

---

FODOR MÓNKA<sup>1</sup>

---

RÁBAI DÁNIEL<sup>2</sup>

---

## Milyen a jó munkáltató: toborzási és foglalkoztatási kérdések mérnökhallgatók és HR-szakértők körében végzett primer kutatás eredményei alapján

### Szekunder kitekintés

#### *Generációs különbségek az álláskeresésben*

Több hazai kutatás is rávilágított már arra, hogy a munkahelyi légkör, az előrelépési, tanulási lehetőségek, a fizetés nagysága mellett a vállalat jó hírneve, a vállalati márká értéke dönt egy-egy munkahely kiválasztásánál. Épp ezért értékelődött fel a jól pozicionált munkaadói márká szerepe, a munkaadói márkáépítés technikája (*employer branding*).

A munkaerő-piaci trendekre és a munkáltatói márkáépítés módszerére egyaránt hatást gyakorolnak a fogyasztói trendek, az új fogyasztói preferenciák – úgymint az „individualista fogyasztó” vagy a „digitális bennszülött” (Törőcsik 2003).

Ennek értelmében az álláskeresői szokások is megváltoztak. Különösen igaz ez az Y, X generációra, mely az álláshirdetők legfőbb célcsoportjának tekinthető életkor szerinti szegmentáció alapján.

Számos HR-szakember, fejevadász cég foglalkozik azzal, hogy az ezen generációk tagjaira jellemző fogyasztói karakterek milyen kihívást jelentenek az álláshirdetők, a munkaadók számára.

Mivel primer vizsgálatunk során az Y generáció köréből kerültek ki az alanyok, így ezen generáció bemutatására koncentrálnak a tanulmányban.

---

1 Egyetemi docens, BGF Külkereskedelmi Kar Marketing Intézeti Tanszék; e-mail cím: [fodor.monika@kkfk.bgf.hu](mailto:fodor.monika@kkfk.bgf.hu).

2 Magyarországi országkoordinátor, Continental Hungaria Kft.; e-mail cím: [daniel.rabai@conti.de](mailto:daniel.rabai@conti.de).

*Y generáció:* Ők a mai fiatal felnőttek és a nagyobb kamaszok. A generáció jellemzői a következők:

- Különlegeseek – legalábbis annak érezhetik magukat, mert gyerekkorukban rengeteget törődtek velük, sokkal többet, mint bármely korábbi generációval.
- Védettek – ugyanezért. Sokuk fölött még húszas éveikben is ott köröznék a gyereket elengedni nem akaró „helikopterszülők”.
- Magabiztosak és optimisták.
- Csapatban szeretnek dolgozni.
- Ambiciózusak, erősen motiváltak, racionálisak és hosszú távra terveznek.
- Nagy nyomás nehezedik rájuk, mivel sokkal bizonytalanabb gazdasági környezetben lépnek ki a világba, mint a szüleik.
- Sokkal hagyományosabb, konvencionálisabb értékrenddel rendelkeznek, mint az előző két generáció (Tari 2010).

Ha az Y generáció álláskeresői szokásait vizsgáljuk, akkor a következő megállapításokat tehetjük. Ők azok a munkavállalók, akik a jó márkánévvel rendelkező munkáltatókat keresik elsősorban. A nagyobb, közzismertebb cégnevek számukra kifejezetten vonzóak. Ezzel párhuzamosan jellemző rájuk, hogy akkor is keresnek állást, amikor stabil munkahelyük van. Ezen generációk esetében sokszor elhangzott: jellemző, hogy „Függetlenül attól, hogy megbecsült munkavállaló, jól érzi magát az adott helyen, mégis feltölti az önéletrajzát különböző online felületekre, folyamatosan nyomon követi a számára érdekes állásajánlatokat, keresi a lehetőségeket. Ők nem a mában gondolkodnak, hanem a holnap lehetőségeit, kihívásait igyekeznek kifürkészni: gyors előrelépésre, gyors fejlődésre vágnak és ezen célok elérése felülírja a lojalitás fogalmát” (<http://www.freshmindtalent.co.uk>. 2014).

