

Employer branding és HR marketing szerepe a fehér galléros munkavállalók vonzásában és az Adecco kft. bemutatása

Szakdolgozat

Készítette: Balaj Lourdes Maria

Kereskedelem és marketing BA/BSc szakos,
nappali munkarendű hallgató

Specializáció: Marketingmenedzsment

Témavezető: Szabó Bálint

egyetemi tanár

Eredetiségnyilatkozat



BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM

BGE

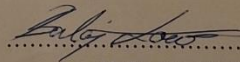
Eredetiségi nyilatkozat a szakdolgozatról/diplomamunkáról/záródolgozatról

Hallgató adatai	
Név, Neptun-kód:	BALAS LOURDES MARIA 11MNB31
Szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat adatai	
Szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat címe:	EMPLOYER BRANDING ÉS HR MARKETING SZEREPE A FEHÉR... GELLÉRS MUNKAVÁLLALÓK VONZÁSÁBAN ÉS AZ ADECCO... KFT. BEMUTATÁSA
Témavezető:	SZABÓ BALINT

Alulírott BALAS LOURDES MARIA büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a csatoltan bírálatra és védeésre beadott szakdolgozatban/diplomamunkában/záródolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem, a rájuk vonatkozó, szabályszerű hivatkozásokat a szövegben megtettem. A szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat más szakon vagy intézményben sem a saját nevemben, sem máséban nem került beadásra. Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatot/diplomamunkát/záródolgozatot az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá. Tudatában vagyok annak, hogy plágium (más munkájának sajátomként történő feltüntetése) esetén a szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat érvénytelen, ezért elutasításra kerül.

Budapest, 2024. év 11. hónap 26. nap


Hallgató aláírása

Tartalom

1. BEVEZETÉS	6
1.1. A téma aktualitása és jelentősége	6
1.2. A dolgozat célja	8
1.3. Kutatási kérdések	8
1.4. Hipotézisek	8
1.5. Kutatási módszerek és minta	9
2. Szakirodalmi áttekintés	10
2.1. A munkáltatói márka (Employer Branding)	10
2.2. Külső és belső employer branding	11
2.3. Az Employer Value Proposition (EVP) elméleti keretei	13
2.4. Az Employer Value Proposition főbb dimenziói és elemei	13
2.5. A belső és külső EVP összhangja	14
2.6. Az Employer Branding stratégia építési folyamata	14
2.7. Az Employee Value Proposition megfogalmazása	15
2.8. Integrált kommunikációs terv	15
2.9. A hatás mérése és értékelése	15
2.10. Az employer branding toborzási és pénzügyi előnyei	16
2.11. A megtartás és a teljesítmény kapcsolata	16
2.12. A digitalizáció és a Z generáció szerepe	17
2.13. A mesterséges intelligencia hatása	18
2.14. Adecco kft.	18
3 Alkalmazott módszerek	21
3.1. Kutatás célja	21
3.2. Kutatás módszertana	21
3.3. Kutatás körülményei	22
3.4. Kutatási kérdések	22
3.5. Hipotézisek	23
4. Saját kutatás	24
4.1. A kérdőív első szakaszának vizsgálata	25
4.2. A kérdőív második szakaszának vizsgálata	26
4.3. A kérdőív harmadik szakaszának vizsgálata	30
4.5. Mélyinterjú	41

5. Összegzés és javaslatok	43
6. Felhasznált irodalom.....	44
7. Mellékletek.....	47

Ábrajegyzék

1. ábra Belső Employer Branding Eszközök és Területek (saját szerkesztés)
2. ábra Külső Employer Branding eszközök és csatornák (saját szerkesztés)
3. Ábra „Mi az, ami önt a leginkább motiválja a munkájában?” (Saját szerkesztés)
4. Ábra „Milyen értékeket tart a legfontosabbnak egy munkahelyen?” (Saját szerkesztés)
5. Ábra „Mennyire foglalkozna aktívan az ön cégénél az employer branding-el?” (Saját szerkesztés)
6. Ábra „Kinek a felelőssége a vállalatnál az employer branding feladatok megvalósítása?” (Saját szerkesztés)
7. Ábra „A cégnél kihez riportál az employer branding?” (Saját szerkesztés)
8. Ábra „Miben méri az ön vállalatánál a munkáltatói márka eredményességét?” (Saját szerkesztés)
9. Ábra „Az alábbi employer branding területek közül, melyekre költ az ön vállalata?” (Saját szerkesztés)
10. Ábra „Milyen hatással van ön szerint a home office lehetősége a munkaadó megítélésére és vonzerejére?” (Saját szerkesztés)

1. BEVEZETÉS

1.1. A téma aktualitása és jelentősége

Elsősorban, szakdolgozatomhoz, azért választottam ezt a témát, mivel 2024 decemberében elkezdtem dolgozni egy HR szolgáltató multinacionális vállalatnál. Mielőtt elkezdtem volna dolgozni ennél a vállalatnál teljesen más szemszögből tekintettem a fejeződéző cégekre. Azonban, akkor jöttem rá igazán, hogy mekkora szerepe is van ezeknek a szolgáltató vállalatoknak, amikor megtartották nekem az első onboardingot. A vállalat, ahol dolgoztam az nem más volt, mint a svájci Adecco kft., amely egy munkavállaló közvetítő és kölcsönző cég, továbbá több HR szolgáltatást is nyújt az ügyfeleknek. Habár, munkahely váltás miatt nem dolgozom már a vállalatnál, az employer branding kérdése tovább kísért az utamat. Akaratlanul is szembe jött velem, míg nem egyre több és több figyelmet szenteltem neki, a végére pedig annyira beleástam magamat a témába, hogy úgy döntöttem, hogy a szakdolgozatomat is ebben a témában szeretném írni.

Másodsorban, azért választottam ezt a témát, mivel a folyamatos gazdasági és technológiai változások közvetlen hatással vannak a munkaerőpiac alakulására. A munkaerőpiac folyamatos változása és a gazdasági környezet dinamikus fejlődése új kihívások elé állítja a vállalatokat, és különösen a szellemi munkát végző, úgynevezett fehér galléros munkavállalókat is. A versenyképes cégek számára mára már nem csupán a termékek és szolgáltatások minősége, hanem az is meghatározóvá vált, hogy miként pozícionálják magukat a potenciális munkavállalók szemében. Ebben a folyamatban az employer branding, vagyis a munkáltatói márkaépítés, és a HR marketing kulcsszerepet tölt be.

A globalizációval és a digitalizáció térnyerésével a munkavállalók igényei és elvárásai jelentősen megváltoztak. A mai tehetséges és jól képzett szakemberek nem csak versenyképes fizetést, hanem vonzó vállalati kultúrát, stabil, de rugalmas munkahelyet, valamint hosszú távú fejlődési lehetőségeket is keresnek. A fehér galléros munkaerő megszerzése és megtartása így egyre inkább egyfajta márkaépítési, marketing- és stratégiai kihívássá vált, amely túlmutat a hagyományos toborzási eszközökön.

Az employer branding fogalma az elmúlt évtizedekben folyamatosan fejlődött, mára a HR szakma egyik központi témájává nőtte ki magát. A munkáltatói márka tudatos alakítása révén a vállalatok képesek olyan képet kialakítani önmagukról, amely vonzóvá teszi őket a meglévő és leendő munkavállalók számára egyaránt. Ez a kép azonban nem csupán a cég külső kommunikációjától, hanem a belső szervezeti kultúrától, a vezetési stílustól és az alkalmazott HR stratégiáktól is nagymértékben függ.

A HR marketing szorosan kapcsolódik az employer branding-hez, azonban a két fogalom között érdemes különbséget tenni. Míg az employer branding a vállalat identitásának és hírnevének hosszú távú építésére fókuszál, addig a HR marketing célja, hogy a megfelelő eszközök és csatornák segítségével elérje és megszólítsa a potenciális jelölteket, illetve támogassa a toborzási folyamatot. A HR marketing révén a vállalat képes tudatosan formálni azt az üzenetet, amelyet a piacon, a versenytársak és a munkavállalók felé közvetít.

A fehér galléros munkaerő vonzása különösen érzékeny terület, hiszen ezen munkavállalói csoport esetében nem csupán a szakmai kompetencia, hanem a lojalitás, a vállalati értékekkel való azonosulás és az elköteleződés is kiemelt jelentőséggel bír. Az employer branding és a HR marketing eszköztárának tudatos alkalmazása ezért kulcsszerepet játszik abban, hogy a cégek sikeresen versenyezzenek a legtehetségesebb munkaerőért, és hosszú távon meg tudják tartani őket.

A szakirodalomban egyre nagyobb hangsúlyt kap az employer branding, mint stratégiai HR eszköz, hiszen a munkáltatói márkaépítés képes versenylőnyt biztosítani a szervezetek számára a tehetségsz piacon. A megfelelően felépített és hiteles employer branding nemcsak a toborzás hatékonyságát növeli, hanem a munkavállalók elkötelezettségére, elégedettségére és teljesítményére is pozitív hatást gyakorol. Mindezek mellett a HR marketing is fontos szerepet játszik a munkaerőpiaci jelenlét erősítésében, hiszen a jól megtervezett kampányok révén a vállalat képes célzottan megszólítani azokat a szakembereket, akik értéket jelenthetnek a szervezet számára.

A dolgozatban külön figyelmet fordítok arra, hogy bemutassam, miként változott meg a HR osztályok szerepe az elmúlt években, és hogyan vált a HR már nem csupán adminisztratív, hanem stratégiai partnerré a vállalatok életében. Az employer branding és HR marketing eszközök alkalmazása jól példázza ezt az átalakulást, hiszen mindkét terület azt a célt szolgálja, hogy a szervezet hosszú távon versenyképes maradjon a tehetségért folytatott versenyben.

A következőkben részletesen bemutatom az employer branding és HR marketing fogalmát, fejlődési irányait, valamint a fehér galléros munkaerő toborzásában és megtartásában betöltött szerepüket, kitérve a legjobb vállalati gyakorlatokra és a naprakész trendekre is.

1.2. A dolgozat célja

A dolgozatom célja, hogy átfogó képet nyújtson az employer branding és a HR marketing fogalmáról, szerepéről és gyakorlati alkalmazásáról, különös tekintettel a fehér galléros munkavállalók vonzására. A téma aktualitását és jelentőségét nemcsak a munkaerőpiac változó trendjei indokolják, hanem a vállalati kultúra átalakulása, a generációs különbségek hatása, valamint a digitalizáció kínálta új kommunikációs lehetőségek is.

1.3. Kutatási kérdések

A kutatási kérdések arra keresnek választ, hogy a munkaerőpiacon lévő aktív, illetve passzív álláskeresőkre milyen hatással vannak a vállalatok által alkalmazott employer branding kommunikáció, illetve a különböző HR marketin eszközök.

K1: Milyen juttatások és munkakörnyezeti elemek befolyásolják leginkább a munkáltatói márka vonzerejét a fehérgalléros munkavállalók körében?

K2: Milyen tényezők befolyásolják leginkább a munkáltatói márka vonzerejét a fehérgalléros munkavállalók körében?

K3: Melyek azok a fehérgalléros toborzásra specifikus KPI-ok, amelyekkel a leghatékonyabban mérhető az employer branding tevékenység megtérülése?

1.4. Hipotézisek

A kutatásom során három hipotézist állítottam fel, amelyeket itt szeretnék ismertetni bevezetésként. Ebben a fejezetben csak ismertetni fogom a hipotéziseket, a kifejtésre és az indoklásra a negyedik fejezetben kerül sor.

H1: A jelenlegi EB költségvetés és mérési gyakorlat a külső akvizíciót helyezi előtérbe, azonban a jövőbeli fókusz a belső megtartásra és elkötelezésre tevődik át.

H2: Az EB felelőssége megosztott, de a működés a lokális igényekhez alkalmazkodik, gyorsan adaptálva a digitális eszközöket.

H3: A home office lehetőségének megítélése rendkívül megosztott, ami az Employer Value Proposition kialakítását célcsoport-specifikussá teszi.

1.5. Kutatási módszerek és minta

A dolgozatomban során a primer kutatáshoz, kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt egyaránt. A kvantitatív kutatás során egy 27 kérdésből álló online Microsoft Forms kérdőívet készítettem, amelyet humánerőforrás vezetők és fehér galléros munkavállalók (103 fő) töltöttek ki. Továbbá, a kvalitatív kutatás során 1 mély interjút készítettem, amely során egy volt 34 éves Budapesti, jelenleg aktív munkavállalónak tettem fel a kérdőív kérdéseket, anélkül, hogy azokat látna volna. Az interjúalanyt, azért választottam a kutatásomhoz, mivel rendelkezik előzetes releváns tapasztalattal. Az alany team leader-ként dolgozott egy magyar 150 fős kkv-nál, továbbá a magyar Telekom-nál is.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A munkáltatói márka (Employer Branding)

Ahhoz, hogy egy igazi keretet adjunk a munkáltatói márkának, napjainkban csak employer branding-ként elterjedt fogalomnak, magával a definícióval szeretném kezdeni. Az employer branding dinamikus változását már magánál a definíciónál észrevehetjük, ugyanis az évek során ez folyamatosan változott.

Legelőször az 1990-es években jelent meg a munkáltatói márka fogalma. Simon Barrow, volt az, aki 1990-ben először használta nyilvánosan az Employer Brand kifejezést. Ezt követően, 1996-ban szintén Simon Barrow Tim Ambler-rel közösen először definiálták a munkáltatói márkát: „A munkaviszony által biztosított, és a munkáltató céggel azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök csomagja.” (Barrow és Ambler, 1996) Ez a legelső definíció szigorúan a juttatási csomagra (funkcionális, gazdasági, pszichológiai előnyök) helyezi a hangsúlyt, ebből arra vonatkoztatunk, hogy a '90-es évek második felében a munkaadók és munkavállalók inkább a kézzel fogható dolgokat tartották fontosabbnak egy munkahely választásakor is.

A következő két definíció, 2004-ben jelent meg, ezek szemnifikatív változást idéznek elő, ami az employer branding-ről Barrow és Amber definíciójához képest. Ebben az időszakban, a 2000 évek elején, a munkáltatók és a munkaadók viszont a megfogható dolgokról a vállalatok stratégiai gondolkodás Az első definíció, amelyet Backhaus és Tikoo fogalmazott meg, azt emeli ki, hogy a munkáltatói márka szerepe az egyediségben és a versenytársaktól való megkülönböztetésben rejlik. „Az employer branding egy azonosítható és egyedi munkáltatói identitás felépítésének folyamata, és egy olyan koncepció, amely megkülönbözteti a versenytársaktól.” (Backhaus és Tikoo, 2004)

Ugyanebben az évben megjelent definíció, amelyet Pamela Sullivan fogalmazott meg stratégiai oldalról közelíti meg a munkáltatói márkát, által „egy célzott, hosszú távú stratégia az alkalmazottak, potenciális alkalmazottak és a kapcsolódó érdekelt felek tudatosságának és észlelésének menedzselése egy adott szervezet tekintetében”. (Sullivan, 2004) Backhaus és Tikoo-val szemben, akik az egyediséget és a versenytársaktól való megkülönböztetés emelték ki. A kettő azonban metszi egymást.

