmodernebb megoldásokat alkalmazza.</b>	<b>3,38</b>
Nagyszerűen működik a mentor/coach program.	2,75
A vállalat maximálisan családbarát munkahely.	3,32
A cégben lehetőség van pro bono tevékenységet végezni.	2,84
A vállalat erősen környezettudatos.	3,16
A cég számos kiváló munkahelydíjjal rendelkezik.	2,89
<b>Elfogadó és színes emberek dolgoznak a cégnél.</b>	<b>3,81</b>

Így tehát a **második hipotézisemet**, mely szerint „a jól működő employer brandinggel rendelkező vállalatnál elégedettebbek/hosszabb távra terveznek az iskola mellett rendszeresen dolgozók”, **elvetem**.

## A NEM DOLGOZÓK CSOPORTJA ÉS VÉLEMÉNYE

A 390 kitöltő közül 60,51% (236 fő) nem, vagy csak alkalmanként dolgozik. Ez a 236 fő a dolgozók csoportjától kicsit eltérőbb kérdőívet töltött ki, ugyanis az ő esetükben kíváncsi voltam arra, mennyire ismerik az employer brandinget és hogyan vélekednek a hasznosságáról.

A nem dolgozók között a teljes minta átlagánál kevesebb (19,95%) a férfiak aránya, ezzel szemben a nőké 80,05%, ami pedig magasabb az átlagnál. Az átlagéletkor ebben a csoportban 19,85 év, ami majdnem egy évvel kevesebb az átlagosnál (20,50).

A teljes átlagnál 5%-kal kevesebben, ám még így is sokan (64,2%) élnek Budapesten. A nem dolgozók 24,6%-a egyéb városban, további 11% községben él, mely százalékok magasabbak az átlagnál (21,7% és 8,7%). A kitöltők 53,4%-a él családjával, 19,85%-a albérletben, 17,8%-a kollégiumban, és meglepően sok (8,95%) saját lakásban él, ami a dolgozók csoportjának (4,5%) csaknem duplája.

A nem dolgozók 73,3%-a él átlagos életszínvonalon, 22,1%-a az átlag felettin, míg és mindössze 4,65%-a él az átlag alatti életszínvonalon saját bevallása szerint. Ez alapján elmondható tehát, hogy a kitöltők átlagos életszínvonalon élnek.

A csoport jelentős része – ám az átlagnál (82,1%) kevesebben – jár alapszakra (80,05%), a fennmaradó 19,95% pedig felsőoktatási szakképzéses. Ez az átlagnál (17,1%) csaknem 3%-kal magasabb. Ebben a csoportban nincsenek mesterképzésben részt vevő hallgatók. A nem dolgozók közel 100%-a nappali tagozatos, levelezőre mindössze 2 fő jár .

Ezután hat állítást kellett értékelniük családi hátterükkel és karrierjükkel kapcsolatban. Az 1-től 5-ig terjedő skála segítségével jelölhették, hogy az egyes kijelentések mennyire igazak rájuk.

5. táblázat: Az állítások és kapott átlagok családi háttérre és karrierre vonatkozóan

Állítások	A nem dolgozók átlaga	A teljes minta átlaga
Szeretek gondoskodni magamról, önállóan élni.	4,12	4,27
Szeretek dolgozni.	3,69	3,83
A családom maximálisan támogat anyagilag.	4,17	3,93
A családom maximálisan támogat erkölcsileg.	4,47	4,50
Legfontosabb döntéseimet a családommal közösen hozom meg.	3,59	3,53
Tökéletesen választottam iskolát és szakmát.	3,77	3,80
A szakmai karrierem nagyon fontos számomra.	4,28	4,32
Célom egy világhírű cégnél dolgozni.	3,12	3,16
Csakis jó nevű, ismert cégnél dolgoznék.	2,87	2,87

*Forrás: Saját kutatás (2018)*

Az 5. táblázat alapján a válaszadók értékelése a legtöbb állítás esetében nem, vagy csak kismértékben tér el az átlagtól, ugyanakkor nagyobb eltérést láthatunk az első három kijelentés esetében. A kitöltők kevésbé szeretnek gondoskodni magukról és dolgozni, mint a teljes minta átlaga, továbbá a családjuk is nagyobb mértékben támogatja őket saját meglátásuk szerint.

A nem dolgozóktól megkérdeztem azt is, tudják-e, mi az employer branding. Saját meglátása szerint a kitöltők összesen 12,3%-ának volt fogalma arról, hogy mit jelent a munkáltatói márkázás. 80,9% nem tudta, 6,8% pedig nem volt benne biztos, hogy mi az. Azokat, akik tisztában voltak az employer branding jelentésével, megkértem, hogy említsenek néhány céget, amelyről tudják, hogy ilyen tevékenységet folytat. Itt a Big4 cégeket (Deloitte, Ernst&Young, KPMG, PwC), a Bosch-t, a Google-t, a Boston Consulting Groupot, a Citi Bankot és a Morgan Stanley-t hozták fel példának.

Ezután a következő meghatározást adtam az employer brandingről, amelyet igyekeztem úgy megfogalmazni, hogy ne befolyásoljam túlzottan a kitöltők válaszait: „A munkáltatói márkázás arra szolgál, hogy az egyes vállalatok valamely módon megkülönböztessék magukat a munkaerőpiacon. Ennek a megkülönböztető jegynek pedig hitelesnek kell lennie és két irányba kell hatnia: befelé, az alkalmazottak felé és kifelé,



a potenciális alkalmazottak felé. Eszközei például a külső és belső rendezvények, a közösségi oldalakon megjelenő tartalmak, de ezeken kívül rengeteg más is.”

A fogalom tisztázása után arra kértem a kitöltőket, hogy értékeljék, mennyire tartják hasznosnak az employer brandinget. Ezt az 1-től 5-ig terjedő skálán 3,6-ra értékelték. Megkérdeztem tőlük azt is, mennyire befolyásolná őket munkahelyválasztás során az, hogy egy ilyen díjat elnyert munkáltatót válasszanak. Itt szintén egy 1-től 5-ig terjedő skálán folyt az értékelés, és a válaszadók úgy gondolták, ez közepesen (3,0) befolyásolná döntésüket.