Az újfajta „fogyasztói szokások” új kihívásokat jelentenek a munkáltatók számára is. Az Y-t megelőző generációknak még jellemzője volt, hogy sokáig egy helyben maradtak, a dolgozói elkötelezettség magától értetődő volt. Ez már az „új álláskeresőre” nem igaz. Az 1990-es évek elején nem volt ilyen nehéz dolguk a cégeknek a munkaerő-toborzás szempontjából, mint most. Akkoriban viszonylag könnyű volt új embereket találni és elnyerni a vállalathoz való elkötelezettségüket. Elég volt a jó hírnév, az üres pozíciók házon belül történő hirdetése. Akkoriban nem volt rászorulva senki sem, hogy úgy hirdesse magát, mint ma: a munkahely, ahol élmény dolgozni. Az új generáció egyszerűen fogalmazva másként tekint a munkára: az Y generáció tagjai a munka élményének fogyasztói. Fontos szempont számukra, hogy a cég mit jelent a munkavállalónak, mennyire tudja ott megvalósítani önmagát. Ezért a „szuper” márkák odavonzzák az embereket maguk köré, és felkérlik őket, hogy csatlakozzanak hozzájuk,

alkossanak együtt közösséget. Ezen generációk jellemzője a nagyban gondolkodás: mindent akarnak és azonnal. Éppen ezért vonzó számukra sok esetben egy multinacionális környezet, amelyben a gyors előrelépés, a nemzetközi karrier lehetőségét látják (Libby–Mark 2010).

## Az álláskeresők egy szakmaspecifikus csoportja: a mérnökök, mérnökhallgatók

Jelent tanulmány a munkaerőpiac egy speciális szegmensével, a mérnökök csoportjával foglalkozik. Ezen célszegmens esetében, túl a generációt jellemző vonások mellett, további, munkaadói szempontból jelentős kihívásokkal kell szembenéznünk.

Másik oka a célszegmens választásának a tanulmányban szerepelő vállalat profilja. Egy autóipari beszállítóról van szó, amely Magyarországon közel 6000 embert foglalkoztat. A vállalati csoport hat különböző telephelyen működtet gyárakat hazánkban: Budapest mellett Vác, Makón, Nyíregyházán, Szegeden és Veszprémben. Budapesten és Budaörsön pedig egy-egy kereskedelmi központtal is rendelkezik.

A cégcsoport különlegességét adja holisztikusszolgáltatás-portfóliója, ugyanis az autóipar mellett a vasúti közlekedésben és a bányászatban is érintett piaci szereplő, ezen iparágak esetében is a világ vezető beszállítóinak egyike.

Az iparágak ismeretében nem meglepő, hogy a vállalatot folyamatos innováció jellemzi. Olyan világhírű fejlesztések köthetők a nevéhez, mint a hibrid autók elektronikai rendszere, a Start-stop rendszer vagy az okos óra, mely slusszkulcsként is funkcionál, vagy az e-horizont, mely teljes körű információkat ad az útviszonyokról az autót vezető számára. A vállalati csoport élen jár a közlekedés biztonságát, a vezetők kényelmét szolgáló, a környezetet kímélő megoldások, technológiák fejlesztésében.

Ezen célok megvalósításában nagy szerepe van a magyar mérnököknek, fejlesztőknek is. Ezért hatványozottan igaz, hogy a vállalat számára folyamatos kihívást jelent a megfelelő szakemberek megtalálása, mivel a fejlődés fő hajtómotorja a humán tőke.

## A mérnök mint hiányszakma

Ha mérnökhiányról beszélünk, globális kérdést tárgyalunk, mert nemcsak Magyarországon jelentkező problémával állunk szemben. A munkaadók 36%-ának okoz nehézséget világszerte, hogy megfelelő munkaerőt találjon.

Mérnök kategóriában hazánkban 1000 pozícióra keresnek jelenleg is munkavállalót: főleg gépész- és villamosmérnököt. Az egyéb mérnökökön belül kiemelkedik az elektromérnök és a folyamatmérnök. Komoly hiány van

a munkatapasztalattal rendelkező mérnök, műszerész munkatársakból is. (Minden őket keresi: magyarországi hiányszakmák 2015.)

A magyarországi multinacionális vállalatok különösen keresik a gépész- és villamosmérnököket. Ilyen végzettséggel jó eséllyel lehet pályázni a gyártás, gyártástámogatás, folyamatirányítás, kutatás-fejlesztés, tervezés, illetve az értékesítési területeken is, sőt a mérnök-értékesítők is nagyon keresettek a piacon (HVG 2013).

A technológiai fejlődés miatt egyre több IT-fejlesztői pozíciót is hirdetnek, ezért az informatikai mérnökök mellett az IT területre szakosodott villamosmérnökök iránt is igen magas kereslet alakult ki az utóbbi időben.

Általánosságban a legtöbb mérnökre a gyártóiparban, termelésben van szükség, a top hiányszakmák között a minőségbiztosító mérnökök, tesztmérnökök, folyamatmérnökök, villamosmérnökök találhatók (www.profession.hu 2015).