Három évvel később, 2007-ben, Brett Minchington, így írta le a munkáltatói márkát, mint „egy szervezet, mint nagyszerű munkahely imázsa a jelenlegi alkalmazottak és a külső piac kulcsfontosságú érdekeltjei (aktív és passzív jelöltek ügyfelek, vevők) fejében”. (Brett Minchington, 2004)

A 2010-es évek második felében két olyan definíció, megfogalmazása lett a munkáltatói márkának, ahol már a mai kereteket kapta meg, itt jelent meg először a hitelesség szerepe. A modern definíciók egyértelműen tartalmazzák a hitelességet és a HR, a marketing és a felső vezetés együttműködésének a szerepét.

„Olyan átfogó szaktevékenység, amelynek célja vonzó, megkülönböztető és hitelesmunkáltatói személyiség (márka) kialakítása HR, marketing és kommunikációs területek együttműködésével, azon céllal, hogy a tehetségeket a vállalathoz vonzzuk, megtartsuk, illetve a meglévő munkavállalók elkötelezettségét növeljük.” (Kádár és Takács, 2016)

„Az Employer branding az a tevékenység, aminek célja a vonzó, stabil értékeket mutató munkahely képének és realitásának elérése, aminek hatása nem csupán a potenciális és jelenlegi munkavállalókra terjed ki, hanem a céggel kapcsolatban álló további csoportokra is. A Corporate Identity döntéseknek alárendelten működik.” (Törőcsik, 2018)

Konklúzióként, az employer branding az 1990-es évektől, amikor is Simon Barrow először használta és magyarázta el ezt a kifejezést, egészen napjainkig folyamatosan bővült és alakult. A fogalom aszerint lett újra és újra fogalmazva, ahogyan a vállalatok szerveződtek, illetve a munkavállalók elvárásainak keze alatt alakult, akár egy agyag tál. Illeszkedett és alkalmazkodott.

2.2. Külső és belső employer branding

A munkáltatói márka kommunikációja két jól elkülönülő irányba történik, a szakirodalom is két elkülönülő fogalomként kezeli ezt a két dimenziót. Ez a kettő nem más, mint külső és a belső employer branding. Bár ez a két dimenzió eltér egymástól, mint funkcióban, azonban a hosszú távú céljuk ugyanaz, a hiteles és vonzó munkáltatói kép kialakítása.

Belső Employer Branding (Internal EB)

A belső employer branding a vállalatnál dolgozókra fókuszál, azért, hogy a jelenlegi munkaerőt megtartsa és legfőképp elköteleződési vágyat keltsen a munkavállalókban. Célja, hogy növelje

a munkamorált, a lojalitást és a termelékenységét, ezzel egyben csökkentse a fluktuációt. Továbbá, célja, hogy a munkavállalók könnyedén azonosuljanak a vállalati kultúrával és értékkel, és nem utolsósorban, hogy növelje a munkavállalói élményt.

A következő ábrán a belső employer branding eszközeit és területeit fogom felvázolni.

<i>Terület</i>	<i>Eszközök</i>
<i>Vállalati kultúra</i>	a vezetési stílus és a vállalati értékek gyakorlatban való megélése
<i>Kommunikáció</i>	transzparens, őszinte belső kommunikáció
<i>Juttatások</i>	kompenzáció és juttatási csomag
<i>Fejlődés</i>	karrierutak, mentoring programok, belső képzések
<i>Elismerés</i>	elismerési programok, teljesítményértékelési rendszerek

1. ábra Belső Employer Branding Eszközök és Területek (saját szerkesztés)

Külső Employer Branding (External EB)

A külső employer branding a munkaerőpiacon jelen lévő potenciális jelöltekre fókuszál itt, mint az aktív és a passzív munkavállalókat is megcélozza. Célja, hogy bevonzza a potenciális jelölteket, ezzel felgyorsítja a toborzási folyamatokat és csökkenti a toborzási költségeket, egy erős márka kevesebb hirdetési költséget von maga után. Továbbá, célja, hogy növelje a vállalat munkáltatói márkájának ismeretséget, amely egy időben azzal is jár, hogy a munkavállalók könnyebben megkülönböztetik a versenytársaktól.

A következő ábrán a belső employer branding eszközeit és csatornáit fogom felvázolni.

Csatorna	Eszközök
Digitális Ökoszisztéma	karrieroldal, állásportálok és szakmai weboldalak

Közösségi média	LinkedIn, Instagram, FaceBook
Tartalmak	munkavállalói történetek
Események/PR	állásbörzék, egyetemi rendezvények ó, nyílt napok, szakmai konferenciákon való részvétel
Online reputáció	munkáltatói értékelő oldalak figyelése és kezelése (pl. Indeed, Glassdoor)

2. ábra Külső Employer Branding eszközök és csatornák (saját szerkesztés)

Összegezve az employer branding a marketing, vagyis a vonzás és a HR, vagyis a megtartás metszéspontjában helyezkedik el, és sikeressége pedig a két terület szoros együttműködésén múlik.

2.3. Az Employer Value Proposition (EVP) elméleti keretei

A munkáltatói márkaépítés alapvető sarokköve a Munkavállalói Értékígéret (Employee Value Proposition – EVP). Az EVP nem más, mint a munkáltató által a munkavállalónak kínált egyedi juttatások, előnyök és élmények összessége, cserébe a munkavállaló által nyújtott készségekért, tapasztalatért és teljesítményért.

2.4. Az Employer Value Proposition főbb dimenziói és elemei

A Minchington megfogalmazta az employee value proposition öt fő dimenzióra bontható, amelyet a szakirodalom széles körben elfogadja. (Minchington, 2009):

1. **Kompenzáció:** ide nemcsak az alapfizetés, hanem a bónuszok, prémiumok, részvényopciók és az anyagi biztonság érzete is bele hozzá tartozik.
2. **Juttatások:** ide tartoznak az egészségbiztosítás, nyugdíj-előtakarékosság, céges gépjármű/telefon, cafeteria elemek. Ezek jelentősége a munkaerőpiaci trendekkel párhuzamosan folyamatosan változik.
3. **Karrier és Fejlődés:** a belső előléptetési lehetőségek, képzések, mentorprogramok és a szakmai fejlődés támogatása

4. **Munkakörnyezet és Kultúra:** a szervezet napi működésének élménye. Ide tartozik a munka-magánélet egyensúlya, a rugalmasság, a feladatok autonómiája, a vezetőség minősége és a kollégák közötti kapcsolatok
5. **Vállalati Értékek:** a vállalat társadalmi szerepvállalása (CSR), etikus működése és a szervezeti cél iránti elkötelezettség

Az erős EVP akkor jön létre, ha az ígéret hiteles, releváns a célcsoport számára, és különböző a versenytársak ajánlataitól. Ezen dimenziók vizsgálata adja a kvantitatív és kvalitatív kutatások kiindulópontját a szakdolgozati munka során.

2.5. A belső és külső EVP összhangja

A kutatások egyértelműen rámutatnak a belső és külső márkaígéret közötti hitelességi szakadék kockázatára. Ha a vállalat kifelé egy családközpontú, rugalmas munkahely imázsát kommunikálja, miközben a dolgozók rendszeresen túlórának és merev hierarchiában dolgoznak, a külső márka hiteltelenné válik. Ez a disszonancia növeli a fluktuációt, rontja a belső elégedettséget és negatív word-of-mouth (WOM) kommunikációhoz vezet, ami erodálja a márkát. (Moroko és Uncles, 2008)

A belső márkaépítés (Internal Branding) szerepe éppen ezért kulcsfontosságú: a meglévő munkavállalókat kell bevonni a márka nagyköveteként, biztosítva, hogy a megélt élmény, Employee Experience, összhangban álljon a külsőleg kommunikált ígérettel.

2.6. Az Employer Branding stratégia építési folyamata

A sikeres munkáltatói márkaépítés tudatos, hosszú távú és iteratív folyamat, amely alapvetően eltér az eseti toborzási kampányoktól. A stratégia építésének a kiindulópontja a márka megértésével kezdődik, amelyet a diagnózissal és helyzetfelméréssel, vállalaton belül ismert néven, audittal kell végbe vinni.

Audit típusai

- **Belső Audit:** Munkavállalói elégedettségi felmérések, kilépő interjúk elemzése, belső fókuszcsoporthoz. Ezek feltárják a munkavállalói élmény gyenge pontjait és a valódi belső értékeket.

- **Külső Audit:** Versenytársak elemzése (benchmarking), a célcsoport (potenciális jelöltek) munkahelyválasztási preferenciáinak kutatása (Randstad REBR jelentések). Az adatok (például Glassdoor vélemények) szisztematikus gyűjtése.
- **Célcsoport-szegmentáció:** Az EVP-t differenciálni kell a különböző célcsoportok (pl. Y/Z generáció, kékgalléros/fehérgalléros) szükségleteihez (Kajos és Bálint, 2014).

2.7. Az Employee Value Proposition megfogalmazása

Az audit eredményeire építve meg kell határozni a vállalat egyedi és hiteles értékígéretét. Ennek a fázisnak a vezetői szintű támogatást is biztosítani kell, mivel az EVP végrehajtása nem csak a HR, hanem a teljes szervezet felelőssége.

2.8. Integrált kommunikációs terv

A hiteles EVP-t célzottan kell kommunikálni mind belsőleg, mind külsőleg.

- **Belső Kommunikáció:** Célja a munkavállalói elkötelezettség növelése és a munkáltatói márkahűség erősítése. Fontos a belső csatornák (intranet, hírlevél, belső rendezvények) autentikus használata.
- **Külső Kommunikáció:** Digitális és social media marketing használata (LinkedIn, Facebook, Instagram), karrieroldal optimalizálása, valamint az Employee Advocacy (dolgozók, mint márkahűkövetek) programok kiépítése (Tanwar és Kumar, 2019). A toborzási élmény kiemelten fontos elemmé vált, amely közvetlenül befolyásolja a márka megítélését.

2.9. A hatás mérése és értékelése

Az EB stratégia folyamatos finomhangolást igényel.

- **Toborzási Mutatók:** A toborzási idő (Time-to-Hire) és költség (Cost-per-Hire) csökkenése, a jelentkezések száma és minősége, az ajánlatelfogadási arány.
- **Megtartási Mutatók:** A fluktuációs ráta, a munkavállalói elégedettség/elkötelezettség pontszámai (pl. eNPS – Employee Net Promoter Score).
- **Márka Mutatók:** A márkaismertség és az imázs változása külső felmérésekben.

2.10. Az employer branding toborzási és pénzügyi előnyei

Az erős munkáltatói márka közvetlenül csökkenti a HR-költségeket. Egy ismert és vonzó vállalat könnyebben vonz be tehetségeket, ami:

- **Csökkenti a Toborzási Költségeket:** Kevesebb pénzre van szükség álláshirdetésekre és fejevadászokra. A Glassdoor adatai szerint egy erős EB akár 50%-kal csökkentheti a Cost-per-Hire mutatót.
- **Rövidíti a Betöltési Időt:** A vonzó cégekhez gyorsabban találnak megfelelő jelölteket, ami növeli a HR hatékonyságát.
- **Növeli a Minőséget:** Több minőségi jelölt közül lehet válogatni, ami javítja a felvételi minőséget (Quality of Hire).

2.11. A megtartás és a teljesítmény kapcsolata

A belső márkaépítés révén az EB pozitívan hat a meglévő munkavállalókra.

- **Elkötelezettség és Lojalitás:** Ha az ígért EVP valóban megvalósul, a munkavállalók lojálisabbak lesznek, ami csökkenti a fluktuációt. Az EB tehát közvetlenül hozzájárul a humántőke megtartásához.
- **Termelékenység:** Az elkötelezett munkavállalók magasabb teljesítményt nyújtanak. A kutatások szerint a pozitív munkáltatói imázs növeli a munkavállalói termelékenységet. (Lievens. et al., 2007)
- **Kultúra Erősítése:** Az EB segít rögzíteni és kommunikálni a szervezeti kultúra kívánt elemeit, ami egységesíti a belső működést és elősegíti a csapatkohéziót.

2.12. A digitalizáció és a Z generáció szerepe

A digitalizáció a 21. század egyik legmélyrehatóbb társadalmi és gazdasági átalakító ereje, amely alapjaiban rajzolja át a munka világát és a szervezetek működését (Castells, 2010). Ezzel párhuzamosan a fehér galléros szektor, amely magában foglalja a tudásalapú, menedzsment, adminisztrációs és technológiai munkaköröket. új, technológia-orientált generációval bővül: a Z generációval (Pew Research Center, 2019). E két jelenség metszéspontjában egy radikális változás figyelhető meg a munkaadói márka (employer branding) kialakításában és kommunikációjában.

A digitalizáció hatására az EB láthatósága és transzparenciája exponenciálisan megnőtt. A potenciális és jelenlegi munkavállalók könnyedén hozzáférnek a szervezetek belső működésével kapcsolatos információkhoz, legyen szó véleményező platformokról (pl. Glassdoor), vagy a szervezeti kultúrát bemutató közösségi média tartalmakról (Breit & Szabó, 2021). A fehér galléros munkavállalók esetében különösen fontos a digitális munkakörnyezet minősége, a rugalmas munkavégzés lehetősége, valamint az, hogy a cég milyen digitális eszközökkel támogatja a tudásmegosztást és az innovációt (CIPD, 2020). Az EB-nek hitelesen kell kommunikálnia, hogy a szervezet készen áll a "munka 4.0" kihívásaira.

A Z generáció, az 1990-es évek közepétől születettek, megjelenése tovább bonyolítja a helyzetet. Ők az első olyan generáció, amely teljes egészében a digitális világba született (digitális bennszülöttek), és alapvetően más elvárásokat támasztanak a munkaadóikkal szemben (Tapscott, 2009). A Z generációs fehér galléros szakemberek kiemelten értékelik:

- **Azonnali visszajelzés és gyors karrierút:** Elvárják a személyre szabott, gyakori coachingot, nem pedig az évente egyszeri teljesítményértékelést (Schawbel, 2014).
- **Cél és értékalapú munka:** Olyan munkát keresnek, amely túlmutat a pusztán anyagi javadalmazáson; a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a fenntarthatóság kiemelkedő EB tényezővé vált számukra (Deloitte, 2023).
- **Technológiai érettség és rugalmasság:** Magától értetődőnek tekintik a legújabb digitális eszközök használatát, és erősen igénylik a munkavégzés helyének és idejének rugalmas megválasztását (PWC, 2022).

2.13. A mesterséges intelligencia hatása

Az AI egyre nagyobb szerepet kap a toborzási folyamat optimalizálásában és a jelöltélmény személyre szabásában (pl. AI-alapú chatbotok, célzott hirdetések). A jövőbeni kutatások egyik izgalmas területe, hogy az AI vajon hogyan tudja támogatni a hitelesség megőrzését a tömeges, személyre szabott kommunikáció korában.

