



**Szent István Egyetem**

**Doktori (PhD) értekezés**

**MUNKÁLTATÓI MÁRKA JELENTŐSÉGE AZ  
EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT FEJLŐDÉSÉBEN**

**Chovan Brigitta**

**Gödöllő  
2019**

**A doktori iskola  
megnevezése:** **Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

**tudományága:** Gazdálkodás- és szervezéstudományok

**vezetője:** **Dr. habil. Lakner Zoltán DSc.**  
egyetemi tanár, MTA doktora  
Szent István Egyetem  
Élelmiszertudományi Kar  
Élelmiszeripari Gazdaságtan Tanszék

**témavezető:** **Dr. habil. Poór József DSc.**  
egyetemi tanár, MTA doktora  
Szent István Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

## **TARTALOM**

---

<b>1. BEVEZETÉS.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. A témaválasztás aktualitása, jelentősége .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. A kutatás rendszerbe foglalása, tartalmi felépítése .....</b>	<b>10</b>
<b>2. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÁTALAKULÁSA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma, céljai és funkciói .....</b>	<b>17</b>
2.1.1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma .....	18
2.1.2. Az emberi erőforrás menedzsment céljai és funkciói.....	20
<b>2.2. EEM fejlődése Amerikában .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3. Az EEM történeti fejlődése európai irányzatok mentén .....</b>	<b>33</b>
2.3.1. EEM fejlődési irányzatai az Angliai gazdaságot befolyásoló hatások mentén .....	34
2.3.2. EEM fejlődése Magyarország gazdaságát befolyásoló hatások mentén .....	41
<b>2.4. EEM fejlődését befolyásoló tényezők a vállalati hatékonyság növelése érdekében ....</b>	<b>48</b>
<b>2.5. EEM fejlődésének összefoglalása .....</b>	<b>54</b>
<b>3. MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1. Miért fontos a munkáltatói márkaépítés a vállalati hatékonyság növelésében? .....</b>	<b>55</b>
3.1.1. Munkáltatói márka meghatározása .....	56
3.1.2. Személyzeti marketing koncepció .....	58
3.1.3. Munkáltatói márkaépítés – Employer Branding.....	60
<b>3.2. HR trendek befolyásoló ereje a vonzó munkáltatói márka kialakításában .....</b>	<b>67</b>
3.2.1. Munkavállalók vonzása .....	68
3.2.2. Munkavállalók megtartása innovációt támogató tényezők által.....	72
3.2.3. Emberséges munkaviszony megszüntetés .....	85
<b>3.3. MMÉ összefoglalása .....</b>	<b>89</b>
<b>4. A PRIMER KUTATÁS BEMUTATÁSA, A KUTATÁS MÓDSZERTANA.....</b>	<b>91</b>
<b>4.1. A kutatás előzményeinek ismertetése.....</b>	<b>92</b>
<b>4.2. Az elmélet alapján alkalmazott kutatási terv, modell és módszertan .....</b>	<b>94</b>
<b>4.3. Kutatási módszertan.....</b>	<b>96</b>
4.3.1. Adatgyűjtés módszerének bemutatása.....	96
4.3.2. Alkalmazott adatelemzés módszerének bemutatása.....	98

<b>5. KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE.....</b>	<b>101</b>
<b>5.1. A vállalati hatékonyság növelése érdekében a foglalkoztatás erősségei alapján meghatározott szignifikáns versenyképességi sikerfaktorok.....</b>	<b>103</b>
5.1.1. Vállalat stratégiai működése.....	109
5.1.2. Vonzó légkör, vállalati kultúra.....	111
5.1.3. Kapcsolat a vezetőséggel.....	112
5.1.4. Juttatások, színvonal.....	113
5.1.5. Tanulás és fejlődés.....	114
<b>5.2. Hipotézisek vizsgálata.....</b>	<b>117</b>
5.2.1. Melyik EEM irányzat jellegzetességei, eredményei járulhatnak hozzá leginkább a vállalati hatékonyság növeléséhez a munkáltatói márkaépítés tükrében?.....	117
5.2.2. Melyek az MMÉ konceptualizálása érdekében meghatározható főbb sikerfaktorok?.....	126
5.2.3. Miért kulcsfontosságú kérdés az MMÉ egy vállalat számára?.....	131
<b>5.3. Új tudományos eredmények vizsgálata.....</b>	<b>141</b>
5.3.1. Emberi erőforrás menedzsment új irányzatának megfogalmazása.....	141
5.3.2. Munkáltatói Márkaépítés új, tudományos megközelítése és definiálása.....	142
5.3.3. Munkáltatói Márkaépítés keretrendszerének kidolgozása.....	145
5.3.4. Munkáltatói Márkaépítés jó gyakorlatok.....	148
<b>5.4. Új és újszerű tudományos eredmények.....</b>	<b>153</b>
<b>6. KÖVETKEZTETÉSEK, A KUTATÁS LEHETSÉGES JÖVŐBELI IRÁNYAI.....</b>	<b>154</b>
<b>7. ÖSSZEFOGLALÁS.....</b>	<b>160</b>
<b>8. SUMMARY.....</b>	<b>163</b>
<b>M1. IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>166</b>
<b>M2. ÁBRAJEGYZÉK.....</b>	<b>185</b>
<b>M3. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....</b>	<b>187</b>
<b>M4. TOVÁBBI KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....</b>	<b>188</b>
<b>M5. KÉRDŐÍV.....</b>	<b>198</b>
<b>M6. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....</b>	<b>206</b>

## ALKALMAZOTT RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

RÖVIDÍTÉS	ANGOL ÉS MAGYAR JELENTÉS
AISEC	International Association of Students in Economic and Commercial Sciences ( <i>Francia – Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales</i> ), Nemzetközi nonprofit diákszervezet
BSC	Balanced Scorecard, Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer
EBIT	Earnings before interest and taxes, Kamat és nyereségadó-ráfordítások levonása előtti eredmény
EEM, HRM	Emberi erőforrás menedzsment, Humán erőforrás menedzsment, Human Resources management
EVP	Employee value proposition, Munkáltatói márkaígéret
GDP	Gross Domestic Product, Bruttó Hazai Termék
IHRM	International HR Management, Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment
ILO	International Labour Organization, Nemzetközi Munkaügyi Szervezet
MMÉ, EB	Munkáltatói márkaépítés, Employer Branding
NPS	Net Promoter Score, Valós Ügyféltámogatottsági Érték, Net Promoter System, Valós Ügyféltámogatottsági Rendszer
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development, Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet
PDCA	Plan-Do-Check-Act, Tervezés-Cselekvés-Ellenőrzés-Beavatkozás
SEEM	Stratégiai emberi erőforrás menedzsment
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences, Társadalomtudományi Statisztikai Szoftvercsomag