A magyarországi mérnököket foglalkoztató és foglalkoztatni kívánó vállalatok számára mindezen tendenciák mellett az is problémát jelent, hogy az igazán tehetséges és ambiciózus munkaerő sok esetben külföldön próbál szerencsét. Így nem elég a hazai munkaerőpiac kínálati oldalán fellépő versenytársakkal felvenni a küzdelmet, de figyelemmel kell lenni a nemzetközi versenyre is.

Ezen kihívások még inkább szükségessé teszik a munkavállalók elvárásainak, igényeinek pontos ismeretét, a rájuk fókuszáló HR-es és marketingmunka pontos targetálását. Ehhez szükséges az empirikus ismeretek összegyűjtése is a szekunder források elemzése mellett.

## A primer kutatás eredményei

### *A kutatás célja, körülményei*

Kutatásunk egyik fő célja az volt, hogy megismerjük a mintában szereplő mérnökhallgatók elvárását egy munkaadóval szemben. Szerettük volna megtudni, mely szempontok játszanak szerepet a munkaadók kiválasztása során, hogyan és honnan gyűjtenek információkat a munkalehetőségekről a leendő munkavállalók. Mivel az elvándorlás, a külföldi munka preferálása a hazaival szemben szintén jellemző a mérnökök körében, ezért felmérésünkben kitértünk annak vizsgálatára is, pontosan milyen motivációk állnak a külföldi munkahelyválasztás mögött.

A kutatás során első ízben kvalitatív technikát alkalmaztunk. Három HR-menedzsert kérdeztünk meg félig strukturált interjúvázzlat segítségével, egyéni interjúk keretében a mérnökök kiválasztásának, megtartásának és motiválásának mindennapos kihívásairól.

Második etapban minifókuszokat bonyolítottunk le. Jelenleg mérnöknek tanuló, ezen belül is villamos-, gépész-, autóiipari, minőségbiztosítási és informatikai mérnököket kérdeztünk meg félig strukturált interjúvázzlat segítségével. 10 interjú valósult meg egyenként 4-5 fő részvételével, hólabda kiválasztási módszerrel rekrutálva az alanyokat. Az eredményeket hagyományos tartalomelemző módszer segítségével elemeztük. A kutatás ezen fázisának fő célja a második (kvantitatív) etap megalapozása, a sztenderdizált kérdőív előkészítése volt.

## A kutatás eredményei

### *A munkahely választás szempontrendszer*

Az interjú első részében azt kérdeztük az alanyoktól, melyek azok a szempontok, amelyek alapján a leendő munkahelyüket kiválasztják. A válaszok megerősítették a szekunder eredményeket, miszerint meglehetősen tudatos választás jellemzi a mai fiatalokat.

A fontosabb szempontok közé kerültek:

Legyen a vállalatnak stabil pénzügyi háttere: „nem mindegy, hogy megkapom a fizetésem, vagy sem”. Az első között szerepelt a jó hírnév is, hogy „az önéletrajzomban jól mutasson”. Lényegesnek tartották a mérnökhallgatók, hogy a vállalat innovatív legyen, a K+F-re fordítson kellő figyelmet: „lehessen fejlődni, előrelépni”; „legyen lehetőségem újat tanulni”. Ugyanis tapasztalataink alapján sok esetben azért mennek el külföldre a mérnökök, mert Magyarországon nem tudnak olyan innovációkban részt venni, olyan fejlesztéseket megvalósítani, mint külföldön. Nem azért, mert a szellemi tőke hiányzik, nem a mérnökök tudása a gát, hanem sokkal inkább a lehetőségek, az anyagi és egyéb vállalati források hiánya.

Ezek után nem meglepő, hogy az is mérlegelési szempont volt, „van-e lehetőség külföldi tapasztalatszerzésre”, mert több alany is említette, neki lényeges, hogy „legyen nemzetközi kapcsolatok kiépítésére lehetőség”. Többen nyilatkozták, hogy jó, ha van a cégnél külföldi munkavégzésre mód, már csak a nyelvtanulás miatt is: „Mert ha hazajövök, sokkal jobb lehetőségeim lesznek egy külföldi munkatapasztalattal a hátam mögött”.

Ehhez képest azonban el kell mondani, hogy a valóság nem mindig tükrözi vissza ezen válaszok relevanciáját. Ugyanis a HR-es szakemberek elmondták, számos esetben szembesülnek azzal, hogy a vállalatnál kiváló csereprogramok – cross-culture programlehetőségek – lennének, különösen közép- és felső vezetők számára, mégsem lehet feltölteni a keretszámokat. Arra panaszkodtak, hogy amíg például a román mérnökök esetében a mobilitás nem kérdés, magyar kollégáik nem szívesen mennek külföldre – még átmenetileg sem – dolgozni.