2.14. Adecco kft.

A vállalat, amelyet választottam, ahogyan már feljebb is említettem az Adecco Személyzeti Közvetítő kft, amely egy svájci székhelyű cég. A vállalat 1991-ben kezdte meg a tevékenységét Magyarországon. és jelenleg több mint 60 országban tölt be vezető szerepet a humánerőforrás-szolgáltatások terén. Széleskörű szolgáltatásokat biztosítanak a munkaerő-kölcsönzés és közvetítés teljes területén. Annak érdekében, hogy minden igényt a lehető legjobban kielégítsenek, professzionális tanácsadókkal dolgoznak. Céljuk, hogy hosszú távú munkakapcsolatot alakítsanak ki, ahol mind a munkavállalók, mind a munkáltató sokáig eredményesen működhessen. Ezen felül a vállalat széles körű megoldásokat kínál a vállalatokan és az álláskeresőknél egyaránt.

Adecco kft. által nyújtott HR szolgáltatások:

- Munkaerő-kölcsönzés (vagy Temporary Placement): ez egy olyan szolgáltatás, amely ideiglenes, szezonális vagy projektekhez szükséges munkaerőt biztosít, a munkaerőhiány-kezelése érdekében;
- Munkaerő-közvetítés (vagy Permanent Placement): ez egy olyan szolgáltatás, amely hosszú távú, állandó pozíciókra történő toborzási folyamatot biztosít, a közvetítő cég, ebben az esetben az Adecco kft., a jelöltek keresésétől a végső kiválasztásig végig viszi a folyamatot;
- Outsourcing: ez a szolgáltatás szorosan kapcsolódik a munkaerő-kölcsönzéshez, azonban itt nem csak a munkavállalók kiszervezése hárul a HR vállalatra, hanem a kulcsfontosságú üzleti funkciók és a folyamatok kiszervezése is;
- Onsite toborzás: itt már nem csak a távolból végzi a HR vállalat a munkát, hanem közvetlenül az ügyfél telephelyén biztosít HR-támogatást a megbízott vállalat, ez azt jelenti, hogy az ügyfél cégénél történik a munkaerő-felvétel, az adminisztráció és a munkavállalói kapcsolatok kezelése, a zökkenőmentes működés érdekében;

- RPO (Recruitment Process Outsourcing): itt a megbízó a toborzási folyamatok egészét vagy egy részét szervezi ki a HR szolgáltatónak, azonban az RPO az Onsite toborzással ellentétben inkább egy stratégiai partnerséget jelent;
- Outplacement: a szolgáltatás magyar megfelelője talán a gondoskodó elbocsájtás, ezt a szolgáltatást igénybe vehetik elbocsájtás, létszámleépítés esetén, ugyanis a HR-szolgáltató cég segítséget nyújt mind az elbocsájtott munkavállalónak, mind a munkavállalónak. Ez a segítség pszichológiai, szociális és pénzügyi hatások feldolgozására terjed ki;
- Payroll szolgáltatás: itt lényegében a HR vállalat teljes mértékben elvégzi a bérszámfejtéshez tartozó feladatokat, adminisztrációt, így ez a teher teljesen eltűnik a megbízó válláról;

Adecco kft. marketingstratégiája

A továbbiakban fontosnak tartom az Adecco marketingstratégiáját és marketing csatornáinak bemutatását. Első körben, az Adecco célcsoportjait szeretném kiemelni, mivel ez egy fontos kiindulópont ahhoz, hogy megértsük mit milyért és hogyan kommunikál. A vállalat a munkaerőpiac mindkét oldalát célozta meg, egyik oldalt a munkaadókat (vállalatokat), illetve a másik oldalt az álláskeresőket. Az álláskeresők csoportja, azonban nem merül ki ennyiben, ugyanis a munkavállalók esetén további két csoportra kell bontani őket: aktív és passzív álláskeresők.

Az aktív álláskeresők, azok a személyek, amelyek jelenleg nem rendelkeznek bejelentett munkahellyel, viszont aktívan keresnek munkahelyet, jelentkeznek, feltöltik az önéletrajzaikat és motivációs leveleiket a meghirdetett állásokhoz. Azonban, nem csak azok a személyek aktív álláskeresők, akik nem rendelkeznek munkahellyel, hanem azok a munkavállalók is ebbe a csoportba tartoznak, akik bár rendelkeznek állással, azonban ugyanolyan nyitottak az új lehetőségek iránt. Ezek a munkavállalók általában azért nyitottak új állás iránt, mert a jelenlegi munkahelyükön elég súlyos problémákkal küzdenek, ezért hajlandóak lennének azonnal váltani.

A passzív álláskeresők, azok a munkavállalók, akik rendelkeznek jelenleg stabil állással. Ezek a munkavállalók nem feltétlenül keresnek új állást, viszont nyitottak lennének egy vonzó ajánlat esetén.

A célcsoportok rövid bemutatása után, be szeretném mutatni az Adecco által használt marketinget is. Három jól elkülönülő marketing eszközt használ, az első a hagyományos helyi

marketing, a második a digitális és tartalommarketing, illetve az értékesítés-támogató marketing.

Hagyományos marketing

Az Adecco jelenleg 7 irodával rendelkezik az ország több pontján: Debrecen, Székesfehérvár, Gyöngyös, Miskolc, Győr, továbbá Budapesten további két iroda. A fizikai jelenlét lehetővé teszi az Adecco számára a közvetlen kapcsolatfelvételt, illetve a helyi jelenlét lehetővé teszi azt, hogy helyi munkaerő-piaci hálózatot építsen ki. Továbbá, az irodák lehetőséget nyújtanak a személyes tanácsadásra is, ahol a toborzási szakértők személyre szabottan támogathatják az álláskeresőket a folyamat során.

Digitális marketing

Az Adecco több digitális csatornát is alkalmaz, többek közt saját weboldallal rendelkezik, ahol elkülönített részt alakítottak ki az álláskeresőknak és a munkaadóknak, ezzel biztosítva azt, hogy minél transzparensabb és egyszerűbb legyen minden célcsoportnak megtalálni a számára releváns információkat. Az álláskeresőknak szánt menüpontban, a munkavállalók állások között tudnak böngészni, illetve azokra könnyedén jelentkezni is tudnak. A munkáltatók részére kialakított menüpontban egy átfogó és részletes bemutató található az Adecco által nyújtott szolgáltatásokról. Továbbá, annak érdekében, hogy itt is minden minél egyszerűbben működhessen a munkáltatók egy kattintással személyre szabott ajánlatot kérhetnek. (Adecco, 2025)

3 Alkalmazott módszerek

3.1. Kutatás célja

A dolgozatom célja annak vizsgálata, hogy a magyarországi vállalatok employer branding stratégiái és HR marketing eszközei milyen mértékben befolyásolják a fehér galléros munkavállalók megszólítását és vonzását, illetve, hogy ezek az eszközök hogyan befolyásolják a munkáltatói márka megítélését és a jelentkezési hajlandóságot. Továbbá a kutatási folyamatba egy konkrét fejvadász céget is be fogok vonni, amely nem más, mint a svájci Adecco kft. Azért választottam ezt a vállalatot, mivel itt végzem a szakmai gyakorlatomat, továbbá, azon felül, hogy az Adecco-n keresztül közvetített munkavállalók jóléte fontos, a vállalaton belül dolgozók jóléte és elégedettsége is nagyon fontos.

3.2. Kutatás módszertana

Szakedolgozatom ezen fejezetében önálló empirikus kutatásomat mutatom be. Az employer branding szakirodalmi megalapozottsága és a korábbi, témámban releváns kutatások eredményének bemutatása után önálló kutatást végeztem a fehér galléros munkavállalók és az employer branding tapasztalatával kapcsolatban. A kutatási kérdéseim, hogy mi az, ami motiválja jelenleg a munkavállalókat a munkahelyükön, mennyire befolyásolja a vezetőség attitűdje a munkavégzést. Mennyire fontos a munkavállalók számára a home office, és mennyire befolyásolja őket, a munkahelyválasztáskor. Mennyire látják át a jelenlegi munkahelyükön az employer branding-et, a folyamatokat, hogy kinek kell riportálni, ki az, aki ezt végzi. Továbbá, hogy mire költenek a vállalatok Magyarországon, amikor employer branding-ről van szó.

A kutatásom során csak fehér galléros, Magyarországon foglalkoztatott munkavállalókat kérdeztem, annak érdekében, hogy a kutatásomhoz csak releváns adatokat tudjak begyűjteni.

Empirikus kutatásom során a zárt kérdésekből álló kérdőívet alkalmaztam, majd a válaszokat elemeztem és diagrammokba szemléltettem az eredményeket. Szerkezeti szempontból először bemutatom az összegyűjtött adatokat, majd összefoglalom. Dolgozatom empirikus részének második egységében a strukturált interjúra fektetek hangsúlyt, bemutatom a megkérdezett személyt, illetve a tartalomelemzés módszerét fogom alkalmazni az interjú összefoglalásához. A harmadik egységben a konkrét eredményeket mutatom be a tartalomelemzés segítségével, összehasonlítást végzek és egy lehetséges kutatási javaslatot fogalmazok meg.

3.3. Kutatás körülményei

A dolgozatom során a primer kutatáshoz kvantitatív és kvalitatív módszereket alkalmaztam egyaránt. A kvantitatív kutatás során egy 27 kérdésből álló online Microsoft Forms kérdőívet használtam, amelynek a mintanagysága 103 fő. Az online kérdőív zárt kérdésekből és skálás mérőeszközökkel kiegészült kérdésekből áll össze. Célzottan fehér galléros munkavállalóknak lett kiküldve, illetve megosztva a kérdőív. A kérdőív három közösségi média platformon lett megosztva LinkedIn, Facebook és Instagramon, illetve közvetlen megkereséseken keresztül. A kiválasztási szempontokhoz, akkor feleltek meg a kitöltők, ha jelenleg fehér galléros munkakörben dolgoznak vagy az ilyen pozíciók iránt érdeklődő munkavállalók. A minta célzottan tartalmaz különböző iparágakból (IT, pénzügy, marketing, SSC) származó válaszadókat, annak érdekében, hogy az employer branding eszközök hatékonyságát ágazati különbségekre lebontva is vizsgálni lehessen.

Továbbá, a kvalitatív kutatáshoz 1 mély interjút készítettem, amelyhez a kérdőívet használtam szintén, azonban nem anélkül, hogy az interjú alany látta volna előre a kérdéseket. Azért használtam ezt a módszert, hogy őszinte választ halljunk, és hogy melyek lehetnek azok a gondolatok, amelyek végbe mennek egy munkavállaló fejében, amikor a jelenlegi munkahelyéről és az employer branding-ről kérdezik.

3.4. Kutatási kérdések

A dolgozatom során a következő kérdésekre kerestem a választ.

K1: Milyen juttatások és munkakörnyezeti elemek befolyásolják leginkább a munkáltatói márka vonzerejét a fehérgalléros munkavállalók körében?

K2: Milyen tényezők befolyásolják leginkább a munkáltatói márka vonzerejét a fehérgalléros munkavállalók körében?

K3: Melyek azok a fehérgalléros toborzásra specifikus KPI-ok, amelyekkel a leghatékonyabban mérhető az employer branding tevékenység megtérülése?

3.5. Hipotézisek

Az összegzés során a következő hipotéziseket állítottam fel, ezeket fogom szemléltetni.

H1: A jelenlegi EB költségvetés és mérési gyakorlat a külső akvizíciót helyezi előtérbe, azonban a jövőbeli fókusz a belső megtartásra és elkötelezésre tevődik át.

H2: Az EB felelőssége megosztott, de a működés a lokális igényekhez alkalmazkodik, gyorsan adaptálva a digitális eszközöket.

H3: A home office lehetőségének megítélése rendkívül megosztott, ami az Employer Value Proposition kialakítását célcsoport-specifikussá teszi.

4. Saját kutatás

A dolgozatomban az employer branding mélyebb vizsgálata érdekében, kvalitatív és kvantitatív megközelítés együttesét használtam.

A kvantitatív kutatás során egy 27 kérdésből álló kérdőívet készkutatásomhoz használt kérdőívet négy szakaszra osztottam fel, ez elsősorban a válaszadók miatt történt, ugyanis azt szerettem volna, hogy a válaszadók logikusan haladva a kérdéseken ők is egy logikai fonalat vegyenek fel, így növelve a megfontolt válaszokat is. Másodsorban, a dolgozat logikai felépítéséhez illesztettem a kérdőívet is, hiszen így sokkal könnyebben le tudtam vonni a következtetéseket.

A szakaszokat, annak érdekében, hogy minél következetesebbek legyenek, és ahhoz, hogy a válaszadóknak minél transzparensbb legyen a kérdőív, ezért külön-külön el is neveztem őket. Az első szakasz „az ön vállalatáról” címet kapta, itt a munkavállalókat arra kértem, hogy mutassák be a vállalatot, ahol jelenleg dolgoznak. A második szakasz címe „jelenlegi munkahelyéhez való viszonya”, itt a munkavállalói elégedettségre voltam kíváncsi. A harmadik szakasz az „employer branding” címet kapta, az itt szereplő kérdések arra vonatkoztak, hogy a kitöltők jelenlegi munkahelye, hogyan és milyen employer branding eszközöket használ. Végül de nem utolsó sorban a negyedik szakasz az „önről” címet kapta, ide kerültek a demográfiai kérdések.

A továbbiakban, a kérdőív válaszainak az eredményeinek kutatásához megtartom a szakaszokat és mindet egyenként mutatom be, a végén pedig összevetem a különböző szakaszokhoz tartozó kérdéseket.

A kérdőívvel kapcsolatban fontosnak tartom kiemelni, hogy a kérdőívet csakis Magyarországon dolgozók töltötték ki, így minden adat a magyarországi munkavállalókra és munkaadókra vonatkozik. Ugyanakkor, erre többször is fogok hivatkozni a kutatás eredményeinek a bemutatása során.

4.1. A kérdőív első szakaszának vizsgálata

Az első szakaszba a válaszadók jelenlegi munkahelyére voltam kíváncsi, hogy fel tudjam térképezni azt, hogy válaszadók mely iparágban, mekkora vállalatnál, milyen beosztásban, és mióta dolgoznak a vállalatnál.

A válaszadók iparági megoszlása rendkívül diverz, ami lehetővé teszi az Employer Branding eszközök ágazati különbségekre lebontott vizsgálatát. A legnagyobb arányban képviselt szektorok az ipari termékek (16%) és a kiskereskedelem és fogyasztói szektor (15%) voltak, ami a magyar gazdaság fókuszterületeit tükrözi. Erősen képviselték magukat az infrastruktúra, közlekedés és logisztika (11%), valamint az információ, kommunikáció (10%) és a pénzügyi, biztosítási szolgáltatások (9%) területén dolgozók is. Ezen adatok azt mutatják, hogy a kutatás mintája jól lefedi azokat az iparágakat, ahol a fehérgalléros munkavállalók iránti munkaerőpiaci verseny a legélesebb.

A kutatásban részt vevő szervezetek méret szerinti megoszlása a KKV-sektortól (Kis- és Középvállalkozások) a multinacionális nagyvállalatokig terjed, de dominanciát mutatnak a közepes és nagyvállalatok.

A legmagasabb arányban a 51 – 200 alkalmazottal (26%) és az 501 – 1000 alkalmazottal (25%) rendelkező szervezetek válaszoltak. Ezt követi a 201 – 500 alkalmazottal (19%) bíró vállalatok köre. Ez azt jelenti, hogy a kutatás elsősorban a közepes és nagyobb méretű cégekre fókuszált, ahol az Employer Branding tevékenységek már jellemzően intézményesültek.