### A RENDSZERESEN DOLGOZÓ ÉS NEM DOLGOZÓ EGYETEMISTÁK VÉLEMÉNYÉNEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A kérdőív valamennyi kitöltőjét megkértem arra, hogy értékeljenek 24 munkahelyválasztásra vonatkozó állítást, aszerint, hogy azok milyen mértékben befolyásolnák a választásukat. Az értékelés ebben az esetben is ötfokú Likert-skálán történt, ahol az 1 az egyáltalán nem, és az 5 a teljes mértékben értéket jelentette. A táblázatban dőlt és félkövér betűvel emeltem ki az employer branding eszközöket, színessel pedig a nagyobb eltéréseket.

A 6. táblázat alapján egyértelműen kijelenthető, hogy mindkét csoport számára a szakmai fejlődés bizonyult a legfontosabb tényezőnek, ezt pedig a rugalmas munkavégzés lehetősége, a személyes érdeklődés, a munka érdekessége, a magas fizetés és a vezető szakmaisága követi. Az utóbb felsoroltak sorrendje a két csoportban eltérő, de jelentős különbség nincs az értékek között. A rendszeresen dolgozók csoportja a nyílt napokat (2,28) tartja legkevésbé befolyásoló tényezőnek, a nem dolgozók pedig a közösségi oldalakon megjelenő tartalmakat (2,97), ami még így is jobban befolyásolja döntésüket, mint a rendszeresen dolgozókéét (2,68).

A két csoport értékeinek összehasonlítása alapján elmondható, hogy a nem dolgozókat nagyobb mértékben befolyásolja szinte minden az adott tényezők közül, mint rendszeresen dolgozó társaikat.

6. táblázat: Állítások és átlagok a munkahelyválasztásról

Állítások	A rendszeresen dolgozók átlaga	A nem dolgozók átlaga
A munka érdekessége	4,25	4,35
Személyes érdeklődés	4,37	4,39
Barátok/család véleménye	2,85	3,12
Ott dolgozó ismerősök véleménye	3,63	3,71
Egyetemi oktatók ajánlása	2,70	3,15
<b>A vállalat közösségimédia-oldalain látottak</b>	2,68	2,97
Magas fizetés	4,26	4,38
A munkahely megközelíthetősége	3,88	4,11
Home office lehetőség	3,06	3,28
Lehetőség rugalmas munkavégzésre	4,46	4,35
<b>Modern környezet, innovatív eszközök</b>	4,08	4,13
Sportolási lehetőségek/támogatások	2,83	3,08
<b>Nyílt napok egyetemisták és frissdiplomások számára</b>	2,28	2,99
<b>Kreatív toborzási stratégia</b>	2,67	3,05
<b>Innovatív megoldások alkalmazása</b>	3,65	3,67
<b>Rendszeres kommunikáció a belső rendezvényekről</b>	3,43	3,50
Szakami fejlődés lehetősége	4,59	4,50
Vezető szakmaisága	4,36	4,31
Mentor/coach program	3,31	3,53
Családbarát munkahely	3,17	3,85
Társadalmi felelősségvállalás	3,41	3,65
Kiválómunkahely-díj(ak)	3,11	3,38
Munkaerőpiaci trendek	3,19	3,32
<b>Diverzitás: elfogadó és színes emberek dolgoznak a cégnél</b>	3,51	3,59

Forrás: Saját kutatás (2018)

Jelentősebb különbségeket láthatunk a két csoport értékeiben a következő tényezők esetében:

- Család/barátok véleménye
- Egyetemi oktatók ajánlása
- **A vállalat közösségi oldalain látottak**
- A munkahely megközelíthetősége
- Home office lehetőség
- Sportolási lehetőségek/támogatások
- **Nyílt napok egyetemisták számára**
- **Kreatív toborzási stratégia**
- Mentor/coach program
- Családbarát munkahely
- Társadalmi felelősségvállalás
- Kiválómunkahely-díj(ak).

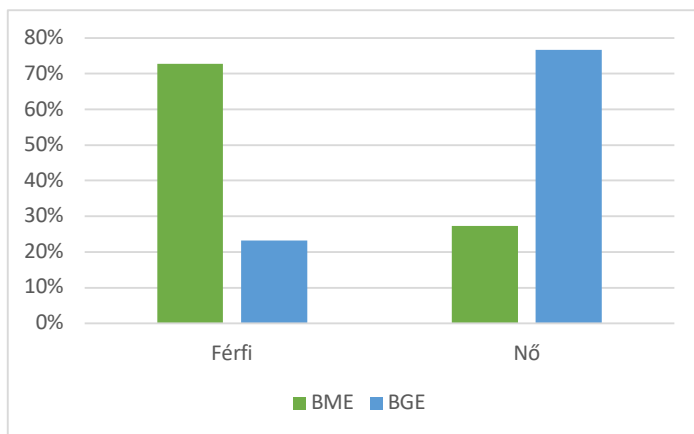
*Ezen tényezők között szerepel három olyan is (a felsorolásban félkövér dőlt betűvel), melyek a külső employer brandinghez tartoznak, továbbá az összes többi ilyen eszköz esetében is magasabb értékelést adtak a nem dolgozók, mint a rendszeresen dolgozók. Így tehát **elfogadom a harmadik hipotézisemet**, mely így szól: „A rendszeresen dolgozókat kevésbé befolyásolják a külső employer branding eszközök a munkahelyválasztás során, mint a nem, vagy csak alkalmanként dolgozókat.”*

#### 4.3.4. Hallgatói minta és vélemények a Budapesti Műszaki és a Budapesti Gazdaságtudományi Egyetemről

Kutatásom során lehetőségem nyílt egy kisebb minta gyűjtésére a Budapesti Műszaki és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (BME) hallgatóinak körében is. A BME-ről végül 110 kitöltés érkezett. A minta nem reprezentatív. Mindkét egyetemen ugyanazt a kérdőívet töltötték ki, ezért kísérletet teszek arra, hogy a két minta eredményeit összehasonlítsam.