## ALKALMAZOTT FOGALMAK JEGYZÉKE

FOGALOM MEGNEVEZÉSE	FOGALOM JELENTÉSE
Eredményesség	Külső tényező, a létrehozott végeredmény (pl. egy új termék) megfelelőségét jelenti. Ha a vállalatnak sikerül kifejleszteni egy olyan terméket, amely megfelel a szabványoknak és a vezetői elvárásoknak is, akkor a vállalat eredményesen dolgozott (Nemes, 2003).
Fenntartható fejlődés	A vállalkozás hosszabb ideig, normális piaci feltételek közepette folyamatos külső segítség nélkül tud tevékenykedni (Voszka, 1996).
Hatékonyság	A veszteségek kizárása, a gazdasági erőforrások olyan felhasználása, amely a gazdasági szereplők maximális jólétéhez, eredményességéhez vezet az adott erőforrásmennyiség és technológiai színvonal mellett. Tömör kifejezés az allokációs hatékonyságra, a tevékenységünk sikerességének egyik mérőszáma (Samuelson és Nordhaus, 2000).
Kis-és közép vállalat	A vállalkozások méretét általában a vállalkozás vagyona (mérleg főösszeg), vállalkozás forgalma (nettó árbevétel) és a foglalkoztatottak átlagos létszáma alapján sorolhatjuk be KKV kategóriába.
Marketing	A marketing társadalmi és vezetési lépések láncolata, melynek során az egyének és csoportok termékeket és értékeket alkotnak és cserélnek ki egymás között, mialatt kielégítik szükségleteiket (Kotler, 1998)
Márka	Név, jel, rajz, forma, szimbólum vagy ezek kombinációja, amelynek célja, hogy a gyártók vagy forgalmazók termékeit, illetve szolgáltatásait megjelölje, megkülönböztesse a konkurenciától.
Menedzsment	A menedzsment, mint vezetői tevékenység célja az, hogy az általa irányított vállalat (szervezet) kitűzött célját eredményesen és hatékonyan érje el a rendelkezésére álló erőforrások megfelelő tervezésével, szervezésével, irányításával és vezetésével (Roóz, 2006).
Multinacionális vállalat	Multinacionálisnak nevezhető az a vállalat, melynek tulajdonosi köre több országból kerül ki. A legtöbb, a nemzetközi részvénytőzsdéken is jegyzett nagyvállalat, részvényeit különböző államokból származó befektetők birtokolják (Dunning-Lundan 2008).
Munkáltatói márka	A munkáltatói márka a vállalati hírnév és a márkaépítés fő forrása, egy erős megkülönböztető tényező a versenytársaktól (Kant et al., 2017).
Munkáltatói márkaépítés	Munkáltatói márkaépítés tükrözi a szervezeti arculatot, kultúrát a jelenlegi munkavállalók és a külső piacon potenciális (aktív és passzív jelöltek, az ügyfelek és az egyéb kulcsfontosságú érdekeltek) jelöltek számára (Minchington, 2009). Saját értelmezésem szerinti definíció a 3.1.3. alfejezetben található.
Objektív	Tárgyilagos, tényszerű, bizonyítható (döntés, állásfoglalás, vélemény), amit személyi szempontok, érzelmek, vélemények nem befolyásolnak, pártatlan, részrehajlás és elfogultság nélküli.

<b>Sikerfaktor</b>	A sikerhez vezető úton a legfontosabbnak tekintett érvényesülési kritériumok, jellemzők, külső tényezők. Olyan tényező több közül, amely egy helyzetet, állapotot okoz vagy befolyásol; a dolog létrejöttére, megváltozására ható rész, erő vagy körülmény.
<b>Szervezet</b>	A társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit (ember, eszköz, infrastruktúra stb.) és kereteit (jogi, pénzügyi) biztosító, tudatosan kiépített rendszer (kommunikációs, információs, hatalmi stb.) (Berde, 2009).
<b>Üzleti vállalkozás</b>	Olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme, a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése céljából.
<b>Vállalat</b>	Chikán (2003) szerint a vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete, olyan szervezet, amelyben az emberek tevékenysége a fogyasztók igényeinek nyereség elérése mellett történő kielégítésére irányul. Az üzleti vállalkozás legfontosabb jellemzői, hogy önálló, hosszú távon nyereséges, kockázatot vállal és valóságos piacon működik. Egy profitorientált társaság, cég, amely egy piac szükségleteire termékeket vagy szolgáltatásokat kínál.
<b>Vállalati kultúra</b>	Különböző tárgyiasult dolgok, értékek és alapfeltevések összességét jelenti, amelyek iránymutatóul szolgálnak arra nézve, hogy mire figyeljünk, minek tulajdonítsunk jelentőséget, érzelmileg hogyan reagáljunk, és cselekedjünk a különböző szituációkban. A vállalat tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek, viselkedési módok és együttélési normák rendszere (Borgulya és Barakonyi, 2004).
<b>Vállalati siker kritériuma</b>	Piaci körülmények között a vállalati siker és versenyképesség egyik legbiztosabb, leginkább egyértelmű jele a bővülő árbevételben, magasabb piaci részesedésben és többnyire emelkedő létszámban megmutatkozó növekedés (Havas, 1997).
<b>Versenyelőny</b>	Egy vállalat különleges képessége, mellyel előnyre tehet szert a versenytársaival szemben.
<b>Versenyképesség</b>	Czakó–Chikán (2007) szerint olyan vállalati képesség, mely alapján a fogyasztók részére – társadalmi felelősség normáinak betartásával – biztosított termékek és szolgáltatások magas értéket képviselnek, biztosítva azt, hogy vevőik hosszú távon előtérbe helyezik a versenytársak termékeivel (szolgáltatásaival) szemben, s a vállalat számára nyereséget biztosítva megfizetik azokat. A verseny két, vagy több szereplő egymással szembeni előnyszerzésre irányuló, adott szabályok közt történő tevékenysége. Saját értelmezésem szerinti definíció a 2.4. alfejezetben található.

## 1. BEVEZETÉS

---

“Ha valakit meg akarsz tartani az életben,  
soha ne tartsd magától értetődőnek, hogy melletted van!”