Az árbevétel tekintetében a mintát a 500 M – 1 Mrd (21%) és az 1 – 10 Mrd (21%) közötti árbevétellel rendelkező vállalatok uralják. Ez az adat megerősíti a közepes és nagyvállalati fókuszunkat, de a válaszadók 10%-a nem tudott válaszolni a kérdésre, ami rávilágít a belső transzparencia hiányára a pénzügyi adatok terén, különösen az alkalmazotti szinten.

A válaszadók szerepköre és a vállalatnál töltött ideje is releváns információt nyújt az EB-folyamatok megértéséhez:

A válaszadók közül a legnagyobb arányban a HR/munkaügyi munkatársak (21%) és a Pénzügyi/könyvelési munkatársak (15%) vettek részt a felmérésben. Ez a megoszlás elősegítheti a mélyebb bepillantást az EB-folyamatokba és a pénzügyi elszámolásba, azonban figyelembe kell venni, hogy a minta ezen csoportok felé torzult. Mellettük jelentős volt a projektvezető/koordinátor (9%) és az ügyfélszolgálati munkatárs (9%) aránya is.

A válaszadók többsége, összesen 62%-a, 1–5 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén, ami a beválás és az elköteleződés szempontjából kritikus időszakot ölel fel. Fontos kiemelni, hogy a fluktuációs kockázatot jelentő, kevesebb mint 1 éve dolgozók aránya 17%, míg a magas elkötelezettséget mutató, több mint 5 éve a cégnél lévők aránya 19%.

Ez a szakasz a magyarországi fehérgalléros szegmens közepes és nagyvállalataira fókuszál, különösen a gyártás, kereskedelem, logisztika és pénzügyi szektorban. A HR-es és pénzügyi szakemberek magas aránya befolyásolhatja az EB-vel kapcsolatos válaszokat, de az adatok stabil alapot biztosítanak a kitűzött kutatási célok vizsgálatához.

4.2. A kérdőív második szakaszának vizsgálata

A második szakaszban a munkavállalók, itt a munkavállalói elégedettséget mértem fel a kitöltők körében. Légfőképp, arra kerestem a választ, többek közt, hogy a fehérgalléros munkavállalók mennyire vannak megelégedve a jelenlegi munkahelyükkel, milyen kapcsolatot ápolnak a vezetőkkel, mi az, ami motiválja őket, és hogy mennyire ajánlaná másoknak azt, hogy csatlakozzanak a vállalathoz.

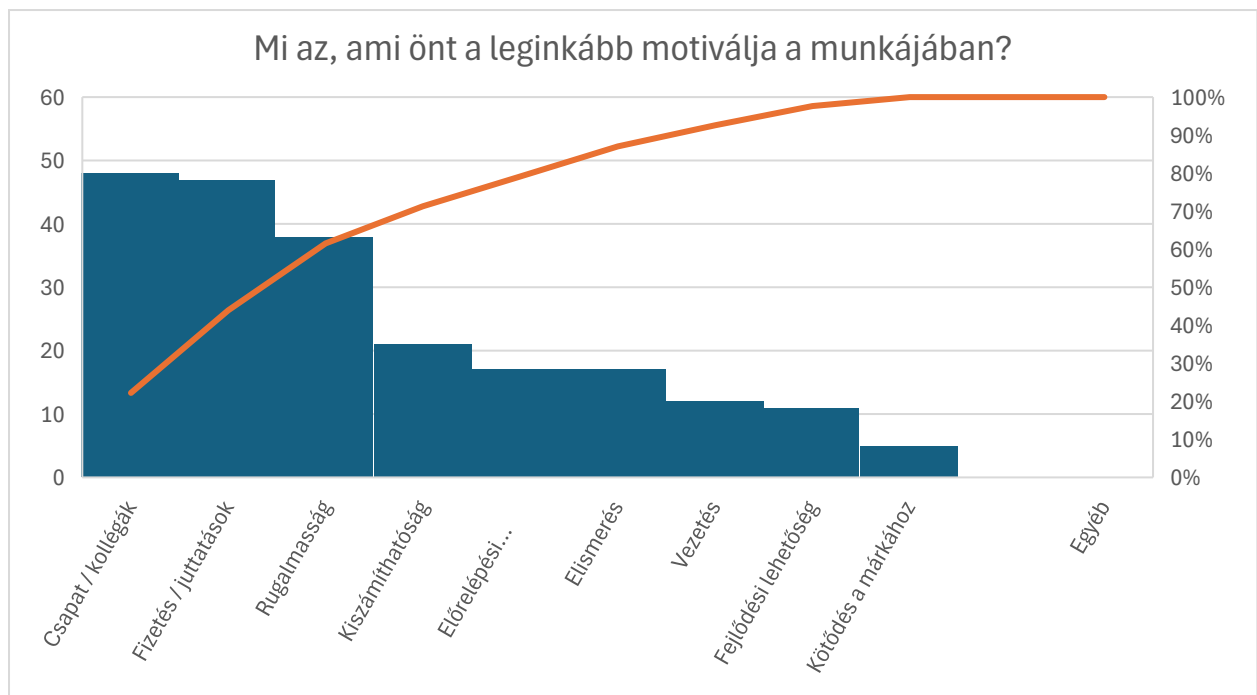
Ehhez a szakaszhoz tartozó első kérdéshez egy 1-től 6-ig tartó Likert skálát alkalmaztam, amelyet a következőképpen fogalmaztam meg az 1-hez az „egyáltalán” jelző, míg a 6-hoz a „teljes mértékben” jelző értelmezendő. Az első kérdés az volt, hogy „Mennyire elégedett a jelenlegi munkaadójával?”, a válaszadók 53% az 5 és 6 értéket választotta, ebből az 5 értéket 37%-a választotta a kitöltők közül. A következő legmagasabb értékkel a 3 és 4 bírt, ugyanis a válaszadók 37%-a értékelte közepesen a jelenlegi munkaadóját. Csupán 11%-a a kitöltőknek nincs megelégedve a munkaadójával, amelyből 2% egyáltalán nincs megelégedve. Ebből az következtethető le, hogy a munkavállalók több, mint fele meg van elégedve a jelenlegi munkahelyével. Ennek a fejezetnek a végén az összefoglalásban, majd fontos szerepet fog még játszani.

A következő két kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy mennyire érzik megbecsültnek magukat a munkavállalók. és ez milyen összefüggésben van ez azzal, hogy milyen gyakran kapnak pozitív visszajelzést a vezetőségtől. A kérdésre, hogy „Mennyire érzi megbecsültnek magát a jelenlegi munkahelyén?”, amelyhez szintén egy Likert skálás kérdést alkalmaztam, ahol az értékekhez rendelt válaszok a következők voltak, 1 – egyáltalán, 6 – teljes mértékben, a válaszadók 46% megbecsültnek érzi magát a munkahelyén. Továbbá, ebből a 46%-ból, a kitöltők 12%-a teljes mértékben megbecsültnek érzi magát. Míg a munkavállalók, 43%-a, pedig közepesen érzi magát megbecsültnek, a maradék 11% nem érzi magát megbecsülve, amelyből 4% egyáltalán nem érzi megbecsültnek magát. A következő kérdés ennek a folytatásaként került bele a kérdőívbe. Itt a válaszadók egy 1 válaszos feleletválasztós kérdést kaptak, amely így szólt „Milyen gyakran érez pozitív visszajelzést a munkájával kapcsolatban a vezetőség részéről?”. A válaszadók 63%-a rendszeresen érez pozitív visszajelzést, és csupán csak 7% nem érez soha. A munkavállalók 22%-a ritkán, és a maradék 8%, pedig minden jelentős eredmény után. Az itt kapott válaszok aránya, hűen tükrözi azt, hogy a munkavállalók megbecsültség érzetét nagyban befolyásolja az, hogyha pozitív visszajelzést kap a vezetőségtől a munkáját illetően.

Ebben a szakaszban azt is meg szerettem volna vizsgálni, hogy mi motiválja a legjobban a fehérgalléros munkavállalókat a munkájukban. Ehhez, egy több feleletválasztós kérdést választottam, ahol legfeljebb 3 választ adhattak meg a kitöltők. Az előző kérdéshez tartozó válaszokkal ellentétben, itt a legjobban a „csapat/kollégák” és „fizetés/juttatások” válaszok domináltak, 22 – 22%-os arányban. Ezeket követik a rugalmasság és a kiszámíthatóság, az elismerést, viszont csak 8%-a válaszadóknak tekinti egy motivációnak.

Ebből, arra a következtetésre jutottam, hogy a fehérgalléros munkavállalóknak szüksége van az elismerésre, és a pozitív visszajelzésre, hogy megbecsültnek, és jól érezzék magukat a munkahelyükön. Azonban nem ez a fő motivációjuk, ami a munkájukat illeti, hanem annál inkább, a csapat, kollégák, a fizetés és juttatások.

Ami viszont a jelen kutatásban egy fontos szempont az az, hogy a fehérgalléros munkavállalók csupán 2%-át motiválja a munkájában a kötődés a márkához.



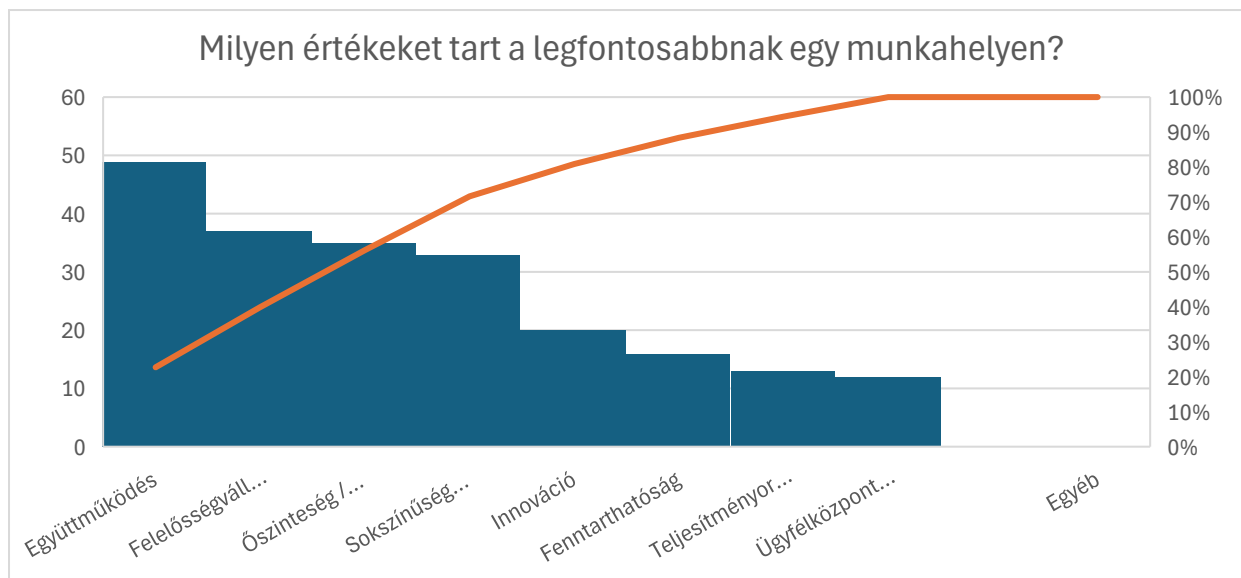
3.Ábra „Mi az, ami önt a leginkább motiválja a munkájában?” (Saját szerkesztés)

Egy másik fontos kérdés az volt, hogy „Milyen értékeket tart a legfontosabbnak egy munkahelyen?”. Az alábbi ábrán láthatjuk, hogy a munkavállalók a legfontosabbnak az együttműködést tartják, 23%-os többségben. Ezt követik szorosan egymás után a felelősségvállalás (17%), őszinteség és transzparencia (16%) és nem utolsó sorban a sokszínűséget és befogadást (15%).

Összefoglalva, az adatokból arra a következtetésre vezettek, hogy a dolgozói elégedettség és elkötelezettség alapja egy olyan etikus, bevonó és támogató kultúra, ahol az emberek együtt dolgoznak a célok eléréseért, felelősséget vállalva, és őszinte kommunikációt folytatva.

A ügyfélközpontúság és a fenntarthatóság, teljesítmény értékek jelenleg háttérbe szorulnak a közvetlen, belső munkakörnyezet minőségét meghatározó tényezők mögött.

Az kapott adatokat a következő ábrán fogom szemléltetni:



4.Ábra „Milyen értékeket tart a legfontosabbnak egy munkahelyen?” (Saját szerkesztés)

A következő kérdés az volt, hogy „Ha most kapna egy hasonló ajánlatot másik cégtől, elgondolkodna a váltáson?”, a leginkább figyelemre méltó tény, hogy az "igen" és a "nem" válaszok egyenlő arányban vannak, 45-45%. Ez az egyensúly arra utal, hogy az „igen” válaszok magas váltási hajlandóságra utal. A munkavállalók majdnem fele nyitott a váltásra, ha egy hasonló ajánlat érkezne. Ez jelzi, hogy nem teljesen elégedettek, és a hűségük feltételes. A jelenlegi munkahelyükön lévő tényezők ellenére az érdekvezérelt döntés dominál a piaci lehetőségek láttán. Továbbá, a „nem” válaszoknak is magas volt az aránya, ez az erős elkötelezettség, ugyanakkor a munkavállalók másik fele elégedettnek és elkötelezettnek tűnik. 13% azonban, bizonytalanok vallotta magát, ez a csoport kulcsfontosságú az Employer Branding szempontjából, mivel ők jelentik a legnagyobb kockázatot és lehetőséget a vállalat számára.

Ebben a szakaszban az utolsó kérdés az volt, hogy „Mennyire ajánlaná jelenlegi munkahelyét ismerőseinek?”, A válaszadók, majdnem fele, 47%-a a semleges zónában helyezkedik el. Ez a legkritikusabb csoport az Employer Branding szempontjából, mivel, bizonytalanok, Könnyű Fluktuáció. Ahogy az előző elemzés is mutatta, ők jelentik a legnagyobb kockázatot. Egy hasonló vagy jobb külső ajánlat esetén ők hagyják el leghamarabb a céget.

A kitöltők jelentős része, 42%-a, aktív ajánló, ami erős belső elégedettségre utal a munkahely bizonyos aspektusaival kapcsolatban. Ők jelentik az EB stratégia legfontosabb pillérét. Azonban van egy alacsony ellenző arány, amely kedvező. Mindössze 8% az, aki egyértelműen rossz véleménnyel van a munkahelyről, ami azt jelenti, hogy a belső elégedetlenség nem széles körű.

4.3. A kérdőív harmadik szakaszának vizsgálata

A harmadik szakaszban, a kitöltők jelenlegi munkahelyén alkalmazott employer branding eszközöket térképeztem fel. Továbbá, hogyan használják őket, és melyek azok a belső és külső employer branding eszközök, amelyekre a vállalat helyezi a hangsúlyt. Fontosnak tartom itt is kihangsúlyozni, hogy a kérdőívet csak Magyarországon dolgozó munkavállalók töltötték ki, ugyanis ebben a fejezetben többször is hivatkozni fogok arra, hogy Magyarországon tevékenykedő vállalatokra vonatkoznak ezek az adatok, és a magyar munkavállalókra.