A mintában a férfiak aránya a magasabb (72,7%), a nők mindössze 27,3%-át adják a teljes mintának (8.ábra). A kitöltők átlagéletkora magasabb, mint a BGE-sek (20,5 év) esetében, itt ugyanis 21,2 év.

8. ábra: Nemek aránya a két egyetemről kitöltők esetében és összehasonlításuk



Forrás: Saját kutatás (2018)

A válaszadók 85,5%-a él életvitelszerűen Budapesten, 9,1% valamely más városban, és mindössze 5,5% él községben. A lakhely típusát tekintve meglepő adat, hogy a BME-s kitöltők 40%-a kollégiumban, 13,6%-a saját lakásában él. Családjával csak a hallgatók 25,5%-a, albérletben 20%-a, és ismerősénél mindössze egy ember él.

A kitöltők 65,5%-a nyilatkozott úgy, hogy átlagos életszínvonalon él, 30,9%-a az átlag felett, míg összesen 3,6% él az átlag alatti életszínvonalon. Így tehát elmondható, hogy a BME-s hallgatók átlagos életszínvonalon élnek saját bevallásuk szerint.

A kitöltő hallgatók 91,8%-a alapszakos, 6,4%-a mesterképzéses és csupán 1,8% felsőoktatási szakképzéses. Valamennyi válaszadó nappali munkarendben tanul.

A következőkben a hallgatók ötfokú Likert-skálán értékelték a családi háttérre és karrierre vonatkozó kilenc állítást (1 – egyáltalán nem igaz; 5 – teljes mértékben igaz). Az eredményeket az alábbi táblázat tartalmazza, összehasonlítva azt a Budapesti Gazdasági Egyetemen gyűjtött adatokkal.

7. táblázat: Állítások és átlagok összehasonlítása családi háttér és karrier témában

Állítások	BGE-minta átlaga	BME-minta átlaga
Szeretek gondoskodni magamról, önállóan élni.	4,27	4,13
Szeretek dolgozni.	3,83	3,95
A családom maximálisan támogat anyagilag.	3,93	4,23
A családom maximálisan támogat erkölcsileg.	4,50	4,63
Legfontosabb döntéseimet a családommal közösen hozom meg.	3,53	3,39
Tökéletesen választottam iskolát és szakmát.	3,80	4,09
A szakmai karrierem nagyon fontos számomra.	4,32	4,25
Célom egy világhírű cégnél dolgozni.	3,16	2,80
Csakis jó nevű, ismert cégnél dolgoznék.	2,87	2,61

*Forrás: Saját kutatás (2018)*

A 7. táblázatból leolvasható, hogy a BME-s kitöltők kevésbé szeretnek gondoskodni magukról, mint a BGE-sek, azonban jobban szeretnek dolgozni náluk. Családjuk mind anyagilag, mind pedig erkölcsileg jobban támogatja őket, döntéseik meghozatalába mégis kevésbé folynak bele. Saját állításuk szerint a BME-sek jobban választottak iskolát/szakmát, de karrierjük kevésbé érdekli őket, mint BGE-s társaikat. Ez abban is megnyilvánul, hogy kevésbé fontos számukra az, milyen hírnévvel rendelkező cégnél fognak dolgozni a jövőben.

A kérdőív következő részében a BME-sek is értékelték egy 1-től 5-ig terjedő skálán a munkahelyválasztásra vonatkozó 24 tényezőt aszerint, hogy azok mennyire befolyásolják őket a döntésükben. A 8. táblázat tartalmazza a BME hallgatóinak eredményeit, összevetve a BGE-sekével. A táblázatban félkövér dőlt kiemeléssel láthatók az employer branding tényezők, színessel a nagyobb eltérések a két mintában: kék, ahol a BGE átlaga nagyobb, zöld, ahol a BME átlaga nagyobb.

A 8. táblázatból jól kivehető, hogy a legtöbb tényezőben komoly eltérések vannak a két egyetem hallgatói által megadott értékekben. A BME-sek 14 tényezőt tartanak kevésbé fontosnak (a táblázatban kék színnel), mint a BGE-sek, köztük három employer branding eszközt is (a táblázatban kék színű dőlt betűvel és félkövérrel).

8. táblázat: Az állítások átlagainak összehasonlítása a munkahelyválasztásról

Állítások	BGE-minta átlaga	BME-minta átlaga
A munka érdekessége	4,31	3,96
Személyes érdeklődés	4,38	4,03
Barátok/család véleménye	3,02	3,29
<b>Ott dolgozó ismerősök véleménye</b>	<b>3,68</b>	<b>3,86</b>
Egyetemi oktatók ajánlása	2,96	3,21
<b>A vállalat közösségimédia-oldalain látottak</b>	<b>2,85</b>	<b>2,85</b>
Magas fizetés	4,34	4,08
A munkahely megközelíthetősége	4,02	3,85
Home office lehetőség	3,20	3,27
Lehetőség rugalmas munkavégzésre	4,40	3,65
<b>Modern környezet, innovatív eszközök</b>	<b>4,11</b>	<b>4,00</b>
Sportolási lehetőségek/támogatások	2,98	3,44
<b>Nyílt napok egyetemisták és frissdiplomások számára</b>	<b>2,71</b>	<b>3,24</b>
<b>Kreatív toborzási stratégia</b>	<b>2,91</b>	<b>2,95</b>
<b>Innovatív megoldások alkalmazása</b>	<b>3,67</b>	<b>3,28</b>
<b>Rendszeres kommunikáció a belső rendezvényekről</b>	<b>3,47</b>	<b>2,64</b>
Szakami fejlődés lehetősége	4,54	3,83
Vezető szakmaisága	4,33	4,00
Mentor/coach program	3,44	3,11
Családbarát munkahely	3,58	3,24
Társadalmi felelősségvállalás	3,55	3,03
Kiválómunkahely-díj(ak)	3,27	3,12
Munkaerőpiaci trendek	3,27	2,94
<b>Diverzitás: elfogadó és színes emberek dolgoznak a cégnél</b>	<b>3,56</b>	<b>3,24</b>

Forrás: Saját kutatás (2018)

Ugyanakkor öt tényező sokkal inkább befolyásolja őket (a táblázatban zöld színnel), mint a másik egyetem hallhatóit. Elmondható, hogy munkahelyválasztással kapcsolatos döntéseikben nagyobb szerepet játszik más emberek véleménye és ajánlása,

hiszen mind a három erre vonatkozó tényezőt jobban értékelték. A BGE-seknél nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy vajon a kiszemelt munkáltató támogatja-e/biztosít-e sportolási lehetőségeket. Továbbá az is fontosabb számukra, hogy nyílt napokon vehetnek-e részt egy adott vállalatnál, és ott mi az, amibe beleláthatnak. A további öt tényezőben nem tapasztalható számottevő eltérés.