Richard Bach

A globalizáció a jelenlegi gazdasági helyzetben kihívásokat jelent a vállalatok részére, megnövekedett azon szakemberek száma, akiket az foglalkoztat, hogy miképp tudnak olyan stratégiákat, modelleket kidolgozni, amelyek eredményeképpen a szervezetek sikereket, a turbulens gazdasági versenyben fölényes elsőbbséget szerezhetnek. Felelős vállalati vezetőként ez a kérdés természetesen engem is nagyon foglalkoztat, tudományos kutatásaim során ezért is vizsgálom több éve az emberi erőforrás menedzsment, különösen a munkáltatói márka jelentőségét a versenyképesség biztosítása érdekében. A folyamatos változások – melyeket megélünk a külső és belső környezetünkben – jelentősen befolyásolják a versenyképességet a vállalati kultúrán, a munkavállalókkal kapcsolatos teendők módszerein, alkalmazott vezetői stílusokon keresztül.

### 1.1. A témaválasztás aktualitása, jelentősége

A gyorsan változó üzleti körülmények között a vállalatok akkor válhatnak versenyképessé, egyre hatékonyabbá, ha vállalati stratégiájukat, ezen belül emberi erőforrás menedzsment stratégiájukat úgy dolgozzák ki, hogy kellően vonzó vállalattá váljanak annak érdekében, hogy meglévő munkavállalóikat maguknál tartsák, illetve képesek legyenek új tehetségeket vonzani a munkaerőpiacról. „A folyamatos változások mára azt eredményezik, hogy egyre többen vallják: a szervezet személyzete, emberi erőforrásai és menedzselésük a szervezeti versenyképesség kritikus elemei (Karoliny–Poór 2010:24).” Ezeknek a változásoknak folyamatosan meg kell felelnünk, az EEM átalakulása szükséges ahhoz, hogy új szemlélettel járuljunk hozzá a vállalati értékteremtéshez. Tapasztalatom mellett kutatási eredményeim is alátámasztják, hogy mindez a munkáltatói márkaépítés tükrében támogatható leginkább. A munkáltatói márkaépítés szignifikáns jelentőségét manapság a multinacionális vállalatok mellett egyre inkább felismerik a kis-és középvállalkozások is, szerepe fokozatosan teret hódít a kritikus munkaerőpiaci kereslet-kínálat megfelelő menedzselése kapcsán.

Doktori értekezésemnek „A munkáltatói márka jelentősége az emberi erőforrás menedzsment fejlődésében” címet választottam, és kutatásom során vizsgálom az MMÉ jelentőségét, lehetőségeit a versenyképesség biztosítása során. Emberi erőforrás szakemberként több ízben is vizsgálatom tárgyává vált ez a témakör, hogyan motiválható, ösztönözhető a hatékonyabb



munkavégzésre egy munkavállaló. Úgy gondolom, hogy az anyagi ösztönzésen felül meg kell találni azokat a módszereket, melyek elősegítik, hogy az alapvető szükségletek kielégítésén túlmenően egyre magasabbra jussanak „Maslow piramisán”<sup>1</sup>.

Ez abból az aspektusból is fontos, hogy a gyorsan változó piaci igényekre, gazdasági körülmények reakcióira, a munkaerőért folytatott harcra, a szervezet képes legyen flexibilisen, folyamatosan változó képességeket, stratégiai akciókat, új trendeket és rendszereket megfogalmazni, miközben a piaci szereplők felé mutatott imázsa, hírneve, vagyis munkáltatói márkája nem sérülhet. Ezek az új fogalmak, módszerek a termelési folyamatokon túlmenően egyre inkább teret hódítanak más tudományokban is, új távlatokat nyitva a menedzsment tudományok, különösen az EEM számára. A globalizáció okozta kihívások, változások az üzleti lehetőségek kínálatán túlmutatva igényeket is követelnek, úgy, mint új módszerek, irányelvek alkalmazását, a modern emberi erőforrásokhoz kapcsolódó aktivitásokat, a HR szakemberek stratégiai partnerségét, az értékteremtésben történő részvételét.

Miért is olyan hangsúlyos ez? Disszertációm második és harmadik fejezetében erre is kitérek.

PhD tanulmányom kezdetén kutatási területem relevanciáját igazolta a Bersin by Deloitte 2013-ban megjelentetett „Előrejelzések 2014-re” című tanulmánya. A tanulmány 2014-re 10 újdonságot jelölt meg, melynek első pontja a „Globális toborzás lokális fókusszal”, mely azt jelenti, hogy a világ minden tájáról alkalmazhatunk munkavállalókat a mobilitásnak köszönhetően. A versenyképes vállalatok a világ azon pontjain terjeszkednek, ahol elérhetőek számukra a tehetséges munkavállalók. Vagyis nemcsak a nyugati piacok, hanem az egész üzleti világ egy piac a számukra, többek között felvásárlással, egyesüléssel is kiterjeszthetik tevékenységüket a világ minden pontján, a globalizáció új teret nyitott minden irányban. Kutatásom jelentőségét a 2014-ben készített kutatási zárójelentés<sup>2</sup> is megerősítette, mely szerint a HR jövőbeli kulcsfeladatai között leghangsúlyosabb a kvalifikált munkaerő megtartása, vonzása, valamint a fiatal tehetségek vonzása (Poór 2014), melynek alapja a megfelelő munkáltatói márkaépítés. A Randstad 2017-ben végzett Employer Brand kutatása is rávilágított arra, hogy a vállalatok hatékonyabb toborzást tudnak végrehajtani mind eredményességben, mind költségek tekintetében akkor, ha munkáltatói márkájuk erős, azt folyamatosan fejlesztik.

---

<sup>1</sup>Abraham Maslow az 1950-es években dolgozta ki motiváció kutatása során azt a szükségletelméletet, „Maslow-piramis”-t, melyek a cselekvéshez, egy tevékenység elvégzéséhez motivációt, hajtóerőt adnak. A 'Motivation and Personality' tanulmánya szerint az emberi motivációs tényezők egymásra épülő szükségletek, a fiziológiai és biztonsági szükséglet megvalósítását követően térhetünk rá az összetartozás (társas/szociális igény) szükséglet, majd az önbecsülés és önmegvalósítás szükségletének kielégítésére. Maslow elméletét többen kétségbe vonják, véleményem szerint a munkahelyek vonatkozásában is alapul szolgálhat.

<sup>2</sup>2014. május 20-án elkészült a Szent István Egyetem, Menedzsment és HR Kutató Központ gondozásában az Emberi Erőforrás Menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Magyarországon, 2011-2013 kutatási zárójelentése, melyben HR vezetőket kérdeztek a HR jövőbeli kulcsfeladatai kapcsán.