Először is azt térképeztem fel, hogy Magyarországon a vállalatok foglalkoznak-e, és mennyire foglalkoznak az employer branding-el a munkavállalók szemszögéből. Ehhez, szintén egy Linkert skálát használtam, amelyhez a következő értékek voltak rendelve: 1 – egyáltalán nem foglalkoznak, 6 – dedikált csapat van rá, és meghatározott stratégiával rendelkeznek. A kérdés a következő volt: „Mennyire foglalkoznak aktívan az ön cégénél az employer branding-el?”. A kutatásomra nézve, rossz volt konstatálni azt, hogy a válaszadók 5%-a azt felelte, hogy a vállalat, ahol dolgozik egyáltalán nem foglalkozik az employer branding-el. A kitöltők 14%-a, pedig kettesre értékelte ezt. Ezen felül a munkavállalók összesen 6%-a felelte azt, hogy a cég, ahol dolgozik, ott dedikált csapat és meghatározott stratégiával rendelkezik. Azonban, fennmaradó három középső érték nagyon magas, amely arra mutat, hogy a magyar, illetve Magyarországon is tevékenykedő vállalatok foglalkoznak az employer branding-el, és inkább növekedő tendenciát figyelhetünk meg, az alábbi ábrán szemléltetem.



5.Ábra „Mennyire foglalkozna aktívan az ön cégénél az employer branding-el?” (Saját szerkesztés)

A következő két kérdés az employer branding-ről való riportálásról kérdeztem a munkavállalókat, annak érdekében, hogy jobban fel tudjam térképezni azt, hogy hogyan járnak el a vállalatok, és hogyan van ez lekommunikálva a munkavállalók felé.

Arra kérdésre, hogy „Kinek a felelőssége a vállalatnál az employer branding feladatok megvalósítása?” a válaszadók többsége, 23%-a jelölte meg a Humán Erőforrás (HR) területet az Employer Branding feladatok elsődleges felelőseként. Ez illeszkedik a hagyományos megközelítéshez, miszerint a munkaadói márkáépítés elsősorban a HR hatáskörébe tartozik. Azonban a felelősség megoszlásának komplexitását jól tükrözi, hogy a Marketing (21%) és a PR/Kommunikáció (17%) területek is rendkívül erős súlyt képviselnek. E két terület együttes aránya 38%, amely jelentősen meghaladja a HR dominanciáját, ami arra utal, hogy a megkérdezett vállalatok jelentős részénél az Employer Branding-t elsősorban külső kommunikációs és márkáépítési feladatként kezelik.

Különösen figyelemre méltó az a tény, hogy a válaszadók 18%-a jelölt meg különálló Employer Branding területet. Ez az arány mutatja, hogy a nagyobb vagy az Employer Branding-ben érettebb szervezetek felismerték a funkció stratégiai jellegét, és dedikált erőforrásokat allokálnak a feladatra.

Ugyanakkor a több területen megoszló felelősség 8% és a "Nem tudom" válaszok 7% együttesen jelzik, hogy a szervezetek közel 15%-ában még mindig zavaros vagy nem transzparens az Employer Branding felelősségi köre. Ez a fragmentáltság hatékonysági problémákat és az egységes márkauzenet kialakításának nehézségét vonhatja maga után.

Az kapott adatokat a következő ábrán fogom szemléltetni:



6.Ábra „Kinek a felelőssége a vállalatnál az employer branding feladatok megvalósítása?”
(Saját szerkesztés)

A következő ide tartozó kérdés az volt, hogy „A cégnél kihez riportál az employer branding?” ez a kérdés rávilágított, hogy az Employer Branding funkciójának elhelyezkedése a szervezeti hierarchiában meglehetősen szerteágazó, de erőteljesen HR orientált. A közvetlen riportálási vonalak vizsgálata alátámasztja azt a tendenciát, hogy az Employer Branding stratégiai és operatív szinten is több felsővezető hatáskörébe tartozik.

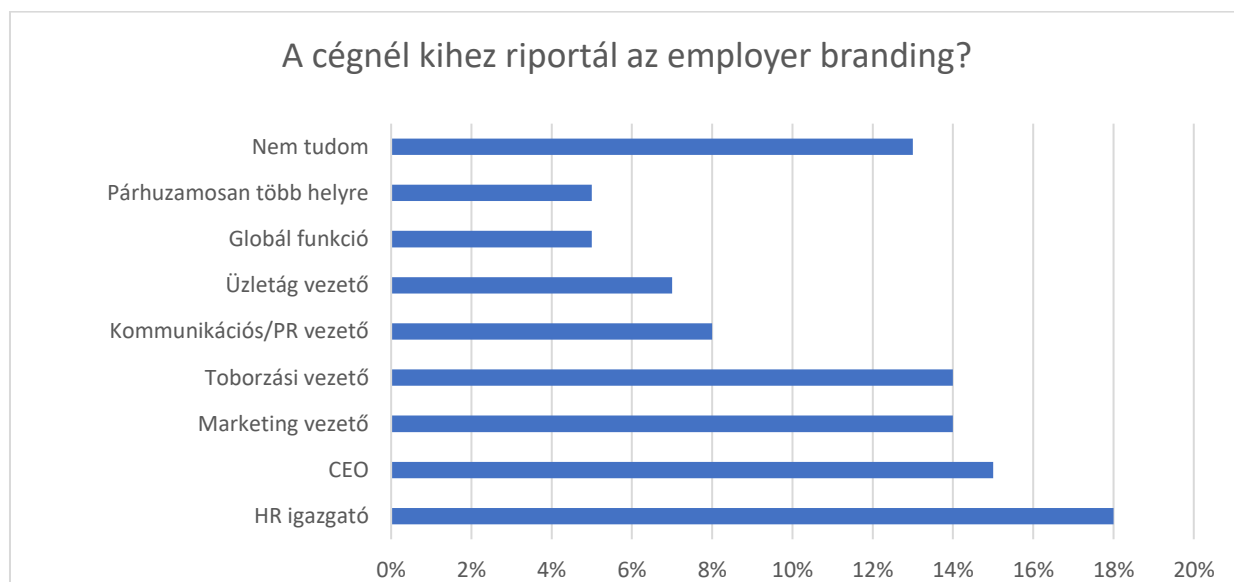
A legmagasabb arányban összesen 18%, a HR igazgatót jelölték meg, mint azt a vezetőt, akihez az Employer Branding feladatokat riportálni kell. Ezzel alátámasztást nyer az a korábbi megállapítás is, hogy a funkció legtöbbször a HR területén van gyökerezve. A HR igazgatóhoz való riportálás jelzi, hogy az EB elsősorban a tehetségmenedzsment és a munkavállalói megtartás stratégiai eszközeként funkcionál. Azonban, kiemelten fontos, hogy a második leggyakoribb válasz 15%-os arányban, a CEO, vagyis a vezérigazgató volt. Ez a magas arány azt jelzi, hogy a vállalatok jelentős részénél az Employer Branding-t nem csupán egy taktikai, hanem egyenesen vállalati szintű, stratégiai prioritásként kezelik, amelynek hatása közvetlenül a legfelsőbb vezetéshez jut el.

A szakmai vezetők közül a Marketing vezető 13%, és a Toborzási vezető 13% szinte azonos arányban jelennek meg a válaszokban. A Marketing vezetőhöz való riportálás azt tükrözi, hogy az EB-t a vállalati márka és a fogyasztói márka kiterjesztéseként, valamint egy külső

kommunikációs és befolyásolási feladatként értelmezik. A Toborzási vezetőhöz való riportálás viszont azt jelzi, hogy az EB-t elsősorban a toborzási célok támogatásának, optimalizálásának eszközeként használják.

A további válaszok: Kommunikációs/PR vezető 8%, Üzletág vezető: 7%, Globál funkció: 5%, azt mutatják, hogy nincs egyetlen, egyértelműen meghatározott szervezeti modell a magyar fehérgalléros szegmensben. Az a tény, hogy az EB feladatok a top 4 vezetőhöz riportálnak, rávilágít, hogy a funkció szerepe változó a különböző szervezetekben. lehet stratégiai döntéshozói, HR-es vagy marketing/kommunikációs fókuszú.

Az kapott adatokat a következő ábrán fogom szemléltetni:



7.Ábra „A cégnél kihez riportál az employer branding?” (Saját szerkesztés)

A következőkben, arra voltam kíváncsi a kutatásom során, hogy milyen teljesítménymutatókban mérik a vállalatoknál a munkáltatói márkát, és melyek azok az employer branding területek, amelyre ténylegesen költenek a vállalatok, és ez a két kérdés a valóságban mennyire fedi egymást.

Arra a kérdésre, hogy „Miben mérik az ön vállalatánál a munkáltatói márka eredményességét?” Az itt kapott eredmények jól jelzik, hogy az Employer Branding eredményességének mérése a

magyar fehérgalléros vállalatok körében elsősorban a külső reputációra és a toborzási tölcserre fókuszál, miközben a belső megtartási mutatók háttérbe szorulnak.

A leggyakrabban alkalmazott mérőszám a versenytársakhoz képest elért helyezés külső kutatásokban és felmérésekben (pl. Best Employer, Randstad), melyet a válaszadók 21%-a jelölt meg. Ez a tendencia arra utal, hogy a szervezetek számára kiemelt fontosságú a külső validáció és a piaci presztízs erősítése. A harmadik fél általi elismerés felhasználható a kommunikációban és a felsővezetés felé történő riportálásban, megerősítve az EB funkció létjogosultságát.

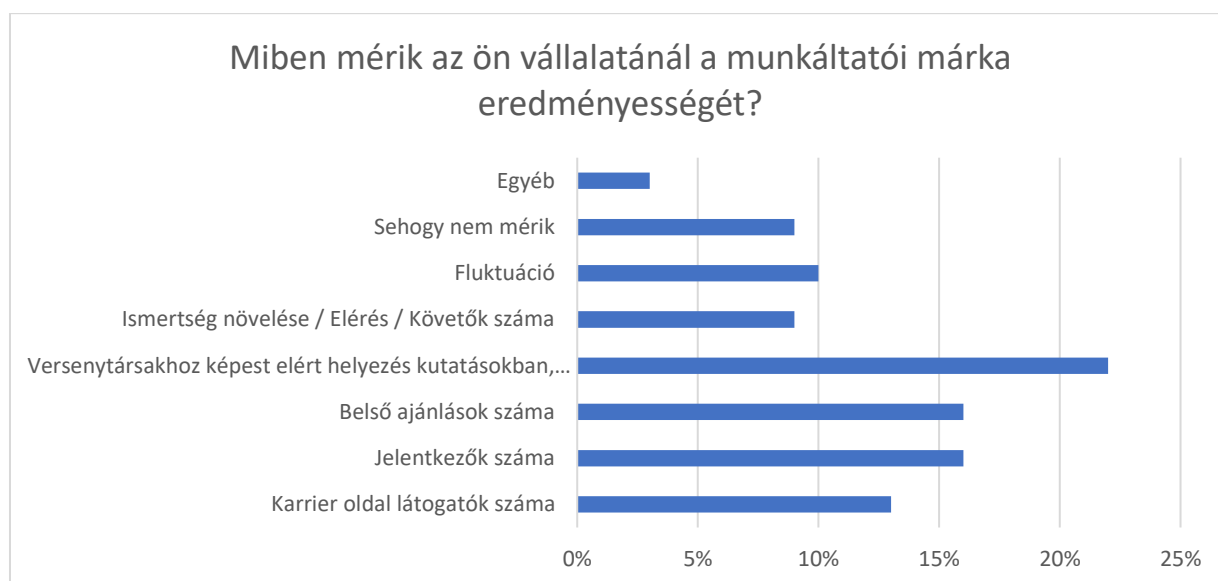
A második legfontosabb megállapítás az EB mérésének erős toborzási fókusza. A három, közvetlenül a jelöltek megszerzéséhez kapcsolódó mutató együttes aránya, a jelentkezők száma, belső ajánlások száma, karrier oldal látogatók száma összesen 45%-ot tesz ki.

Érdekes kontrasztot mutat, hogy a fluktuáció, mint kulcsfontosságú belső EB-mutató csak a válaszadók 10%-ánál szerepel. Ez rávilágít egy kritikus pontra, hogy bár az Employer Branding a megtartásra is hatással van, a vállalatok mérése túlnyomóan az attrakciós fázisra koncentrál, elhanyagolva a belső márkaépítés eredményességét.

Továbbá a válaszadók 9%-a nyilatkozott úgy, hogy a munkáltatói márka eredményességét sehogy nem mérik. Ez a szám a többi adattal összevetve egy érettségi szakadékot jelez a magyar piacon.

Az adatokból leszűrhető, hogy a magyar fehérgalléros szektorban az EB mérésére a legfontosabb KPI-ok a külső elismerés és az akvizíciós volumen. Ez a fókusz alátámasztja, hogy az Employer Branding legfőbb célja a legtöbb Magyarországon tevékenykedő szervezetnél a toborzás támogatása és a versenytársakkal szembeni pozicionálás erősítése.

Az kapott adatokat a következő ábrán fogom szemléltetni:



8.Ábra „Miben mérik az ön vállalatánál a munkáltatói márka eredményességét?” (Saját szerkesztés)

Az ehhez kapcsolódó kérdés a következő volt, „Az alábbi employer branding területek közül, melyekre költ az ön vállalata?” A felmérés rávilágított arra, hogy a magyar fehérgalléros vállalatok Employer Branding költségvetése elsősorban a toborzás támogatására és a külső láthatóság növelésére összpontosít, ami összhangban van a korábban vizsgált mérési mutatókkal.

A válaszok azt mutatják, hogy a legnagyobb forrásokat a vállalatok a közvetlen toborzási platformokra fordítják. A leggyakrabban megjelölt három terület is ide tartozik, állásportál megjelenések (pl. Profession) 15%, állásbörze, karrier és egyetemi rendezvény 15% és karrier oldal (fejlesztés, karbantartás) 12%. Ez a három terület együtt a teljes válaszok 42%-át teszi ki, ami egyértelműen jelzi, hogy a vállalatok Employer Branding tevékenységének költségvetési gerincét az aktív jelöltkeresés és a potenciális jelöltek elérésének biztosítása adja. A karrieroldal, mint a digitális márka központi felülete, szintén kiemelt figyelmet kap.

Bár a hatékony Employer Branding megköveteli a belső fókusz erősítését, az erre szánt források alacsonyabb arányt képviselnek: belső kommunikáció 12%, belső események 8%, onboarding program: 7%, és nem utolsó sorban tréningek, képzések: 7%. A négy belső fókuszú terület együttes aránya 34%, amely jelentősen alatta marad a feljebb prezentált külső akvizíciós

eszközök együttes arányának. Ez a megoszlás megerősíti a korábbi megfigyelést, miszerint a magyar vállalatok rövidtávú, toborzási célokat támogatnak nagyobb arányban, és kevésbé fektetnek a hosszú távú munkavállalói megtartásra és elkötelezettségre ható eszközökbe, mint például a képzés vagy a professzionális onboarding.