A BME hallgatóit is megkérdeztem arról, hallottak-e már az employer brandingről, illetve ismernek-e ilyen tevékenységet folytató céget. A válaszadók 6,25%-a állította azt, hogy tudja, 82,5%-a azt, hogy nem, és további 11,25%-a nem tudja eldönteni, mi a munkáltatói márkázás. Ehhez képest 7,5% gondolta úgy, hogy ismer olyan céget, mely ilyen tevékenységgel foglalkozik.

Miután számukra is megadtam az employer branding meghatározását, arra kértem őket, hogy ötfokú Likert-skálán értékeljék, mennyire tartják hasznosnak az employer brandinget, majd azt, hogy mennyiben befolyásolná őket abban, hogy ilyen díjat nyert munkáltatót válasszanak. A munkáltatói márkázás hasznosságát a BGE-seknél 0,4-del rosszabbra, 3,2-re értékelték, míg azt, hogy ilyen díjat nyert céget választanának, 2,75-re, ami 0,25-dal kevesebb, mint a BGE hallgatóinak értékelése.

Összességében elmondható tehát, hogy saját bevallásuk szerint a BME-s hallgatókat kevésbé befolyásolja az employer branding a munkahelyválasztásban és kevésbé tartják hasznosnak, ám a 8. táblázat rámutat arra, hogy a munkáltatói márkázás során használt eszközök hasonló mértékben befolyásolják a két egyetem hallgatóinak döntéseit.

## 5. Klaszterelemzés

A kutatások során egyes problémák megoldására olykor szükség van arra, hogy a hasonló elemeket csoportokba rendezzük, így különböző halmazokat alakítsunk ki a teljes mintából. A klaszterelemzés abban segít, hogy meghatározott változók alapján csoportosítja az egyes elemeket. Akkor mondható sikeresnek az elemzés, ha a csoporton belül minél nagyobb a hasonlóság, az egységesség, míg az egyes klaszterek nagymértékben különböznek egymástól (Sajtos–Mitev 2007).

### 5.1. A klaszterelemzés módszere

„A K-közép klaszterelemzés nem hierarchikus eljárás, amely a nagy elemszámot is jól kezeli. A hierarchikus eljárásokkal szemben a K-közép kezdetben nem tekint minden elemet külön klaszternek, hanem előzetesen meg kell határoznunk a létrehozni kívánt klaszterek számát” (Sajtos–Mitev 2007: 315).

Ez a módszer nem hierarchikus, és előnye, hogy kevésbé befolyásolják a kiugró adatok, de előre meg kell határozni a klaszterek számát. A részeredmények az *V. mellékletben* található.

### 5.2. Klaszterek

A program a K-közép klaszterelemzés alkalmazásával három csoportba sorolta be a minta egyes elemeit. A válaszadók gyakorisága és megoszlása a *9. táblázatban* látható.

**9. táblázat:** A válaszadók gyakorisága és megoszlása a klaszterekben

Klaszter	A válaszadók gyakorisága	A válaszadók megoszlása
1	61 fő	15,64%
2	167 fő	42,82%
3	162 fő	41,54%
Összesen	390 fő	100,00%

*Forrás:* Saját kutatás (2018)

A 390 fős minta egészében 76,6% a nők aránya, a kitöltők háromnegyede 18 és 22 év közötti, és kétharmaduk Budapesten él. 82,1% az alapszakos és 95,9% a nappali tagozatos hallgató. Éppen ezért minden klaszterben ők vannak túlsúlyban.

A csoportok elkülönítésére a 24 munkahelyválasztással kapcsolatos tényezőre adott értékelés volt segítségemre.



### 5.2.1. A befolyásolhatatlanok csoportja

Mind közül ebbe a csoportba kerültek a legkevesebben (15,64%). A többi csoport-hoz és a teljes átlaghoz képest meglehetősen magas a férfi kitöltők aránya (41%), és az átlagéletkor is náluk a legmagasabb (21,34 év). Itt található a legtöbb Budapesti lakos (78,9%), és ebben a csoportban vannak a legtöbben a saját lakással rendelkezők (11,5%). A teljes csoportra nézve átlagos életszínvonalon élnek, azonban a legtöbb átlag alatti válasz innen érkezett (9,8%).

A teljes átlaghoz képest ebben a klaszterben van a legtöbb alapszakos (86,9%), ezenkívül pedig kizárólag felsőoktatási szakképzésesek alkotják a csoportot (13,1%). A teljes mintához viszonyítva nagy arányban vannak a távoktatásban részt vevő hallgatók (3,3%).

Saját elmondásuk szerint szüleik kevésbé támogatják őket anyagilag és kevésbé folynak bele a döntéseikbe, mint a másik két csoport esetében. Iskola- és karrierválasztásukat sem tekintik annyira tökéletesnek, karrierjük és az, hogy nagynevű cégnél dolgozzanak, szintén nem igazán foglalkoztatja őket annyira, mint a többieket. Itt vannak a legnagyobb arányban a rendszeresen dolgozók (49,2%).

A csoport tagjai minden tényezőt mélyen az átlag alatt értékelték, vagyis saját elmondásuk szerint nagyon nehezen befolyásolhatóak a munkahelyválasztás során, főként akkor, ha külső tényezőkről van szó. Saját magukhoz képest magasra csak két dolgot jelöltek: személyes érdeklődés (4,28) és szakmai fejlődés (4,15). Az employer branding eszközök egyáltalán nem érdeklik őket, ugyanis szinte mindet hármásra vagy annál rosszabbra értékelték. Legkevésbé az egyetemistáknak és frissdiplomásoknak tartott nyílt napok (1,49) és a kreatív toborzás (1,51) befolyásolja őket döntésükben.