Talán majd a fiatalabb generáció esetében ez a fajta „röghöz kötött” szemlélet kevésbé érvényesül, de egyelőre egyáltalán nem jellemző, hogy a nemzetközi légkör, a külföldi tapasztalatcsere lehetősége inspirálná a hazai mérnök dolgozókat a megkérdezett HR-vezetők szerint.

## Az információszerzés sajátosságai

A mérnökhallgatókat megkértük, mondják el, honnan informálódnak a rájuk váró munkalehetőségekről. Fontosnak tartjuk ugyanis az employer branding kapcsán, hogy megtudjuk, melyek azok a csatornák, hírforrások, amelyeken keresztül leginkább elérhetők a leendő munkavállalók. Az eredményekből kiderült, hogy az online felületek (online álláshirdető portálok) és a hagyományos társadalmi csatornák (barátok, ismerősök, családtagok, korábbi hallgatók véleménye) a legfontosabb tájékozódási pontok.

Az egyetemekre szervezett ún. vendégelőadásoknak is van szerepe, de sokkal inkább érdeklődést felkeltő, mintsem döntést befolyásoló. Lényeges még a gyakorlati program, ahol első kézből szerezhethet benyomást a hallgató a munkahelyről, a munka világáról, ezért az ilyen lehetőségek iránt nagyon érdeklődőek. De elvárásokkal telve: ugyanis e tekintetben is mérlegelik a lehetőségeket, hol fizetnek többet, hol van lehetőség majd maradni, melyik cégnek cseng jobban a neve, hol van lehetőség tanulni, szakmai tapasztalatot szerezni. Ez utóbbi – a gyakorlatias tudás – valóban kulcskérdés. A HR-szakemberek örök problémája, hogy nem kellően gyakorlatias, „használható” tudással érkeznek a friss diplomások.

A duális képzés lehetne talán a jó megoldások egyike, ahol lehetősége nyílik a munkaadónak is beleavatkozni a képzés anyagának kialakításába, a gyakorlati képzés megvalósításába, és így tulajdonképp a folyamat végén kész, komplett, az ő igényeinek leginkább megfelelő munkaerőt kap, kaphat. A probléma csupán az, hogy hazánkban még kiforratlan ezen program, és sok vállalatnál korlátozottak a lehetőségek az ebbe való bekapcsolódáshoz. Nagyon kevés az a vállalat, amely mérnökhallgatók százait tudná integrálni a közösen indított duális programokba.

## A külföldi munkavállalás motivációi

A külföldi munkavégzés tekintetében megoszlottak a vélemények. Voltak, akik csak átmenetileg gondolkodnának külföldi munkában, ha sikerül anyagilag fejlődni picit és a nyelvet jól megtanulni, hazajönnének a jobb lehetőségek reményében. Voltak azonban olyan hallgatók is, akik határozottan csak külföldön szeretnének dolgozni és

élni, mert nem érzik a magyar környezetet kellően inspirálónak, és sok jó példát, sikertörténetet hallottak. A fő motiváció a fiatalok körében az anyagi javak megszerzése és a nyelvtudás.

A HR-szakértők is hasonló tapasztalatokról számoltak be. Főként a nyelvtanulás, a nyelvi készségek fejlesztése a cél, mert ebben még mindig lemaradásban vannak a magyar emberek a mérnök szakmában is.

A másik motívum, ha már valaki sokat elért Magyarországon és nem tud előrelépni, választja a nemzetközi karriert. Ez esetben a legritkább, hogy vissza is jön a mérnök, mert a tehetségeket szívesen látják mindenhol.

A HR-szakértők szerint ezért is törekszenek arra a cégek, hogy olyan lehetőségeket kínáljanak a munkavállalóknak, amelyek egyéni motivációjukat, egyéni fejlődésüket jól szolgálják, és segítenek a munkaerő megtartásában. Ezért is fontos a folyamatos jelenlét, a cég jó imázsépítése, mert az utánpótlás biztosításához és a jó munkaerő megtartásához mindez elengedhetetlenül szükséges.

## Összegzés, konklúziók

A kutatás eredményei alapján a legfontosabb megállapítások a következők:

Már a mérnökhallgatókra is jellemző, hogy tisztában vannak azzal, hogy hiányszakmát tanulnak, ennek megfelelően az elvárásaik is igen magasak. Ez fokozottan igaz a végzett, tapasztalattal rendelkező mérnökökre.