Az kapott adatokat a következő ábrán fogom szemléltetni:



9.Ábra „Az alábbi employer branding területek közül, melyekre költ az ön vállalata?” (Saját szerkesztés)

Fontos vizsgálati szempontnak tartottam a kutatásom során, főleg, hogy a fókusz a fehérgalléros munkavállalókon van, hogy mennyire fontos a home office 2025-ben a magyar munkavállalók körében. Ehhez két kérdést tettem fel a válaszadóknak, a következőkben ezeknek az eredményeit fogom szemléltetni.

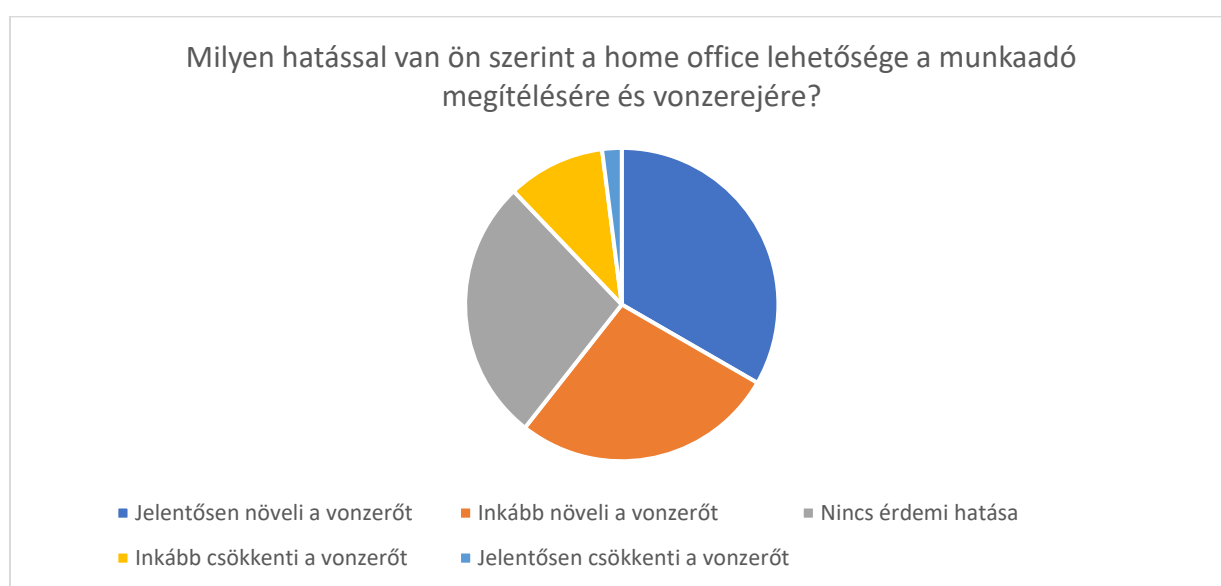
Az első ehhez kapcsolódó kérdés az volt, hogy „Milyen hatással van ön szerint a home office lehetősége a munkaadó megítélésére és vonzerejére?”. A kutatás eredményei egyértelműen rávilágítanak a home office, vagyis otthoni munkavégzés lehetőségének rendkívül pozitív hatására a munkaadó vonzerejére és megítélésére a magyar fehérgalléros munkavállalók körében. A válaszok azt mutatják, hogy a rugalmasság ma már nem csupán egy juttatás, hanem egy alapvető elvárás és egy erőteljes Employer Branding eszköz.

A válaszadók elsöprő többsége, összesen 60%, felelt úgy, hogy a home office lehetősége jelentősen vagy inkább növeli a munkaadó vonzerejét. Ez a magas arány aláhúzza a rugalmas munkavégzés fontosságát, mint versenyelőnyt biztosító tényezőt a tehetségek megszerzésében

és megtartásában. A fehérgalléros munkavállalók a home office-ban látják a munka-magánélet egyensúlyának megteremtéséhez szükséges szabadságot és autonómiát, ami a modern munkavállalói értékrend alapja.

Érdekes módon a válaszadók jelentős része, 27%-a vélte úgy, hogy a home office-nak nincs érdemi hatása a munkaadó vonzerejére. Ez a semleges álláspont a piac érettségét is jelezheti, ugyanis sok vállalatnál a home office már alapfeltételnek számít, és hiánya csökkentené a vonzerőt, de a megléte önmagában már nem feltétlenül jelent áttörő versenyelőnyt.

Az kapott adatokat a következő ábrán fogom szemléltetni:



10.Ábra „Milyen hatással van ön szerint a home office lehetősége a munkaadó megítélésére és vonzerejére?” (Saját szerkesztés)

A következő ehhez kapcsolódó kérdés az volt, hogy „Mennyire tartja fontosnak, hogy a munkaadója lehetőséget biztosítson a home office-ra?” A kérdőív eredményeiben rendkívül érdekes megoszlást látok, ugyanis „Home office lehetősége nélkül nem releváns az állás ajánlat” 53%, míg „Egyáltalán nem fontos a home office lehetősége” 46%. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók többsége számára kritikus feltétel a home office, míg majdnem ugyanennyi válaszadoszámára egyáltalán nem fontos.

A rugalmas munkavégzés fontosságát vizsgáló kérdés rendkívül polarizált képet fest a magyar fehérgalléros munkavállalók körében. Az eredmények azt sugallják, hogy a munkavállalók

tekintetében az otthoni munkavégzés lehetősége szélsőségesen eltérő súllyal bír a munkaadói vonzerő szempontjából.

A válaszadók többsége, 53%-a számára a home office lehetősége nélkül nem releváns az állásajánlat. Ez azt jelenti, hogy a fehérgalléros munkavállalói piac több mint fele számára a rugalmasság már nem egy plusz juttatás, hanem egy alapvető elvárás és egy kizáró ok a toborzási folyamatban. Ezek a munkavállalók feltehetően olyan szektorokban dolgoznak, ahol a home office megszokott, vagy személyes élethelyzetük miatt kritikus a rugalmasság.

Ezzel szemben szinte azonos arányban, 46%-ban jelent meg az a vélemény, hogy egyáltalán nem fontos a home office lehetősége. Ez az arány arra utal, hogy a válaszadók közel fele számára a munka természete nem teszi lehetővé az otthoni munkavégzést, személyes preferenciák alapján a home office nem releváns, vagy a fizikai munkahelyhez köthető előnyök felülírják a home office iránti igényt.

Fontos vizsgálati szempontnak tartottam a kutatásom során, főleg, hogy a fókusz a fehérgalléros munkavállalókon van, hogy mennyire fontos a home office 2025-ben a magyar munkavállalók körében. Ehhez két kérdést tettem fel a válaszadóknak, a következőkben ezeknek az eredményeit fogom szemléltetni.

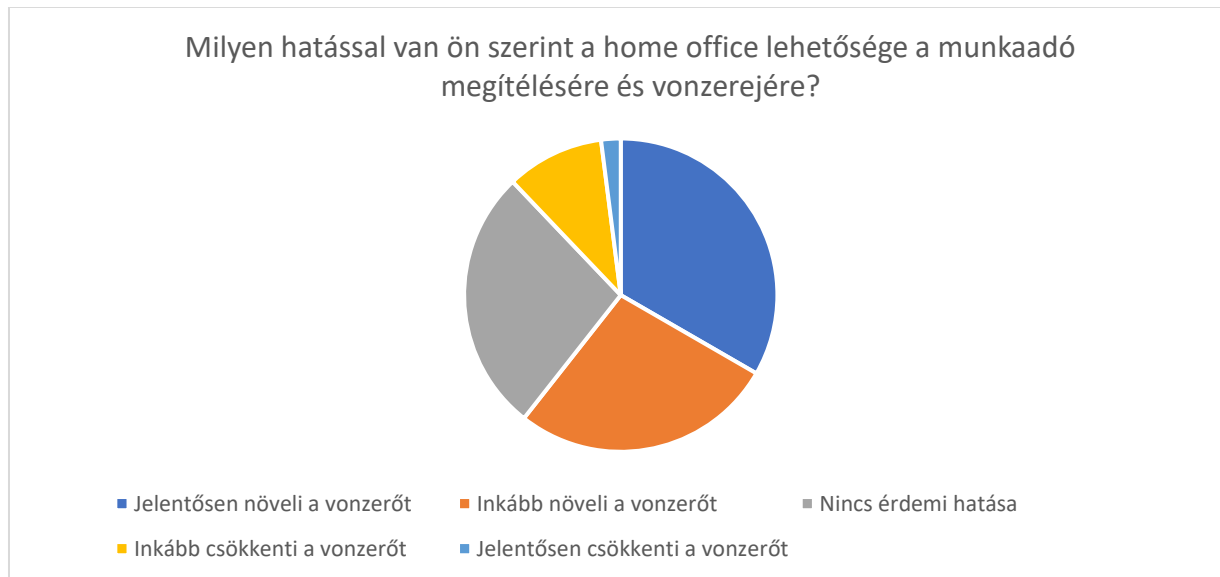
Az első ehhez kapcsolódó kérdés az volt, hogy „Milyen hatással van ön szerint a home office lehetősége a munkaadó megítélésére és vonzerejére?”. A kutatás eredményei egyértelműen rávilágítanak a home office, vagyis otthoni munkavégzés lehetőségének rendkívül pozitív hatására a munkaadó vonzerejére és megítélésére a magyar fehérgalléros munkavállalók körében. A válaszok azt mutatják, hogy a rugalmasság ma már nem csupán egy juttatás, hanem egy alapvető elvárás és egy erőteljes Employer Branding eszköz.

A válaszadók elsőprő többsége, összesen 60%, felelt úgy, hogy a home office lehetősége jelentősen vagy inkább növeli a munkaadó vonzerejét. Ez a magas arány aláhúzza a rugalmas munkavégzés fontosságát, mint versenyelőnyt biztosító tényezőt a tehetségek megszerzésében és megtartásában. A fehérgalléros munkavállalók a home office-ban látják a munka-magánélet egyensúlyának megteremtéséhez szükséges szabadságot és autonómiát, ami a modern munkavállalói értékrend alapja.

Érdekes módon a válaszadók jelentős része, 27%-a vélte úgy, hogy a home office-nak nincs érdemi hatása a munkaadó vonzerejére. Ez a semleges álláspont a piac érettségét is jelezheti,

ugyanis sok vállalatnál a home office már alapfeltételnek számít, és hiánya csökkentené a vonzerőt, de a megléte önmagában már nem feltétlenül jelent áttörő versenyelőnyt.

Az kapott adatokat a következő ábrán fogom szemléltetni:



A következő ehhez kapcsolódó kérdés az volt, hogy „Mennyire tartja fontosnak, hogy a munkaadója lehetőséget biztosítson a home office-ra?” A kérdőív eredményeiben rendkívül érdekes megoszlást látok, ugyanis „Home office lehetősége nélkül nem releváns az állás ajánlat” 53%, míg „Egyáltalán nem fontos a home office lehetősége” 46%. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók többsége számára kritikus feltétel a home office, míg majdnem ugyanennyi válaszadósámára egyáltalán nem fontos.

A rugalmas munkavégzés fontosságát vizsgáló kérdés rendkívül polarizált képet fest a magyar fehérgalléros munkavállalók körében. Az eredmények azt sugallják, hogy a munkavállalók tekintetében az otthoni munkavégzés lehetősége szélsőségesen eltérő súllyal bír a munkaadói vonzerő szempontjából.

A válaszadók többsége, 53%-a számára a home office lehetősége nélkül nem releváns az állásajánlat. Ez azt jelenti, hogy a fehérgalléros munkavállalói piac több mint fele számára a rugalmasság már nem egy plusz juttatás, hanem egy alapvető elvárás és egy kizáró ok a toborzási folyamatban. Ezek a munkavállalók feltehetően olyan szektorokban dolgoznak, ahol a home office megszokott, vagy személyes élethelyzetük miatt kritikus a rugalmasság.

Ezzel szemben szinte azonos arányban, 46%-ban jelent meg az a vélemény, hogy egyáltalán nem fontos a home office lehetősége. Ez az arány arra utal, hogy a válaszadók közel fele

számára a munka természete nem teszi lehetővé az otthoni munkavégzést, személyes preferenciák alapján a home office nem releváns, vagy a fizikai munkahelyhez köthető előnyök felülírják a home office iránti igényt.

4.4. A kérdőív negyedik szakaszának vizsgálata

Végül de nem utolsó sorban, a negyedik szakaszban a demográfiai kérdések kaptak helyet. A kitöltők nemének aránya, arányosan osztódik el, ugyanis a válaszadók 59%-a nő, 40%-a férfi. A munkavállalók korát is megkérdeztem, itt is arányos adatok érkeztek. A legnagyobb részt a 18 és 45 év közötti válaszadók tették ki.

Azt is fontosnak tartottam a kutatás szempontjából, hogy tudjam, hogy melyik iskolai végzettség a legnagyobb a fehérgalléros munkavállalók körében. Ez a kérdőív is alátámasztja, azokat a kutatásokat, amelyek arról beszélnek, hogy Magyarországon átlagosan a legnagyobb iskolai végzettség a fehér gallérosok körében az a felsőfokú BA diploma. A válaszadók 67%-a felelte azt, hogy felsőfokú BA diplomával rendelkezik, azonban volt olyan a kitöltők között, sokkal kisebb arányban, aki mesterfokú végzettséggel (13%), doktori végzettséggel (3%) rendelkezik.

Továbbá, a válaszadók 51%-a a fővárosban él, ezt azonban nem vessez számításba a kutatás során, mivel ez a magas szám a kapcsolati hálónak köszönhető, ahol ki lett küldve.

4.5. Mélyinterjú

Az interjúalany egy 34 éves, felsőfokú végzettségű, budapesti lakhelyű férfi volt. Egy közepes méretű (200 alkalmazott, 24–30 milliárd Ft éves árbevételű) kereskedelmi szolgáltató szektorból származó vállalatnál dolgozik jelenleg. Az interjú során az alany jelenlegi elégedettségi szintjét, motivációit és korábbi, eltérő vállalati kultúrákban szerzett employer branding (EB) tapasztalatait térképeztem fel.

Jelenlegi Elégedettség és Belső Értékek

Az alany jelenlegi munkahelyével kapcsolatos elégedettsége és megbecsülés érzete mérsékelt (mindkettő 4/6-os skálán), miközben a vezetőség részéről kapott pozitív visszajelzések gyakorisága alacsony (2/6). Ennek ellenére a jelenlegi munkahelyét teljes mértékben ajánlaná ismerőseinek, és váltásra csak szignifikánsan jobb anyagi ajánlat esetén gondolna el.

Motivációs szempontból az alany számára a szakmai előrelépési lehetőség, a fejlődés és a kollégák jelentik a legnagyobb hajtóerőt. A munkahelyi környezettel szemben támasztott legfontosabb elvárásai az átláthatóság (transzparencia), a hibázás lehetőségének elfogadása (felelősségvállalással együtt), valamint az, hogy a cégnek legyen egy jól definiált, látható fejlődési íve és jövőképe.

Munkáltatói Márka Kezelése és Kontrasztok

Az interjúalany korábbi tapasztalatai három, markánsan eltérő EB-megközelítést mutatnak be.