Ennek eredményeképpen akár 28%-kal csökkenthető a fluktuáció, továbbá 46%-kal csökkenthetőek a toborzási költségek (Cavusgil et al. 2008).

Különböző nemzetközi és hazai tanácsadó cégek is meghatározták 2018-ra, 2019-re előirányzott HR trendeket, – többek között a Deloitte<sup>3</sup>, Randstad, Talentlyft, az Evolution Group HR szakemberei is – melyekből mára már nem hiányozhat a munkaerőhiány kezelése, valamint az Employer Branding, a munkáltatói márka, mint a munkavállalókról szóló gondoskodás.

## 1.2. A kutatás rendszerbe foglalása, tartalmi felépítése

A 21. század egyik meghatározó jellemzője a folyamatos változás, mely nemcsak a gazdaságot, az üzleti környezetet, de magánéletünket is jelentősen befolyásolja. A változásokkal együtt járó kihívásokat akkor tudjuk sikeresen kezelni, ha azonnali válaszokat, gyors reakciókat, innovatív megoldásokat alkalmazunk. Vállalati hatékonyság növelése esetén ez azt jelenti, hogy a szakembereknek, vezetőknek folyamataikat rendszeresen felül kell vizsgálniuk a képességek megfelelő kiaknázása érdekében. Új módszereket, stratégiákat kell kidolgozni, bevezetni, – mint pl. reorganizációs stratégia, munkáltatói márkaépítés stratégia – amely hozzásegíti a vállalatot hatékonyságának növeléséhez.

A munkaerő-biztosítás sikere abban rejlik, hogy egy vállalat rendelkezik-e az adott országban, városban megfelelően kiépített, elismert munkáltatói márkával. A versenyképesség biztosítása érdekében szem előtt kell tartani az újkeletű kérdést:

Rendelkezik-e a vállalat munkáltatói márkaépítés stratégiával, munkáltatói márkáját, vállalati arculatát és hírnevét folyamatosan fejleszti-e, valamint hatékonyan kommunikálja-e?

A munkáltatói márkaépítés fogalmával tudományos keretek között az 1970-es években kezdtek el foglalkozni Európában – elsősorban Németországban – míg hazánkban a '90-es években érzékelték ennek jelentőségét, s különböző megfogalmazásokat, megközelítéseket alkalmaztak a társadalomtudományok területén kutató szakemberek, leginkább munkaerőpiaci marketingként definiálva. Német nyelvterületen főként a personal marketing, míg az angolszász területen HR brandingként kezdték használatát. Magyar vonatkozásban sem egységes a fogalom, Nemeskéri (2007) személyügyi marketing, Uglyai (2005) személyzeti marketing, László (1996) munkaerőpiaci marketing fogalomhasználatot részesített előnyben.

Ez a megközelítés teljes mértékben logikus, hiszen abból indul ki, hogy létezik munkaerőpiac, ezért evidenciaként értelmezi azt a tényt, hogy a versenyképesség biztosítása érdekében

---

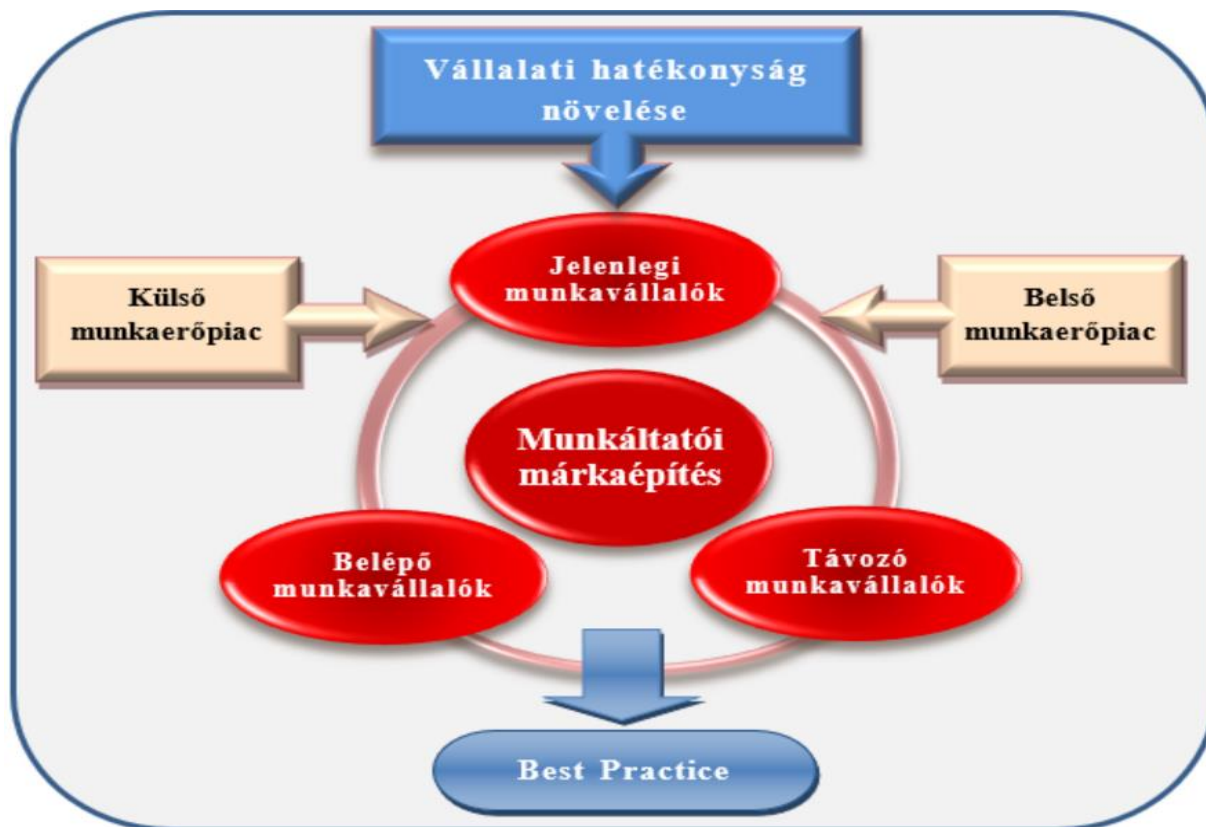
<sup>3</sup> Deloitte tanácsadó cég évek óta elindítja globális kutatását a HR trendeket vizsgálva, több 10.000 HR szakember és vállalatvezető bevonásával, melynek eredményeit a Global Human Capital Trends riportjában teszi közzé.

piacorientált szemléletmódot kell alkalmazni, mivel a viszonyokat a kereslet és kínálat által vezérelt folyamatként kell kezelnünk. Ebből következik, hogy a munkaerőpiacon – mint a kereskedelemben is – marketing eszközöket kell alkalmazni, melynek szerepe és jelentősége ugyan az, mint az áruk és szolgáltatások piacán, vagyis a „jó vevő” megszerzése és megtartása. A jelenlegi gazdasági körülmények között a korábban általánosnak tekintett kínálati túlsúly átfordult, egyre inkább jellemző minden iparágban a stratégiai fontosságúnak tekintett „jó munkaerő” hiánya, kiélezett verseny mutatkozik a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársakért.