Egy olyan cégcsoport számára, amely Magyarországon területileg differenciáltan keres szakembert, különösen nagy kihívást jelent a mobilitás hiánya. Olyan telephelyekre, mint Makó, Nyíregyháza, rendkívül nehéz a megfelelő számú és minőségű munkaerő megtalálása. Újabb kihívást jelent a folyamatosan változó versenykörnyezet is, hiszen új gyáregységek megjelenése egy-egy térségben tovább nehezíti a toborzást. Ehhez még hozzájárul az a szemlélet, melyről a generációs különbségeknél esett szó, nevezetesen, hogy ezen munkavállalókra egyébként sem jellemző a lojalitás, az egy munkahelyhez való ragaszkodás. Ez még inkább megkönnyíti a munkahelyváltást és egyben nehezíti a munkaerő-megtartás kérdését. Ezért is tartjuk fontosnak a jó munkaadói márka tudatos építését. Nem elegendő ad hoc megoldásokban gondolkodni, nem elegendő a klasszikus HR-eszközök alkalmazása (álláshirdetés, állásbörzéken való részvétel stb.). Szükség van olyan reputációmenedzsmentre, mintha egy fogyasztói márka imázsát szeretnénk felépíteni. A marketingkommunikáció, a PR- és a HR-eszközök egy speciális közös halmazáról van szó, ahol keverednek a klasszikus imázsépítő reklámok, hirdetések a munkaerő-toborzó és -megtartó HR-eszköztárral és a munkaadói arculatot hitelesen kommunikáló PR-aktivitásokkal.

Mindezek mellett szükség van a célcsoport speciális igényeinek kielégítésére is: azaz involválni a leendő és jelenlegi munkavállalóinkat az imázsépítés folyamatába. Emellett szükséges olyan együttműködések kialakítása

a képző intézményekkel (egyetemek, főiskolák, középiskolák), melyek segíthetnek a gyakorlati és elméleti képzés jobb összhangjának megteremtésében. A duális képzések, az egyetemek K+F tevékenységének támogatása, a hallgatói versenyek meghirdetése, a gyárlátogatási programok és a gyakorlat helyszínére kiszervezett egyetemi órák mind-mind olyan példák, melyek hatékonyan szolgálhatják a munkaadói márkaépítést.

A kutatás eredményeiből kiderül az is, hogy a külföldi munkavállalás sok esetben anyagi okokra vezethető vissza, később tapasztalatszerzés céljából valósul meg. Ezért érdemes a munkaadóknak motivációs eszközként kezelni a külföldi csereprogramokat, lehetőséget kínálva ezzel az új kihívásokat kereső munkaerőnek. A programok részvételi hatékonyságának növelése érdekében pedig esetleg előrelépési lehetőséghez kötni az ilyen eseményeken való részvételt. A megfelelő employer branding eszköztár alkalmazásával és sikeres együttműködések, kooperációk létrehozásával sikerülhet a szellemi tőke megtartása és kellően hatékony motiválása még az ilyen hiányszakmák esetében is.

## Irodalomjegyzék

- Tari A. (2010): *Y generáció*. Budapest: Jaffa Kiadó és Kereskedelmi Kft.
- Töröcsik M. (2003): *Fogyasztói magatartás – Trendek*. Budapest: KJK.
- Sartain, L. – Schuman, M. (2010): *Tehetségmágnesek – A kiválókat vonzó munkáltatói márka felépítése*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.

### Internetes források:

- HVG (2013) [http://hvg.hu/karrier/20131216\\_gepeszmernek\\_karrier](http://hvg.hu/karrier/20131216_gepeszmernek_karrier); (2015. 02. 23., 21:14).
- <http://www.freshmindtalent.co.uk/resources/blog/fresh-fridays-the-future-retail-augmented-reality-smart-changing-rooms-a/>; (letöltés: 2014. 11. 10.).
- MAGYARORSZÁGI HIÁNYSZAKMÁK (2015) <http://www.profession.hu/cikk/20120625/mindenki-oket-keresi-a-magyarorszagi-hianyszakmak/1073>; (2015. 02. 20.).
- NEVELEM A KAMASZOM (2013) <https://nevelemekamaszom.wordpress.com/2013/03/05/x-y-z-generacio-mik-ezek/>; (2013. 03. 05.).
- <http://www.profession.hu/cikk/20120625/mindenki-oket-keresi-a-magyarorszagi-hianyszakmak>; (2015. 02. 20.).
- [http://themostwanted.blog.hu/2014/06/03/hianyszakmak\\_magyarorszagon\\_kutatas](http://themostwanted.blog.hu/2014/06/03/hianyszakmak_magyarorszagon_kutatas); (2015. 02. 21.).