Pici Vállalkozás: Ebben a környezetben az EB teljesen hiányzott. A munkavállalók "eldobható elemeknek" számítottak, akiket csak "darabra" tartottak meg, ami extrém magas fluktuációt eredményezett.

Telekom (Nagyvállalat): Itt az EB egy aktív, központilag irányított terület volt, melyet egy kiterjedt HR-osztály menedzselte. A dolgozói elégedettséget évente kétszer mérték, a visszajelzésekre reagáltak (bár a változás lassú volt), és a márkát aktívan kommunikálták kifelé is.

Klasszikus Magyar KKV (Osztott Működés): Ez a cég kettős employer brandinget alkalmazott. Míg a fehérgalléros (értékesítési) csapatnál Budapesten foglalkoztak az elégedettséggel, addig a kékgalléros (raktározási/gyártási) területen Kecskeméten a munkavállalók iránti törődés minimális volt, ami jól mutatja a munkaerőpiaci pótolhatóság és az EB-befektetés közötti összefüggést.

A Telekomnál a vezetői kommunikáció és a belső elégedettség fenntartásának mindennapi felelőssége az alany, mint Team Leader szintjén is megjelent, de szervezeti szinten a HR Igazgatóság vitte a folyamatokat.

Eredményesség Mérése és Fókusz

A munkáltatói márka eredményességének mérésére használt elsődleges KPI a Fluktuáció volt (céges, osztály- és üzleti szinten is). Másodlagos mérőszámként a Belső Ajánlási Rendszer sikerességét használták (Telekom).

A Telekomnál az EB-költségvetés elsődleges fókusza nem a tömeges toborzás volt, hanem a Munkaerő Megtartás magasabb prioritást élvezett. Ennek oka a magas fluktuáció miatti pazarlás elkerülése volt az egyébként kiterjedt és költséges (két hónapos) onboarding és képzési programokon. Emellett kiemelt cél volt a toborzás minőségének javítása. Az EB-re költött források gyakorlatilag a teljes palettát lefedték, az állásportáloktól és a közösségi médiától kezdve az intenzív onboarding programokon át a havi belső eseményekig.

Jövőbeli Trendek

A Home Office lehetősége a fehérgalléros munkavállalók számára kiemelt fontosságú, szinte dealbreaker tényező. Az alany tapasztalatai szerint az emberek legalább 80%-a számára fontos a Home Office megléte, és az emberek 60%-a számára ez már feltétel a munkavállalásnál a COVID utáni tapasztalatok miatt. Az alany korábbi munkahelyein az AI eszközök (mint pl. ChatGPT) használata az EB-folyamatok támogatására még nem volt jellemző.

5. Összegzés és javaslatok

A dolgozatomban egy átfogó, önálló empirikus kutatása, melyben egy kvantitatív (N=103 kérdőív) és kvalitatív (n=1 mélyinterjú) módszereket alkalmaztam a magyarországi, fehérgalléros munkavállalók körében vizsgáltam az Employer Branding stratégiák, a munkavállalói elégedettség és a toborzási hatékonyság összefüggéseit. A kutatás fő célja volt feltárni, hogy a hazai vállalatok milyen mértékben befolyásolják a munkáltatói márka megítélését és a jelentkezési hajlandóságot a felhasznált HR marketing eszközökkel.

1. Munkavállalói Elégedettség és Vonzóerő (K1 és K2)

A kutatás során megállapítottam, hogy bár a fehérgalléros munkavállalók több mint fele, 53%-a, elégedett a jelenlegi munkaadójával, a hűségük feltételes. A válaszadók jelentős hányada, 45%-a, elgondolkodna a váltáson, ha hasonló ajánlatot kapna, ami magas fluktuációs kockázatot jelez.

A vonzerőt leginkább befolyásoló elemek a fizetés és juttatások mellett az etikus, támogató belső kultúra és a rendszeres pozitív visszajelzés a vezetőségtől. A munkavállalók motivációjában a kollégák és a pénzügyi juttatások dominálnak, a márkához való kötődés azonban minimális. Az eredmények azt mutatják, hogy a munkáltatói márkának a külső kommunikáción túl, a belső elkötelezésre és a mikroszintű megbecsülésre kell fókuszálnia, mivel a munkavállalók majdnem fele a semleges zónában helyezkedik el az ajánlási hajlandóságot illetően.

2. Employer Branding stratégia, mérés és költségvetés (H1 és K3)

A kutatás igazolta a H1. hipotézist, miszerint a magyarországi vállalatok jelenlegi EB gyakorlata a külső akvizíciót helyezi előtérbe.

A vállalatok leginkább a külső reputációval és a toborzási volumennel mérik az EB sikerességét. A belső megtartási mutatók, mint a fluktuáció, csak elenyésző arányban szerepelnek az elsődleges KPI-ok között. A pénzügyi források több mint 40%-át a közvetlen akvizíciós eszközökre (állásportálok, karrier oldalak, állásbörzék) fordítják. Ezzel szemben a hosszú távú belső megtartást és elkötelezést szolgáló elemek (onboarding, belső események, képzés) alacsonyabb arányt képviselnek.

A K3. kutatási kérdésre kapott kvalitatív válasz (Telekom példa) rávilágít, hogy a leghatékonyabb, megtérülést mutató KPI-ok valójában a fluktuáció és a belső ajánlások száma.

Ezek a mutatók jelzik a legjobban a munkáltatói márka belső erejét és a toborzási költségek megtakarítását. Az employer branding-nek tehát el kell mozdulnia a rövid távú, akvizíciós mérésről a megtartás stratégiai prioritizálása felé, igazolva a H1. hipotézis jövőbeli fókuszát.

3. Szervezeti beágyazottság és rugalmasság (H2 és H3)

A kutatás alátámasztotta a H2. hipotézist az employer branding felelősségének megosztottságáról és a gyors adaptációról: Az employer branding funkció felelőssége megosztott a HR, a Marketing és a PR/Kommunikáció között, utalva arra, hogy a márkaépítést egyre inkább külső kommunikációs feladatként kezelik. A riportálási vonalak is diverzek (HR Igazgatótól a CEO-ig), ami stratégiai fontosságot jelez.

A H3. hipotézis igazolta a munkavállalói igények szélsőséges megosztottságát. A fehérgalléros munkavállalók 53%-a számára a home office nélkül nem releváns az állásajánlat, míg 46%-uk számára egyáltalán nem fontos. Ez az eredmény egyértelműen indokolja a konklúziót, miszerint az Employer Value Proposition kialakításának célcsoport-specifikusnak kell lennie. A rugalmasság ma már nem juttatás, hanem egy kritikus, differenciáló tényező a tehetségszerzésben.

Konklúzió és Javaslatok

Összefoglalva, a magyarországi fehérgalléros munkaerőpiacot az átlag feletti elégedettség és a magas váltási hajlandóság kettőssége jellemzi. Bár a vállalatok foglalkoznak az Employer Brandinggel, a hangsúlyt tévesen a rövid távú, külső akvizíciós eszközökön tartják. A versenyképesség és a hosszú távú sikerek érdekében a vállalatoknak:

1. Akvizíció helyett retencióra kell fókuszálniuk a stratégiai mérésben, elsődleges KPI-ként kezelve a fluktuációt és a belső ajánlások számát.
2. Célcsoport-specifikus EVP-t kell kidolgozniuk a Home Office-hoz való szélsőséges viszony miatt.
3. Belső kulturális tényezőkre kell építeniük, mivel ezek a legfontosabb elégedettségi és motivációs források a fizetés mellett.

A jövőbeli EB sikere a belső értékteremtésben, a vezetői transzparenciában és a munkavállalói szükségletek pontos szegmentációjában rejlik.

6. Felhasznált irodalom

Adecco Kft. (n.d.) *Szolgáltatások*. Elérhető: [<https://www.adecco.com/hu-hu/munkaltatok/szolgaltatasok>]

Ambler, T. and Barrow, S. (1996) „The employer brand’, *Journal of Brand Management*”, 185–206 o.

Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004) „Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, 501–517 o.

Breit, K. & Szabó, G. (2021). „Digitális Transzparencia és Munkavállalói Elkötelezettség” Gazdasági Szemle Kiadó.

Castells, M. (2010). „*The Rise of the Network Society*”(2. kiadás). Wiley-Blackwell

CIPD. (2020). „*Technology and the Future of Work*” Chartered Institute of Personnel and Development. Elérhető: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/emerging-future-work-factsheet/>

Chițu, E. (2020) „The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents”, *Postmodern Openings*, 220–230 o.

Deloitte. (2023). „*Gen Z and Millennial Survey 2023*. Deloitte Global”. Elérhető: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>

Dev, P. P. (2019) „The history and importance of employer branding, *International Journal of Advanced Multidisciplinary Technical and Engineering System*”, 79–83 o.

Kajos, A. és Bálint, N. (2014) „A marketingszemlélet és a HR találkozása - A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai, *Vezetéstudomány*”, 69–79 o.

Kuo, W., Wang, M. and Wu, C. (2025) „The Impact of ESG Practices in Taiwan Region Companies on the Recruitment of Generation Z: A Case Study of F Company’s Sustainability Initiatives, *Open Journal of Business and Management*”, Elérhető: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=144092>

Lievens, F., Van Hoya, G. and Anseel, F. (2007) „Organizational identity and employer image: Bringing the two together in the context of recruitment, *Organization for Research on Work and Employment*”, 80–91 o.

Minchington, B. (2009) „*Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Collective Learning Australia”

Moroko, L. and Uncles, M. D. (2008) „The effect of marketing communications on employee brand meaning, *International Journal of Service Industry Management*”, 652–665 o.

Pew Research Center. (2019). „*Where Millennials End and Gen Z Begins*” Elérhető: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-gen-z-begins/>

PWC. (2022). „*Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022*. PricewaterhouseCoopers” Elérhető: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>

Randstad: „*Randstad Employer Brand Research Global Report*” (aktuális évfolyam).

Tanwar, K. and Kumar, A. (2019) „Employer branding: A comprehensive literature review and research agenda’, *Journal of Brand Management*”, 1–25 o.

Tapscott, D. (2009). „*Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw-Hill”

Tim Ambler and Simon Barrow (1996) „The Employer Brand, *Journal of Brand Management*”, 185–206 o. (Letöltés dátuma: 2025.08.21).

Töröcsik, M. (2018) „*Self-marketing*” Budapest: Akadémiai Kiadó.

Zoltán Hazafi et al. (2024)” *GENERATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION*. EUPAN” Elérhető: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU_EUPAN_Research-Report_Genarations-in-Public-Administration.pdf#page=38.13

7. Mellékletek

Az ön vállalatáról

1.Melyik iparágban dolgozik az ön vállalata?

Gyógyszer- és egészségipar

Pénzügyi, biztosítási szolgáltatások

Információ, kommunikáció

Ipari termékek

Infrastruktúra, közlekedés és logisztika

Olaj- és gázipar

Energia és közmű

Kiskereskedelem és fogyasztói szektor

Autóipar

Építőipar

Kormányzat, közszolgálat

Turizmus, vendéglátás

Sport

Egyéb

2.Hány alkalmazottja van a szervezetnek?

1 – 50

51 – 200

201 – 500

501 – 1000

1001 – 5000

Több, mint 5000

Egyéb

3.Mekkora a vállalat éves nettó árbevétele (HUF)?

0-50 M

51-200 M

200-500 M

500 M – 1 Mrd

1-10 Mrd

11-100 Mrd

100+ Mrd

Nem tudom

4.Mi az ön szerepe a szervezetben belül?

Vezető (ügyvezető, igazgató)

Középvezető (osztály-, csoportvezető)

Projektvezető/koordinátor

HR/munkaügyi munkatárs

Pénzügyi/könyvelési munkatárs

Jogász/jogi képviselő

IT/technikai szakember

Marketing/kommunikációs szakember

Adminisztratív dolgozó/asszisztens

Ügyfélszolgálati munkatárs

Termelési/műszaki dolgozó

Felügyelőbizottsági tag

Szakszervezeti képviselő

Önkéntes/tanácsadó

Gyakornok

Egyéb

5.Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

Kevesebb mint 1 éve

1 – 3 éve

3 – 5 éve

Több mint 5 éve

Jelenleg nem dolgozom

6.Mennyire elégedett jelenlegi munkaadójával?

Egyáltalán - Teljes mértékben

7.Mennyire érzi megbecsültnek magát a jelenlegi munkahelyén?

EgyáltalánTeljes mértékben

8.Milyen gyakran érez pozitív visszajelzést a munkájával kapcsolatban a vezetőség részéről?

Soha

Ritkán

Rendszeresen

Minden jelentős eredmény után

9. Mi az, ami önt leginkább motiválja a munkájában? Legfeljebb 3 lehetőséget válasszon ki.

Előrelépési lehetőség

Elismerés

Csapat / kollégák

Fizetés / juttatások

Rugalmasság

Kiszámíthatóság

Vezetés

Kötődés a márkához

Fejlődési lehetőség

10. Mennyire tud azonosulni a cég által képviselt értékekkel?

Egyáltalán

Kismértékben

Nagyrészt

Teljes mértékben

11. Milyen értékeket tart a legfontosabbnak egy munkahelyen? Legfeljebb 3 lehetőséget válasszon ki.

Őszinteség / transzparencia

Innováció

Felelősségvállalás

Sokszínűség és befogadás

Együttműködés

Fenntarthatóság

Ügyfélközpontúság

Teljesítményorientáltság

12. Ha most kapna egy hasonló ajánlatot másik cégtől, elgondolkodna a váltáson?

Igen

Nem

Nem tudom/ bizonytalan vagyok

13.Mennyire ajánlaná jelenlegi munkahelyét ismerőseinek?

Egyáltalán Teljes mértékben

Employer branding és munkavállalói

14.Mennyire foglalkoznak aktívan az ön cégénél az employer branding-el?

egyáltalán nem foglalkoznak vele

dedikált csapat van rá, saját büdzsével és meghatározott stratégiával rendelkezik

15.A cégnél kihez riportál az employer branding? Legfeljebb 3 lehetőséget válasszon ki.

HR igazgató

CEO

Marketing vezető

Toborzási vezető

Kommunikációs/PR vezető

Üzletág vezető

Globál funkció

Párhuzamosan több helyre

Nem tudom

16.Kinek a felelőssége a vállalatnál az employer branding feladatok megvalósítása?

HR

Van különálló employer branding terület

Marketing

PR / Kommunikáció

Több terület is, nincs dedikált felelős

Nem tudom

Egyéb

17.Miben mérik az ön vállalatánál a munkáltatói márka eredményességét? Legfeljebb 4 lehetőséget válasszon ki.

Karrier oldal látogatók száma

Jelentkezők száma

Belső ajánlások száma

Versenytársakhoz képest elért helyezés kutatásokban, felmérésekben (pl. Best Employer, Randstad)

Ismertség növelése / Elérés / Követők száma

Fluktuáció

Sehogy nem mérik

Egyéb

18.A magyarországi employer branding tevékenységeket milyen megosztásban végzi az ön vállalata?

Globális, központosított

Lokális hatáskör

Globális – lokális feladatmegosztásban

Nem tudom

19.Az alábbi employer branding területek közül, melyekre költ az ön vállalata?