### 5.2.2. Az átlagos tömeg

Ez a klaszter mind közül a legnépesebb (167 fő, 42,82%). A férfiak és nők aránya közelít a teljes mintához, és az átlagéletkor sem tér el túlzottan tőle. A lakhely típusát illetően is vegyes a kép, azonban elmondható, hogy ebben a csoportban van arányaiban a legtöbb „vidéki”, összesen 25,9%. Itt is az átlagos életszínvonalon élők vannak túlsúlyban, azonban az átlag felett (27,5%) és magasan az átlag felett (1,2%) élők aránya magasabb, mint minden más csoportban.

Összességében ez mondható a legiskolázottabb csoportnak, ugyanis alacsonyabb a felsőoktatási szakképzésesek aránya, és itt található a minta összes mesterképzéses hallgatója. A munkarendet tekintve ebben a csoportban van a legtöbb levelező tagozatos (4,2%).

Ők szeretnek a legkevésbé önállóan élni, gondoskodni magukról és dolgozni. A többi állításra nagyjából átlagos értékelést adtak. Jelenlegi munkavállalásukat tekintve pedig szintén hasonló a megoszlás a teljes mintához.

Leginkább a rugalmas munkavégzési lehetőség (4,49), a szakmai fejlődés (4,43) és a személyes érdeklődés (4,28) befolyásolja őket. A tényezőket többnyire átlagosra értékelték, azonban akadtak köztük olyanok, melyek az átlagnál jobban befolyásolják őket döntéseikben (ott dolgozó ismerősök véleménye, magas fizetés, home office lehetőség, munkahely megközelíthetősége és a rugalmas munkavégzés lehetősége). Ők az employer branding eszközöket már valamivel magasabbra értékelték, mint a „befolyásolhatatlanok”, de még így sem mondható, hogy azok a leginkább befolyásoló tényezők közé sorolhatók.

### 5.2.3. A még lelkes optimisták csoportja

Ebbe a csoportba 162 fő (41,54%) tartozik, és itt a legmagasabb a nők aránya (81,5%) az összes szegmens közül. Az átlagéletkor 20,09 év, ami a legalacsonyabbnak bizonyul. A lakhely szerinti megoszlás ebben a klaszterben átlagos, és ezért vegyesnek mondható, azonban az is igaz, hogy itt található arányaiban a legtöbb kollégista (23,5%). E csoport kitöltői átlagos életszínvonalon élnek.

Elmondható, hogy ez a legkevésbé tanultak csoportja, ugyanis az átlagnál kevesebb az alapszakos (76,9%), több a felsőoktatási szakképzéses (23,1%). Ugyanakkor a nappali munkarendben tanulók adják a kitöltők 98,1%-át.

A három csoport közül ők érzik úgy a leginkább, hogy jól döntöttek, amikor ezt az iskolát és szakmát választották (3,94). Számukra a legfontosabb a karrierjük (4,52), és az, hogy jó nevű, ismert cégnél dolgozhassanak (3,53). Azonban ebben a csoportban dolgoznak rendszeresen a legkevesebben (30,2%).

A csoport szinte valamennyi tényezőt magasan az átlag fölé értékelt, tehát sok tényező befolyásolja őket döntésükben. Legmagasabbra a szakmai fejlődést (4,78), a vezető szakmaiságát (4,70) és a rugalmas munkavégzés lehetőségét (4,58) értékelték, de nem

sokkal maradnak el a további tényezők sem. Az employer branding eszközök közül a modern környezetet (4,54), a diverzitást (4,23) és a belső rendezvények rendszeres kommunikációját (4,13) tartják a legfontosabbnak, azonban a nyílt napokat (3,70) és a kreatív toborzást (3,83) is az átlagnál jóval magasabbra értékelték.

## 6. Összefoglalás

Az employer branding napjainkban egyre inkább a toborzás és a megtartás elengedhetetlen eszközévé válik, ezért ma már szinte minden munkáltató tudatosan alakítja munkáltatói márkáját, beleértve a kisebb vállalatokat is.

Az efféle tevékenység a cégeknek számos előnnyel járhat, ugyanis a befektetett erőforrás a szakértők véleménye szerint mindig megtérül. Nem mindegy azonban, milyen célcsoportra milyen eszközöket alkalmaznak a munkáltatók. Továbbá a tevékenység során mindig szem előtt kell tartani: az employer branding célja, hogy a vállalatokról hiteles, vonzó és megkülönböztethető képet alkosson. Éppen ezért elmondható, hogy ebben a szakmában nem igazán vannak „best practice”-ek, ugyanis minden munkáltatói márkának egyedinek kell lennie.

Primer kutatásomat azzal a céllal végeztem, hogy megtudjam, mi húzódik hallgatótársaim munkahelyválasztási döntései mögött, mit gondolnak az employer brandingről és vajon annak tényezői mennyire befolyásolják őket munkahelyválasztásuk során.

### 6.1. A primer kutatás legfontosabb adatainak összefoglalása

Kutatási eredményeim alapjául szolgált egy 28 fős csoporttal megrendezett co-creation workshop, egy szakmai interjú és egy kvantitatív, online kérdőíves megkérdezés 390 fős hallgatói mintával. A kutatás nem volt reprezentatív.

A kutatásom elején három hipotézist állítottam fel, melyek közül egyet elfogadtam, kettőt a kapott adatok alapján elvettem (10. táblázat).