Strutz (1992) álláspontja szerint a vállalatot, az általa felkínált munkahelyeket attraktívvá kell tenni, ezt a pozícióját meg kell tartani. Pozitív képet kell kialakítani a vállalatról mind a belső, mind a külső munkaerőpiacon. Minchington (2009) Employer Branding fogalomhasználatot részesített előnyben, kutatómunkám során ennek hatására én a munkáltatói márkaépítés megközelítést alkalmazom.

Kutatásom során arra keresem a választ, hogy a vállalati hatékonyság növelésének lehetőségei kapcsán melyik EEM irányzat nyújt leginkább támogatást, milyen új, a HR szakirodalom és gyakorlat számára innovatív, gyakorlatias összefüggéseket, paradigmákat és módszereket érdemes alkalmazni a sikeresség, versenyképesség érdekében.

Doktori értekezésem során végzett kutatás főbb pilléreit, vagyis a szűkített, kezdeti kutatási koncepciómat az 1. számú ábrával szemléltetem.



1. ábra: Doktori értekezés során végzett kutatás koncepciója  
 Forrás: Saját kutatás, 2019

Doktori értekezésem témaválasztását az is inspirálta, hogy eddigi tanulmányaim és munkahelyi tapasztalataim során elsajátított tudásomat összevessem a különböző szakirodalmi források alapján a szakma neves szakembereinek véleményével, saját kérdőívem eredményeivel, s mindezek segítségével megalkossak egy tudományos igényű tudásanyagot.

Ennek érdekében a bevezető részben ismertetem kutatási témaválasztásom aktualitását, jelentőségét, illetve a kutatás alapvető célját, hipotéziseit. A szakirodalmi feldolgozásom kettő fő részből tevődik össze, mely során a hazai és nemzetközi tudományos munkák, kutatási eredmények, cikkek és szakkönyvek tanulmányozásával világítom meg az emberi erőforrás menedzsment átalakulásának mérföldköveit. Annak érdekében, hogy jobban megértsük mindezek befolyásoló tényezőit, mozgatórugóit, szükséges az emberi erőforrás menedzsment történelmi fejlődésének rövid áttanulmányozása. Kutatásom során foglalkozom a vállalatok szemszögéből az MMÉ megvalósításának fontosságával, jelentőségét és szerepét vizsgálom a vállalati hatékonyság növelésének lehetőségeivel karöltve a versenyképesség biztosítása során.

Ahhoz, hogy a vállalati hatékonyág kapcsán növekedést tudjuk prognosztizálni, meg kell vizsgálnunk a szükséges stratégiákat, aktivitásokat, melyeket a munkavállalók véleményének meghallgatásával, lehetőség szerinti figyelembe vételével célszerű megalkotni. Ez vezérelt engem is a kutatási kérdőívem összeállítása során, melynek eredményeit is felhasználom az MMÉ jó gyakorlatainak megalkotása érdekében.

A kutatási módszertant, az empirikus kutatást a negyedik fejezet kapcsán részletezem. Az adatok elemzése, feldolgozása számítógépes szoftver (SPSS) segítségével támogatott matematikai-statisztikai módszerek (többek között statisztikák, faktoranalízis) alkalmazásával történt, mely megalapozta hipotéziseim tudományos értékelését.

Végül, de nem utolsó sorban értekezésem az általam elkészített kutatási kérdőív eredményeit is figyelembe véve definiált, új tudományos eredményeimmel, elkészített MMÉ „Best Practice” bemutatásával és a következtetések levonásával, illetve összefoglalással zárom, ami hozzájárul a vállalati értékteremtéshez, versenyképességhez.

A megalkotott jó gyakorlatok azért is bírnak nagy jelentőséggel, jelentenek új tudományos eredményt, mert ugyan számos „best practice” -t alkottak meg különböző menedzsment témákban, de ezt a témakört nemzetközi szintű munkavállalói vélemény-nyilvánításon alapuló vonatkozásban még nem dolgozták fel. Tudományos munkámmal hozzájárulok az elmélet továbbfejlesztéséhez, továbbá az EEM oktatásban innovatív jelleggel ismertethető a munkáltatói márkaépítés gyakorlatorientált, új módszere.

Doktori értekezésem kapcsán végzett kutatómunkámat rendszerbe foglalva az 1. számú táblázattal mutatom be. A 2. táblázat szemlélteti doktori értekezésem tartalmi felépítésének modelljét.

1. táblázat: Doktori értekezés kutatási célja, kérdéseinek és hipotéziseinek, továbbá eredményeinek rendszerbe foglalása

Célok	Kérdések és Hipotézisek	Módszerek	Eredmények
C1: A vállalati hatékonyság növelése érdekében a foglalkoztatás erősségei alapján meghatározni a szignifikáns versenyképességi faktorokat.	K1: Melyik EEM irányzat jellegzetességei, eredményei járulhatnak hozzá leginkább a vállalati hatékonyság növeléséhez a munkáltatói márkaépítés tükrében?	Szakirodalom elemzése, saját és egyéb kutatások összehasonlítása.	Emberi erőforrás menedzsment új irányzatának megfogalmazása.  Munkáltatói Márkaépítés új, tudományos megközelítése.  Vállalati hatékonyság növelésének sikerfaktorai.
	H1: A) Feltételezésem szerint egy autóipari beszállító vállalat esetében a vállalati hatékonyság leginkább a HR stratégia meglétével, az objektív vezetői magatartással, illetve a megfelelő, nyílt kommunikációval növelhető.	Többváltozós varianciaanalízis (MANOVA), párosmintás t-próba.	
	H1: B) A kis-és középvállalatok esetében – a közvetlenebb kapcsolat miatt – jobban megjelenik a vezetők részéről a humánus bánásmód és a vezetők számára is könnyebb az alkalmazottak teljesítményének objektív mutatók mentén való mérése, ami növelheti a vállalati versenyképességet.	Hipotézisemet a Spearman-féle rangkorrelációs együtthatóval teszteltem.	
C2: Széleskörű szakirodalmi kutatást követően célokom konceptualizálni a munkáltatói márkaépítés fogalmát, célját, feladatait a tehetségek megtartása és vonzása érdekében.	K2: Melyek a munkáltatói márkaépítés konceptualizálása érdekében meghatározható főbb sikerfaktorok?	Többváltozós faktoranalízis alkalmazása.	Munkáltatói Márkaépítés fogalmának és keretrendszerének konceptualizálása.
	H2: A dolgozói elkötelezettség, megtartó erő az életkorral változik, másképp motiválják a fiatalokat, középkorúakat és idősebbeket az anyagiak, a csapatszellem, a vállalat munkáltatói márkája és a karrier.	Kereszttábla elemzés, khi-négyzetpróbával, Gamma együtthatóval.	
	H3: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a munkavállaló munkáltatót barátai irányába történő ajánlása és a vállalati erősségként azonosított vállalat külső megítélése és munkáltatói márkája között.	Pearson-féle lineáris korrelációs együttható.	