Karrier oldal (fejlesztés, karbantartás)

Közösségi média toborzás

Állásportál megjelenések (pl. Profession)

Állásbörze, karrier és egyetemi rendezvény

Onboarding program

Belső kommunikáció

Belső ajánlás

Belső események

Tréningek, képzések

Egyéb

20. Milyen hatással van ön szerint a home office lehetősége a munkaadó megítélésére és vonzerejére?

Jelentősen növeli a vonzerőt

Inkább növeli a vonzerőt

Nincs érdemi hatása

Inkább csökkenti a vonzerőt

Jelentősen csökkenti a vonzerőt

21. Mennyire tartja fontosnak, hogy a munkaadód lehetőséget biztosítson a home office-ra?

Home office lehetősége nélkül nem releváns az állás ajánlat

Egyáltalán nem fontos a home office lehetősége

22. Használnak AI eszközöket HR, illetve munkáltatói márka területeken? (pl. ChatGPT, Copilot, DeepL)

Igen

Nem

23. Mire helyezheti a cég a következő egy évben a fókuszát?

Toborzás, bevonzás

Onboarding, elkötelezés

Munkaerő megtartás

24. Mi a neme?

Nő

Férfi

Nem bináris

Inkább nem közli

25.Mennyi idős Ön?

< 18

18 – 25

26 – 35

36 – 45

46 – 55

> 55

26.Mi a legmagasabb szintű végzettsége?

Középiskola

Felsőfokú végzettség

Mesterfokú végzettség

Doktori végzettség

Egyéb

27.Mi az ön állandó lakhelye? Jelölje ki a választ

Interjú

Első körben Meg szeretném kérdezni egy olyan hangfelvételt készítheték-e a beszélgetésről az interjúról

Szia természetesen készíthetsz. Rendben akkor az interjú ez a kérdőív kérdőívnek a kérdéseim alapszik végig menni az első körben Meg szeretném kérdezni tőled hogy melyik iparágban dolgozik a te vállalatod? Ahol jelenleg tevékenykedek keresztemszete az egyik szektornak és a kereskedelmi szektor na minden elérhető kereskedelmi szolgáltatást biztosítunk Rendben esetleg Arról van e valami információt hány alkalmazottja van a szervezetnek? 200 fő mekkora a vállalat éves nettó árbevétele erre Van esetleg valami információ? 24 és 30 milliárd közötti Attól függ hogy hogy jön ki az év vége illetve benne szeretném elkérni miatt a szereped ezen a vállalaton belül jelenlegi vállalaton belül nagyon egyszerű alkalmazotti célzás

jogviszonyban tevékenykedett a jelenlegi munkahelyemen nem akkor így az első szakasszal így ez a bevezető így végeztünk is továbbiakban a következő szakaszban a jelenlegi Hogyan érzed jelenleg magadat a munkahelyeden erről lesz szó Mennyire vagy elégedett jellegű munkát oldal 1 től 6-ig terjedő skálán ami az egyes az egyáltalán de a hatos még a teljes mértékben jelenti mindent bele kell venni egy ilyen Globál elégedettség akkor egy négyes megbecsülnek a jelenlegi munkahelyeden 11 től 6:00-ig terjedő skála

Milyen gyakran érzel pozitív visszajelzést a munkáddal kapcsolatos a vezetőség részéről vagy egyáltalán kettes kettes

jó és mi az ami a legjobban motivál hogyha van Ilyesmi a következők közül erről előrelépési lehetőség elismerés csapat kollégák fizetés rugalmasság kiszámíthatóság vezetés kötődés a márkához fejlődés lehetőség

előrelépési lehetőség a kollégák és fejlődési lehetőségeket nagyrészt tudok azonosítani a következőben milyen értékeket tartasz a legfontosabb elemek egy munkahelyen És most nem a jelenlegi munkahelye hanem így az összes tapasztalat szerint a transzparencia használom elsődleges ha Nem kommunikálunk tisztán akkor az egésznek semmi értelme nincsen a hibázás lehetősége és azután a történet felelősségvállalás az álom szintén egy kulcspont életbe azt hogy a cégnek legyen egy olyasfajta projekciója 15 fejlődési hibák ami jól definiált és látható

ha most kapni egy hasonló élni ajánlatot egy másik cégtől el gondolkodnál a váltáson anyagilag nem sokkal több akkor nem

mennyire ajánlanád a jelenlegi munkáidat ismerősöknek teljes mértékben ezzel is végeztünk és akkor most egy kicsit más vizekre evezünk Ugye nem a munkahelyedről fog beszélgetni ha nem az eddigi tapasztalatai Drom intímlézer és itt magáról az emberről és a munkavállalói elégedettség ra az első kérdésem hogy mennyire foglalkoznak a mennyire foglalkoztak aktívan a cégek ahol eddig dolgoztál az ember benzin gáz és itt most azt szeretném kérni hogy mindegyik céget ahol ugye voltál vagy foglalkozzál ezzel vagy így külön külön miről beszélni amikor egy cégnél voltam azt is szeretnék Csak bele venni vagy inkább a múlt is környezetre menjünk

Szerinted kezdetben én egy nagyon kicsi vállalkozásnál voltam teamleader ami alapvetően annyit jelentett különböző kereskedések nek az üzemeltetésével foglalkoztunk Ebben volt a

dohányboltok zöldségboltok és így tovább effektíve én voltam baba az employer branding De mivel nagyon alacsony Beával dolgoztunk ezért eldobható elemek voltak a munkavállalók akik gyakorlatilag csak darabra tartottunk meg tehát ott ez a legnagyobb amennyire csak lehet a Telekomnál azért már odafigyelnek erre a dolgozói elégedettség azért nagyon nagyon fontos valami volt azt vissza mérték évente Legalább kétszer próbáltak olyasfajta juttatásokat illetve extrákat adni nekünk akár élményben akár tárgyilag akár anyagilag amikkel jól éreztük magunkat és amikor adtunk visszajelzést azzal kapcsolatban hogy mitől lehet a mi életünk kényelmesen vagy jobb akkor arra a trashem volt reakció látod hogy történnek változások azzal együtt hogy az egy nagy szervezet volt ami lassan Bocs csak képes változni Lehet hogy elindulnak egy irányba a mindig fontos ahol még Timivel voltam ezen kívül az egyik Classic magyar kártya 450 alkalmazottak magyar KKV ami egy ilyen izgalmas szituáció volt merthogy 2 részre volt osztva ez a cég Budapesten volt a székhelye féltek az értékesítésben nálunk működött rendesen a dolgozói elégedettség mérése Ellenben a raktározás és a gyártása Kecskeméten zajlott és őszintén sokkal inkább eldobható elemek voltak a kollégákat nem annyira törődtek azzal hogy ki mennyire elégedett Ellenben a szél csapatban ez ez jól működött

Jó rendben Köszönöm szépen akkor a Következő kérdés az lenne hogy volt-e olyan személyek Érd. riport állatok az employer branding hogy akihez kerültek ilyen riportok vagy a honnan kerültek ilyen riportok Hogy abszolút nem volt átugrom a Telekomnál egy nagyon kiterjedt HR osztály volt az aki ezt az egészet menedzselte ők indították a riportokat őt követték a riportokat és ők indították el a változást személyhez nem tudom kötni hogy akkor ez a HR igazgató volt a vagy Athénban valaki de a te legnagyobb kiterjedése Pat felügyelet erre a harmadik cégnél pedig a társtulajdonos az egyik telektulajdonos meg kellett ezt a riport állni mert ő felel azért hogy ez a része rendben legyen ez jellemzően abból adódott kereskedelmi igazgató azért közepesen szociopata volt fülemben nem volt olyan nagyon ügyes Úgyhogy ez lesz a tulajnak kellett átvennie hogy működjön szépen Kinek a felelőssége volt a vállalatnál a feladatok a debreceni feladatok megvalósítása volt-e egyáltalán ilyen ember aki Akinek ez volt maga

foglalkozzon a hogy az első munkahelyen Az enyém lett volna de azt megint azt gondolom hogy ugye ezt kitehetjük ebből a szempontból a Telekomnál az egy többlépcsős valami volt arra hogy a kollégák elégedettek legyenek a mindennapi működésben meg a mindennapi életünkben Annak túlnyomórészt én voltam a felelőse Én voltam az az ember aki meghallgatta

a problémáidat segített nekik át a Viktória ezeken a dolgokon és utána nyilván Azon felül teljes szervezeti szinten ezt a HR kezelte a lelkesedés munkahelyen délig abszolút én voltam ennek a felelős és én voltam az aki közvetlenül importált ezzel kapcsolatban Következő kérdés az lenne hogy miben mérték a munkáltatói márka eredményességét hogyan a fluktuáció ezt nézték üzlet szinten is osztályszinten is és céges szinten is itt nagyon nagy szempont volt az hogy minél lejjebb tartják ezeket a számokat nyilván voltak olyan pozitív sajnos nem lehetett megvalósítani de elsődlegesen a fluktuáció volt a mérőszám másodlagosan a Telekomnak egy nagyon kiterjedt belső ajánlási rendszere nagyon örülök neki hogyha ezt használjuk És lehet hogy úgy érkezett új kolléga hogy az valakinek az ismerő

A kötődés aláírom mert az Ja mert ilyen erős tud jelenteni nekifutásból a telefon Egyébként aktívan foglalkozott azzal hogy ezeket kampányról Ja megfelelően tehát kívülre aki jár azért ment arról hogy ők milyen jó munkát a doki Egyébként Hát ez ez nem egy fals valami volt mert úgy telepítők jó munkáltató a Magyar Telekom a hibáival együtt De ezek a kommunikációja kifele És egyébként befele ismerem egyfajta siker kommunikációról mindig kaptunk befele levelet hogy akkor ezek a dolgok megváltoztak És akkor ennek kell örülni de hát így így így ezt mondanám hogy hogy ezek voltak azok a dolgok amikor a amikre úgyhogy odafigyeltek Meg hát nem is tudom hogy voltál ezen kívül ezek voltak az utak magyar kefevirág a kiváló fluktuáció volt a mérőszám illetve ez ez ez nagyon nehéz elmondani de de az hogy ki mennyire elégedett hogy hangosan elégedetlen ez egy nagyon nagyon nehezen kvanta Tímea tehető akármi mert azért voltak panaszos a levegőben jellemzően A bérezés a munka struktúrájába adódó valami volt és azt hogy ez inkább növekedett hogy inkább csökkentett effektíven érzésre figyeltük miattuk és beszélgettünk róla

Jaj köszönöm a Következő kérdés aztán el a Telekomnál lehet érdekes hogy a magyarországi emberi tevékenységet milyen megosztásban végezték ezek a vállalatok globális központosított lokális hatáskör, illetve globális és lokális feladatmegosztás ban akkor csak lokális be a Telekomot nem nagyon érdekelt az hogy mi hogyan olyan projektben tengerünk az rám volt bízva a Magyar Telekom vezetőség ére Ugyanis az alábbi van egy lista amelyből választanod kéne hogy Melyek azok a Melyek azok az emberben e területek amelyekre költött a vállalat hogy ha most nézem akkor gyakorlatilag mindegyik Tehát az összes mind a karrier oldaluk volt közösségi médián toboroztak állásportálok megjelentek mindenem rendezvényen

megjelent egy nagyon kiterjedt onboarding program volt egy két hónapos képzéssel rengeteg gyakorlattal a belső kommunikáció Mint mondtam működött a bejárás az nagyon nagyon erősen krómozott valami ruhát belső események azok havonta voltak Egyébként ilyen gencsapati

tréningek képzések pedig kötelező hívás Négy darab tehát hogy ténylegesen mindenre odafigyeltek abban ami a listádon van el kell vinnem esetleg volt ilyesmi te letetted az állásportál megjelölések Azok azok léteztek karrier madár nem volt ellenőrzés Egyébként jártak jellemzően úgyhogy Attika kakiba és munkavállalókat keresnek onboarding program nem volt első ajánlás rendszer egyébként úgy volt hogy ha hozol valakit is marad a próbaidő Végül nem vitték túlzásba tréningeket a kérdéseket pedig inkább partnerek megtartottak mint alkalmazottaknak következik A következő kérdésem az lenne hogy a te meglátásod szerint a homo fizs lehetőségem mennyire lehet vonzó az új munkavállalók számára itt most a fehér galléros a fenébe mert gondolom hogy nagyon tetszel Azért fura ez a kérdés mert engem annyira nem érdekel De szívesen bejártam irodába és szeretek bandázni De gyakorlatilag a teljes ismeretségi körömben mindenki olyan munkát keresek amiben van Home Office úgy mint a leginkább fontosabbnak tartom azt hogy hogy legyen Home Office a kérdés és ehhez kapcsolódik Itt viszont Arra lennék tapasztalat szerint hogy mennyire Mi az Az aranyember találkoztál hogy többet szerettél többen vállaltak hamarabb állást hogyha volt Home Office lehetőség és voltak e köztük olyanok akik nem meg nem számított egyáltalán van e Mi az arány Szerinted amit nagyon kevés ember van aki egyáltalán nem számított mert a covid utáni Magyarországon megtapasztaltuk az tud működni és Sajnos ezt egy egy egy furcsa kisebbség nekünk elrontotta ki kell ultrák ezeket a Home Office napokat de De alapvetően én azt gondolom hogy hát az emberek Legalább 80% erre Biztosan fontos hogy legyen Home Office és azt gondolom hogy az emberek 60%-ának legalább díja Dreher is Tehát hogyha nincsen Home Office akkor inkább nem is vállalják el ezt a munkát

fiók A Következő kérdés az már az én 20 kapcsolódik használta ki a vállalatok éjjel eszközöket Hány lesz a munkáltatói márka területeken én gondolok change the pandemic nem tudom mik vannak még

rendben itt most talán inkább a telefonra szeretnék akkor megint vissza a kanyarodni, hogy Melyek voltak azok a

mire helyezte a céget

mire Igen a fókusz a mondjuk hogyha megtervezte a következő Évi költségvetés már akkor hogy mire kéne helyezte a Fókusz következtében mire fognak költeni ez egy régi kérdés abban az időszakban amit én a Telekomnál eltöltöttem ott azt vettem észre, hogy azokból még folyamaton ott megpróbáltak egy picikét spórolni Ez abból adódott hogy különböző pozíciókban ezek jellemzően ügyfélkapcsolati pozíciók Baromi nagy volt a fluktuáció és nem volt gazdaságos ennyi embert ennyi időn keresztül képezni aminek hogy Hogyan tartsuk meg a munkaerőt úgyhogy Anna menjen kárba az a pénz idő és energia a mint az onboarding ra költünk tehát a legkomolyabb fókusz Az biztos hogy a munkaerő megtartásról volt illetve a szorzás minőségének javítását többet akartak toborozni hanem magasabb minőségű munkavállalókat akartak toborozni De biztos hogy az elsődleges prioritás az a munkaerő megtartás

Jó hát akkor ezzel a szakasszal is Végeztünk akkor egy az utolsó szakasza Még inkább rólad szól majd Hát ugyan nem e de így a korodat szeretném a férfi vagyok 34 éves a legmagasabb iskolai végzettsége van egy felsőfokú végzettség állandó lakhely Én pedig Budapesten szépen köszönöm az interjút