Kérdőívemmel vizsgáltam a megkérdezettek munkahelyválasztási attitűdjeit is. A hallgatók függetlenül attól, hogy dolgoznak-e rendszeresen vagy sem, 24 munkahelyválasztásra vonatkozó állítást értékelték ötfokú Likert-skálán aszerint, hogy az mennyire befolyásolná őket döntésük meghozatalában. Ezen állítások között szerepeltek a hasonló kutatások során használt tényezők, továbbá a szakirodalomból vett employer

branding tényezők is. Összességében elmondható, hogy valamennyi kitöltő számára a legfontosabbak a szakmai fejlődés (4,55), a rugalmas munkavégzés lehetősége (4,40) és a személyes érdeklődés (4,32). A számukra legkevésbé befolyásoló tényezők a nyílt napok (2,71), a közösségimédia-oldalakon megjelenő tartalmak (2,85), valamint a kreatív toborzási stratégiák (2,91). Ez számomra meglepőnek bizonyult, ugyanis a szakirodalom alapján úgy gondolom, hogy ezek nélkül a fiatalok nem is igazán figyelnének fel egy-egy munkáltatóra. E három tényezőt leszámítva a többi employer branding eszközt viszonylag magasra értékelték a hallgatók, azonban az mégsem mondható, hogy a leginkább munkahelyválasztást befolyásoló tényezők közé sorolandók lennének.

#### 10. táblázat: Hipotézisvizsgálat

<b>H1:</b> A megkérdezettek véleménye alapján az employer branding eszközök a munkahelyválasztás során fő befolyásoló tényezők közé sorolandók.	✗
<b>H2:</b> A jól működő employer brandinggel rendelkező vállalatnál elégedettebbek/hosszabb távra terveznek az iskola mellett rendszeresen dolgozók.	✗
<b>H3:</b> A rendszeresen dolgozókat kevésbé befolyásolják a külső employer branding eszközök a munkahelyválasztás során, mint a nem, vagy csak alkalmanként dolgozókat.	✓

*Forrás: Saját kutatás (2018)*

A **rendszeresen dolgozók** a munkahelyválasztás tényezőihez hasonló szempontok mentén értékelték munkahelyüket, többnyire közepes értékeket megadva. Ugyanakkor a többihez képest kiemelkedtek a következők: szakmai fejlődés támogatása (3,81), vezetők szakmai felkészültsége (4,17), vezetői bánásmód (4,01), munkahely könnyű megközelíthetősége. Ezekkel szemben a mentorprogramokat (2,75), a toborzási stratégiát (2,43), a nyílt napokat (2,07), illetve a sportolási lehetőségek támogatását (2,66) alacsonyra értékelték. Kutatásom során azt is szerettem volna feltárni, hogy a rendszeresen dolgozókat mennyire befolyásolja jelenlegi munkahelyen maradásukban az employer branding, ezért megkérdeztem őket, milyen távon terveznek jelenlegi munkáltatójuknál. Párhuzamot próbáltam vonni az employer branding eszközök és a maradási hajlandóság között, ez azonban nem sikerült, ugyanis azok, akik hosszabb távra terveznek, nem csak ezeket az eszközöket, értékelték magasabbra, de minden más tényezőt is.

A **nem rendszeresen dolgozók** között felmértem azt is, hogy ismerik-e az employer brandinget. Állításuk szerint a kitöltők 12,3%-a tudja, mit jelent ez a fogalom, míg 80,9% nem tudta, 6,8% pedig nem tudta eldönteni a jelentését. Ezután definíciót adtam nekik a munkáltatói márkázásról, melyet igyekeztem úgy megfogalmazni, hogy ne legyen közvetlen hatással későbbi válaszaikra. A fogalom tisztázása után megkértem őket, hogy értékeljék az employer branding hasznosságát egy ötfokú skálán, melynek eredménye 3,6 lett. Végül pedig arra voltam kíváncsi, hogy saját bevallásuk szerint mennyire befolyásolná őket, hogy olyan céget válasszanak, amely ilyen tevékenységért járó díjat nyert. Ezt egy egytől ötig terjedő skálán 3-ra értékelték.

Összehasonlítva a rendszeresen dolgozók és nem dolgozók csoportját, kijelenthető, hogy mindkét csoport számára a legfontosabb tényező a szakmai fejlődés, majd ezt követi a rugalmas munkavégzés lehetősége, a személyes érdeklődés, a munka érdekessége, a magas fizetés és a vezető szakmaisága. Az utóbbi öt tényező sorrendje a két csoportban eltérő, de nincsenek jelentős különbségek az értékelések között. A rendszeresen dolgozók csoportja a nyílt napokat (2,28) tartja legkevésbé befolyásoló tényezőnek, a nem dolgozók pedig a közösségi oldalakon megjelenő tartalmakat (2,97), mely még így is jobban befolyásolja döntésüket, mint a rendszeresen dolgozókat (2,68). A két csoport értékeinek összehasonlítása alapján elmondható, hogy a nem dolgozókat nagyobb mértékben befolyásolja szinte minden az adott tényezők közül, mint rendszeresen dolgozó társaikat.

## *6.2. A kapott klaszterek összehasonlítása*

A K-közép módszerrel három egymástól jól megkülönböztethető csoportot tudtam azonosítani a BGE hallgatóinak válaszai alapján: a befolyásolhatatlanok, az átlagos tömeg és a még lelkes optimisták csoportját.

A szegmensek elkülönítésénél a 24 munkahelyválasztással kapcsolatos állítás volt segítségemre, azonban a csoportok nem csak az ezekre adott értékeléseikben különböznek egymástól, hanem a legtöbb demográfiai és családdal vagy karrierrel kapcsolatos kérdésben is.

A klaszterek összehasonlítása rámutatott, hogy vannak olyan hallgatók a válaszadók között, akiket kevésbé lehet befolyásolni döntésükben („befolyásolhatatlanok”), határozott elképzeléseik vannak arról, mit keresnek, és erősen csak két-három tényező

határozza meg azt, hogy melyik munkahelyet válasszák. Az „átlagos tömeg” jobbára a teljes minta átlagához hasonló válaszokat adott, és mindössze néhány tényezőben tapasztalható eltérés ehhez képest. Ugyanakkor van a hallgatóknak egy olyan csoportja is („még lelkes optimisták”), akiket szinte minden tényező az átlagnál erősebben befolyásol munkahelyválasztása során, így az employer branding eszközei is (11. táblázat).