Célok	Kérdések és Hipotézisek	Módszerek	Eredmények
C3: Az MMÉ jó gyakorlatainak (Best Practice) elkészítése.	K3: Miért kulcsfontosságú kérdés a munkáltatói márkaépítés egy vállalat számára?	Többváltozós faktoranalízis alkalmazása, a faktorok értékének vizsgálata.	Munkáltatói Márkaépítés Jó gyakorlatok:
	H4: Feltételezem, hogy korreláció mutatható ki abban, hogy a munkavállalók mit gondolnak a kollégáik távozása esetén a kiváltó okokról, illetve a között, hogy ők milyen kiváltó ok miatt távoznának a vállalattól.	A hipotézis teszteléséhez a lineáris korrelációs együtthatót használtam.	1) Munkaszervezet típusok 2) Foglalkoztatási trendek
	H5: Feltételezésem szerint különbözőségek mutathatók ki a vezetői munkakörben alkotott vélemények és beosztotti vélemények között a munkáltatói márkát leginkább erősítő 3 kategória rangsora között.	A kategóriákat bináris változóval mértem, tesztelés keresztábrával és khi-négyzet próbával.	3) Net Promoter Score alkalmazása 4) Globális HR trendek 2020
	H6: Feltételezésem szerint különbözőségek mutathatók ki a munkavállalók által első 3 helyen fontosnak tulajdonított kategóriák rangsora között az új, potenciális munkahely kiválasztása során a mintában vizsgált eltérő országokban.	Nem-paraméteres Kruskal-Wallis próbával teszteltem a hipotézist.	5 esetben igazolt, 2 esetben részben igazolt feltevések.

Forrás: Saját kutatás, 2019

2. táblázat: Doktori értekezés tartalmi felépítésének modellje

MUNKÁLTATÓI MÁRKA JELENTŐSÉGE AZ EEM FEJLŐDÉSÉBEN 1. BEVEZETÉS							
2. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÁTALAKULÁSA		3. MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS		4. A PRIMER KUTATÁS BEMUTATÁSA, A KUTATÁS MÓDSZERTANA		5. KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE	
2.1. Az EEM fogalma, céljai és funkciói	2.1.1. Az EEM fogalma	3.1. Miért fontos a munkáltatói márkaépítés a vállalati hatékonyság növelésében?	3.1.1. Munkáltatói márka meghatározása	4.1. A kutatás előzményeinek, hipotéziseinek ismertetése		5.1. A vállalati hatékonyság növelése érdekében meghatározott szignifikáns versenyképességi sikerfaktorok	
	2.1.2. Az EEM céljai és funkciói		3.1.2. Személyzeti marketing koncepció	4.2. Az elmélet alapján alkalmazott kutatási terv, modell és módszertan		5.2. Hipotézisek vizsgálata	
2.2. EEM fejlődése Amerikában			3.1.3. Munkáltatói márkaépítés			5.3. Új tudományos eredmények vizsgálata	
2.3. Az EEM történeti fejlődése európai irányzatok mentén	2.3.1. Angliai gazdaságot befolyásoló irányzatok	3.2. HR trendek befolyásoló ereje a vonzó munkáltatói márka kialakításában	3.2.1. Munkavállalók vonzása	4.3. Kutatási módszertan	4.3.1. Adatgyűjtés módszerének bemutatása	5.4. Új és újszerű tudományos eredmények	
	2.3.2. Magyarország gazdaságát befolyásoló irányzatok		3.2.2. Munkavállalók megtartása innovációt támogató tényezők által			6. KÖVETKEZTETÉSEK, A KUTATÁS LEHETSÉGES JÖVŐBELI IRÁNYAI	
2.4. EEM fejlődését befolyásoló tényezők a vállalati hatékonyság növelése érdekében			3.2.3. Emberséges munkaviszony megszüntetés		4.3.2. Alkalmazott adatelemzés módszerének bemutatása		
2.5. EEM fejlődésének összefoglalása		3.3. MMÉ összefoglalása					

Forrás: Saját kutatás, 2019

## **2. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÁTALAKULÁSA**

---

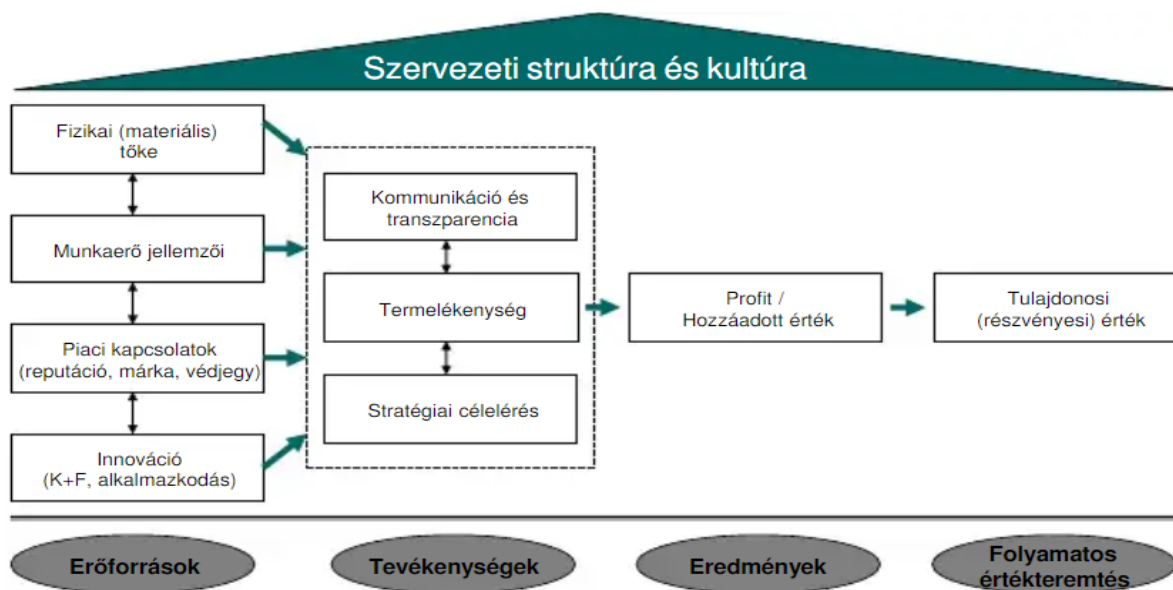
Egy szervezet erejének az a próbája, hogy többet tud-e felszínre hozni egy közönséges földi halandóból, mint amire az képesnek látszik, előhívja-e rejtett energiáit, hogy azzal másokat is segítsen képességeik kibontakoztatásában. Egy szervezet célja, hogy átlagos embereket átlagon felüli tettekre tegyen képessé.

Peter Ferdinand Drucker, 1973

Egy vállalat akkor lehet igazán sikeres, ha töretlenül halad abba az irányba, hogy érdekcsoportjai, ezen belül is különösen fogyasztói és munkavállalói elkötelezettek legyenek. Az élenjáró vállalatok mostanra már azzal is tisztában vannak, hogyan kell alkalmazkodniuk a folyamatos változásokhoz, a kihívásokkal teli piaci környezethez, s milyen stratégiákkal kell azokra reagálniuk. Johnson–Kevan (1997:10) álláspontja szerint „A stratégia egy szervezet hosszú távon követett iránya, működési területe, amely előnyöket biztosít számára egy változó környezetben erőforrásainak kombinálásával, a piaci igények és a tulajdonosi elvárások kielégítése révén.” A vállalati működés versenyképessége szempontjából egyensúlyba kell helyezni az eredményességet és a hatékonyságot, ehhez nélkülözhetetlen a hosszú és rövid távú tervezés, valamint az emberi erőforrások megfelelő helyen és időben történő alkalmazása.

Kutatók közül Barney (1991) fejlesztette összefüggő elméletté az erőforrás-alapú szemléletmódot. Álláspontja szerint stratégiai eszközöknek (strategic assets) minősülnek a szervezet „megfogható” és kevésbé megfogható erőforrásai. Barney négy tényezőt sorolt fel annak érdekében, hogy egy vállalat tartós versenyelőnyhöz, hosszú távú nyereség biztosításához jusson. Ezek az értékes (Valuable), ritka (Rare), utánozhatatlan (In-imitable) és szervezeti beágyazottság (Organization), melyet az angol rövidítése alapján VRIO kritériumoknak is neveznek. A vállalat kitűzött céljai vonatkozhatnak növekedésre, felvásárlásra, átszervezésre, melyet a vállalati stratégia tartalmaz. A vállalat piaci részesedésének meghatározására irányuló törekvéseit az üzletági stratégiában rögzíti. Mind a vállalati, mind az üzletági stratégia megvalósításához szükséges a funkcionális részlegek támogatása. A HR stratégiában – mint funkcionális stratégia – kerül meghatározásra, hogy milyen módszerek, rendszerek alkalmazásával biztosítja a vállalat erőforrásait, dönt tevékenységek indításáról, esetleges megszüntetéséről (Kotler 2002). A stratégiai emberi erőforrás menedzsment hosszú távú célja a vállalati hatékonyság támogatása és a versenyképesség biztosítása. Megváltozott a vállalati értékteremtés fő irányvonala, előtérbe került a humán tőke értékteremtő képessége (Harangozó 2012), melyet a 2. ábra szemléltet.





2. ábra: A vállalati értékteremtés meghatározó tényezői  
 Forrás: Horváth–Möller [2004] alapján idézi Harangozó (2012:64)

A humán tőke előtérbe kerülésével hozzásegíti a szervezetet a céljai elérésében az által, hogy jól képzett, motivált és elégedett munkavállalókat bocsát rendelkezésre rövid-és hosszú távon egyaránt, a munkaerő szaktudását és képességeit megfelelően alkalmazva és fejlesztve hozzásegíti az önmegvalósításhoz, valamint az egyének, csoportok, a vállalat és a tágabb közösség vonatkozásában egyaránt előnyös módon menedzseli a változásokat, támogatja a stratégiai cél elérését. Ahhoz, hogy megfelelő következtetéseket tudjunk levonni a megfelelő stratégia kialakításához, ismernünk kell az EEM fogalmát, céljait, átalakulásának miertjeit. Értekezésem ezen fejezetét ennek szenteltem a szakirodalom feldolgozásával, rendszerezésével.

## 2.1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma, céljai és funkciói

Számos szakirodalom, kutatási eredmény is alátámasztja, hogy a vállalatok versenyképessége érdekében mára már kevés csak a fizikai, vagy pénzügyi tőkére koncentrálni, az intellektuális tőke, azon belül is a humán tőke egyre nagyobb szerepet kap (Horváth–Möller 2004). „A humántőke-állomány a tudás, a kompetenciák és egyéb olyan gazdaságilag releváns tulajdonságok összessége, amelyekkel a munkaképes korú népesség rendelkezik” (T. Kiss 2012:66). A humán tőke fontossága egyre inkább előtérbe kerül, hiszen a vállalatok költségeinek jelentős részét, de legalább 40%-át a munkavállalók bére teszi ki, így az emberi erőforrások menedzselése a hatékony gazdálkodás érdekében egyre fontosabb szerephez jut (Dreher–Dougherty 2002, Sveiby 2001). Az EEM-et számtalan, részterületenként is feldolgozott hazai és nemzetközi szakirodalom taglalja, így nem célom a fogalomalkotás, ellenben szakirodalmi forrásokkal is alátámasztom a vállalati hatékonyság növelése érdekében az EEM stratégiák és MMÉ stratégia szerepének hangsúlyosságát.

A vállalati hatékonyság növelésében az emberi erőforrások kezelése, fejlesztése a kulcsfontosságú tényező, hiszen az emberek közreműködése teszi lehetővé a szervezetek működését, a termelőeszközök és egyéb erőforrások működtetését, rendelkezésre állását. „A szervezet több személy tevékenységének ésszerű koordinációja valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítására a munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása, a tekintély és a felelősség hierarchiája alapján (Schein 1978:18).” A folyton változó gazdasági körülmények okozta kihívásoknak történő megfelelés szükségessé teszi a tudományterület átalakulását, alkalmazkodását, hiszen másfajta megközelítést, stratégiát kell alkalmazni egy szignifikáns fejlődést mutató gazdasági környezetben, mint egy recessziót, válságot megélő társadalomban.