11. táblázat: *Klaszterek összehasonlítása*

Állítások	A befolyásolhatatlanok átlaga	Az átlagos tömeg átlaga	A még lelkes optimisták átlaga	A teljes minta átlaga
A munka érdekessége	3,97	4,25	4,49	4,31
Személyes érdeklődés	4,28	4,28	4,54	4,38
Barátok/család véleménye	2,46	2,95	3,30	3,02
<b>Ott dolgozó ismerősök véleménye</b>	3,03	3,83	3,76	3,68
Egyetemi oktatók ajánlása	1,97	2,88	3,43	2,96
<b>A vállalat közösségi média oldalain látottak</b>	1,87	2,74	3,32	2,85
Magas fizetés	3,85	4,37	4,49	4,34
A munkahely megközelíthetősége	3,10	4,16	4,23	4,02
Home office lehetőség	2,31	3,28	3,45	3,2
Lehetőség rugalmas munkavégzésre	3,67	4,49	4,58	4,4
<b>Modern környezet, innovatív eszközök</b>	3,00	4,10	4,54	4,11
Sportolási lehetőségek/támogatások	1,90	2,76	3,62	2,98
<b>Nyílt napok egyetemisták és frissdiplomások számára</b>	1,46	2,22	3,70	2,71
<b>Kreatív toborzási stratégia</b>	1,51	2,53	3,83	2,91
<b>Innovatív megoldások alkalmazása</b>	2,70	3,42	4,28	3,67
<b>Rendszeres kommunikáció a belső rendezvényekről</b>	2,28	3,28	4,13	3,47
Szakami fejlődés lehetősége	4,15	4,43	4,79	4,54
Vezető szakmaisága	3,61	4,23	4,70	4,33
Mentor/coach program	2,31	3,08	4,23	3,44
Családbarát munkahely	2,28	3,46	4,20	3,58
Társadalmi felelősségvállalás	2,48	3,34	4,17	3,55
Kiválómunkahely-díj(ak)	2,10	3,01	3,99	3,27
Munkaerőpiaci trendek	2,39	3,05	3,82	3,27
<b>Diverzitás: elfogadó és színes emberek dolgoznak a cégnél</b>	2,49	3,29	4,23	3,56

Forrás: Saját kutatás (2018)

Összességében elmondható, hogy a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóinak munkahelyválasztását befolyásolja az employer branding, azonban korántsem akkora mértékben, mint más tényezők. A hallgatók nem igazán vannak tisztában azzal, mit is jelent a munkáltatói márkázás, azonban saját véleményük és a tényezők alapján az mégis kihatással van döntéseikre.

Kutatásom után úgy gondolom, hogy az employer brandingnek igenis hatása van a fiatalok munkahelyválasztására, de ez egyéneenként eltérő lehet, és semelyik eszköze sem mindenható, vagyis egyedül nem állja meg a helyét a munkaerőpiacon.

### *6.3. A kutatás lehetséges folytatása*

Az eredmények összesítése után újabb kérdések merültek fel bennem, melyekre érdemes lehetne egy újabb kutatás keretei között választ keresni.

Kutatásomban kizárólag a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatói vettek részt, valamint egy kisebb minta a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemről. A két egyetem eredményeinek összehasonlítása után azonban úgy gondolom, érdemes lenne a kutatást kiterjeszteni hazánkban minél több felsőoktatási intézményre, hiszen a különböző képzési területek, szakmák, a földrajzi elhelyezkedésből adódó munkalehetőségek, és attitűdök nagyban befolyásolhatja az eredményeket.

Kíváncsi lennék arra is, hogy a már munkatapasztalattal rendelkező diplomás pályakezdők milyen tényezők alapján döntenek, és vajon őket mennyire befolyásolhatja a munkahelyválasztás/-váltás során az employer branding. Ezt pedig két szempontból is érdekes lehet megvizsgálni: egyrészt a jelenlegi munkahely megtartó erejét – milyen tényezők azok, melyek miatt maradna a megszokott helyén; másrészt pedig a leendő munkaadó vonzó erejét – mely eszközök csábítják váltásra egy másik cég alkalmazottait.

Érdemes lenne azt is megvizsgálni, milyen véleménnyel van ezen tényezőkre és eszközökre a kevésbé iskolázott réteg. Vajon van-e szignifikáns eltérés köztük és a diplomások között, ha employer brandingről van szó? Őket vajon jobban, vagy kevésbé befolyásolja?

Mindezek után úgy gondolom, érdemes lehet a témával foglalkozni a továbbiakban is, ugyanis az employer branding még csak most kezd igazán népszerűvé válni hazánkban. Én magam biztos vagyok abban, hogy ha ezt a kutatást újra elvégezném néhány év múlva, már merőben más eredményeket kapnék.

## Felhasznált irodalom

- Ambler, T. – Barrow S. (1996): The employer brand. *Journal of Brand Management*, (4)3, 185–206.
- Bálint B. (2014): Mitől leszünk vonzóak? Munkáltatói márkaépítés Magyarországon. Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok Téli Konferenciája Tanulmánykötet, Pécs. *on-line*, 8–21. Letöltve: 2018. március 18.: [http://www.dosz.hu/dokumentumfile/DOSz-KTO-tanulmanykotet\\_2014.pdf](http://www.dosz.hu/dokumentumfile/DOSz-KTO-tanulmanykotet_2014.pdf).
- Bokor A. (2007): Létezik-e itthon Y-Generáció? *Vezetéstudomány*, 2, 2–21.
- Deterding, S. – Dixon, D. – Khaled, R. – Nacke, L. (2011): From game design elements to gamefulness: Defining „gamification”. Proceedings of the 15th international academic mindTrek conference: envisioning future media environments, 9–15.
- Fodor M. (2015): Employer branding: Mi a jó munkáltató? In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest, *on-line*, 109–119. Letöltve: 2018. szeptember 7.: [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07\\_FodorMonika.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_FodorMonika.pdf).
- Gossler E. (2018): Az employer branding jelentősége a magyar munkaerőpiacon. BGE, FOSZK. Záródolgozat. Budapest.
- Kékkői Z. (2018): „Welcome to the digital jungle!” A közösségi média leghatékonyabb toborzási felülete és eszköztára. HR Digital Connect Konferencia.
- Khera, S. N. – Malik, S. (2014): Conceptualizing and measuring life priorities of generation Y: Evidences from indian context. *Industrial and Commercial Training*, (42)2, 80–86.
- Lloyd, S. (2002): Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, (24)10, 64–66.
- Meretei B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. Szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 10, *on-line*, 10–18. Letöltve: 2018. április 18.: <https://www.hrportal.hu/download/tanulmany20171130%201.pdf>.
- Minchington, B. (2010): *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Orosdy B. – László Gy. (2003): Marketing a belső munkaerőpiacon. In *Marketing – Oktatás – Kutatás*. Tanulmánykötet Zeller Gyula professzor 75. születésnapja tiszteletére, Pécs: PTE KTK, 28–47.



- Sajtos L – Mitev A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Soulez, S. – Soulez, C. G. (2011): Recruitment marketing and generational segmentation: A critical analysis based on a sub-segment of generation Y. *Recherche et Application en Marketing*, (26)1, 39–55.
- Tari A. (2010): *Y generáció: Klinikai pszichológiai jelenségek és társadalomlélektani összefüggések az információs korban*. Budapest: Jaffa Kiadó.
- Twenge, J. M. (2010): A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, (25)2, 201–210.
- Ugryai Gy. (2005): *Személyzeti marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

### Online források

- Batiz, A. (2017): Nem bullshit, ambiciózus szerelemgyerek – vita az employer branding szerepéről. Forbes.hu, *on-line*, letöltve: 2018. április 24.: <https://forbes.hu/legyel-jobb/nem-bullshit-ambiciozus-szerelemgyerek-vita-az-employer-branding-szereperol/>.
- Bertini, P. (2014): Co-creation: Methods & approaches. *on-line*, letöltve: 2018. október 2.: <https://www.linkedin.com/pulse/20140530181242-144684-co-creation-methods-approaches/>.
- Ellis, J. (2017): What Is (And Isn't) Employer Branding? Talent Economy, *on-line*, letöltve: 2018. május 2.: <http://www.talenteconomy.io/2017/09/12/employer-branding/>.
- Employer Branding Award: Értékelés (2018), Employer Branding Award, *on-line*, letöltve: 2018. október 1.: <http://www.employerbrandingaward.hu/ertekeles/#zsuritagok>.
- Employer Branding Management Awards, *on-line*, letöltve: 2018. október 12.: <https://employerbrandmanagementawards.com/europe-awards/categories/>.
- Employer Brand Research 2018 (2018), Randstad, *on-line*, letöltve: 2018. szeptember 4.: <https://www.randstad.hu/employer-brand-research/employer-brand-research-hungary-2018/>.

- Jager, R. (2017): A Randstad tehetségmenedzsment szakértője a munkáltatói márkázásról. Randstad.hu, *on-line*, letöltve: 2018. szeptember 3.: [https://www.randstad.hu/workforce360/archivum/a-randstad-tehetsegmenedzsment-szakertoje-a-munkaltatoi-markarol\\_150/](https://www.randstad.hu/workforce360/archivum/a-randstad-tehetsegmenedzsment-szakertoje-a-munkaltatoi-markarol_150/).
- Kádár B. – Torjai Cs. (2017): A munkáltatói márka globális trendjei, *on-line*, letöltve: 2018. június 18.: <https://www.linkedin.com/pulse/munk%C3%A1ltat%C3%B3i-m%C3%A1rka%C3%A9p%C3%ADt%C3%A9s-glob%C3%A1lis-trendjei-bal%C3%A1zs-k%C3%A1d%C3%A1r/>.
- Kovács É. (2006): Szabadbölcsészet, 5. előadás: Az adatfelvétel módszerei. elte.hu, *on-line*, letöltve: 2018. július 2.: [http://mmi.elte.hu/szabadbolcseszlet/mmi.elte.hu/szabadbolcseszlet/index72c4.html?option=com\\_tanelem&id\\_tanelem=835&tip=0](http://mmi.elte.hu/szabadbolcseszlet/mmi.elte.hu/szabadbolcseszlet/index72c4.html?option=com_tanelem&id_tanelem=835&tip=0).
- Slater, B. (2015): Employer branding: Fad or future? The expert review. Blog. Beamery.com, *on-line*, letöltve: 2018. augusztus 24.: <https://blog.beamery.com/employer-branding-experts/>.
- Szerethető Munkahelyek Díj 2018: A díjról (2018), Szerethető Munkahelyek Díj, *on-line*, letöltve: 2018. szeptember 12.: <https://szerethetomunkahelyek.hu/hu/dijrol>.
- Szólás M. (2016): A munkahelyválasztás szempontjai. *on-line*, letöltve: 2018. október 7.: <https://www.linkedin.com/pulse/munkahely-v%C3%A1laszt%C3%A1s-szem-pontjai-miklos-t-szolas/>.
- Tran, Y. (2015): Employer branding – a fad or the future of HR? VMST Blog, *on-line*, letöltve: 2018. augusztus 24.: <https://medium.com/human-resources-management/employer-branding-a-fashionable-trend-or-the-future-of-hr-3f9551406de8>.
- Vitkovits P. (2017): Az employer branding a legújabb bullshit? *Forbes*, *on-line*, letöltve: 2018. május 24.: <https://forbes.hu/legyel-jobb/az-employer-branding-a-legujabb-bullshit/>.
- X, Y, Z: Hogyan kezeljük a generációs különbségeket a munkahelyen (2017), *Employ Your Brand*, *on-line*, leöltve: 2018. július 18.: <http://employyourbrand.hu/2017/02/27/x-y-z-hogyan-kezeljuk-a-generacios-kulonbsegeket-a-munkahelyeken/>.
- Zvezdovics A. (2018): Mi a vezetők szerepe, amikor az employer brand varázspálcára lenne szükség? *Piac és Profit*, *on-line*, letöltve: 2018. október 12.: [https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/mi-a-vezetok-szerepe-amikor-employer-brand-varazspalcara- lenne-szukseg/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/mi-a-vezetok-szerepe-amikor-employer-brand-varazspalcara- lenne-szukseg/).