A válságot túlélő vállalatok több mint fele létszámleépítéseket, míg kevesebb hányada a fizetések befagyasztását, csökkentését alkalmazta (Matz-Costa et al. 2009). Mivel a bérek jelentik egy vállalat legnagyobb költségét, így nem meglepő, hogy a szervezetek nagyobb számban reagáltak ezzel a módszerrel (Denis–Shome 2005, Guthrie–Datta 2008). Viszont ezek a fajta intézkedések negatív hatást gyakorolnak a vállalat gazdasági eredményeire is, mivel a munkakörülmények, jóléti és anyagi biztonság csökkenése kapcsán a „túlélő” munkavállalók viselkedésére, teljesítményükre is rossz irányban hat, csökkenti az elkötelezettségüket és a szervezeti célokhoz való hozzájárulási törekvésüket (Iverson–Zatzick 2011, Kammeyer et al. 2006). A globalizáció nyújtotta munkavállalói lehetőségek, – migráció, flexibilitás a foglalkoztatási formát, helyet, kereteket illetően – további kihívásokat okoznak a vállalatok és HR szakemberek számára, egyre több vállalat tesz lépéseket az EEM fejlesztésére, mellyel végső céljuk a vállalati hatékonyság támogatása, hiszen felismerik az emberi tényező fontosságát (Karoliny et al. 2006). Azt, hogy egy-egy szituációban a vállalatok milyen reakciókat alkalmazzanak a humán tőkéjük legoptimálisabb kiaknázása érdekében, az EEM módszerek nyújtanak segítséget. Szem előtt kell tartanunk azonban, hogy a különböző üzleti körülmények, különböző megközelítéseket igényelnek.

### **2.1.1. Az emberi erőforrás menedzsment fogalma**

Az EEM a munkavállalókat olyan erőforrásoknak tekinti, amelyek a versenyképességet tudják biztosítani egy vállalat számára, amennyiben hatékonyan foglalkoztatja, vagyis megfelelő tevékenységet biztosít a dolgozó részére. Ehhez elengedhetetlen a munkavállalók és munkaköri feladataik közötti összhang, az erőforrásokkal való megfelelő bánásmód, az elkötelezettség és minőségre való törekvés elérése, a munkavállalók vonzásának, megtartásának és egyben motivációjának fenntartása. Számos kutató ezt úgy rövidítette, hogy a megfelelő embert kell a megfelelő helyen és időben alkalmazni (Roóz 2006).

A versenyképesség és a sikeresség elérése érdekében tisztáznunk kell az EEM definícióját, melyet azon szakirodalmi forrásokat alapul véve vizsgálom, melyek véleményem szerint leginkább jellemzik fejlődését és alapul szolgálnak a munkáltatói márkaépítés jelentőségének. A HRM definíciója az 1970-80-as években jelent meg, magatartástudományi, stratégiai, gazdasági és munkaügyi kapcsolatok elméleteit vizsgálva (Armstrong–Taylor 2017).

Miner (1980) álláspontja szerint az EEM a vezetés olyan általános funkciója, amely alapvetően az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik.

Armstrong (1991:33) fogalomalkotását figyelembe véve „Az emberi erőforrás menedzsment olyan stratégia, amellyel megszerzik, fejlesztik, irányítják, motiválják és elkötelezetté teszik a szervezet kulcsfontosságú erőforrását – a szervezetben és a szervezetért dolgozó – embereket”. Ezzel álláspontom szerint elérhetővé válik, hogy az emberi erőforrások hozzáadott érték (value added) teremtésével biztosítsák a vállalatok versenyképességét, eredményességét.

McKenna és Beech (1998:15) alkalmazásában az EEM „a személyzeti munka viszonylag új típusú megközelítésének tekinthető, amely az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak”. Arra az elképzelésre épül, hogy fontos az alkalmazottakkal való megfelelő kommunikáció, bevonásuk a folyamatokba, illetve fontos a szervezet iránti elkötelezettségük, azonosulásuk elősegítése.

A személyügyi tevékenységet Poór–Roberson (2003) olyan akciók összességéként jellemezte, mely a különböző szociális, kulturális, gazdasági és személyiségbeli emberekkel foglalkozik a kitűzött célok elérése érdekében.

Poór (2006:63) fogalm meghatározása szerint „Az emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével”. Armstrong (2008:5) definíciója szerint a „humán erőforrás menedzsment egy stratégiai és koherens megközelítés a szervezet legértékesebb eszközeinek kezelésére, vezetésére. A munkavállaló munkavégzés útján egyénileg és közösen járul hozzá a szervezeti célok megvalósításához”. Ulrich et al. (2009:8-9) álláspontja szerint a vállalati versenyképesség, hatékonyság biztosítása érdekében az EEM átalakulása, fejlődése szükségszerű, mivel „a HR átalakítása, fejlesztése (HR transformation) egy olyan integráló, innovatív folyamat, mellyel újra definiálható egy szervezet teljes emberi erőforrás rendszere abból a célból, hogy elősegítse a szervezeti célok eredményesebb megvalósítását”.

Poór, Armstrong és Ulrich et al. megközelítéséből levonható az a következtetés, hogy az emberi erőforrás tevékenység manapság nagymértékben a vállalati célok megvalósításának támogatását hivatott biztosítani, üzleti feladatként lett aposztrofálva. Az EEM fő fókuszában azon menedzsment tevékenységek kerülnek, mellyel elérhető a munkavállalók erőfeszítéseinek,

elkötelezett viselkedésüknek, tudásuknak, készségeiknek és képességeiknek hatékony kiaknázása a vállalat számára a jövőbeni sikerek, fennmaradás biztosítása érdekében.

Gyökér et al. (2015:10) fontosnak tartja a szervezet és az egyén céljai közötti harmóniát a magas teljesítmény elérése érdekében, fogalomalkotása szerint „az EEM a menedzsment azon területe, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető (stratégiai) erőforrásával foglalkozik. Célja az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében”. Boxall–Purcell (2016) általánosságban az EEM-et egy szervezet növekedésének hajtóerejeként definiálta, egy olyan elkerülhetetlen folyamatként, melyben a legfőbb vezetői tevékenység abban mutatkozik meg, hogy az egyéneket egy működő szervezetbe egyesítse.

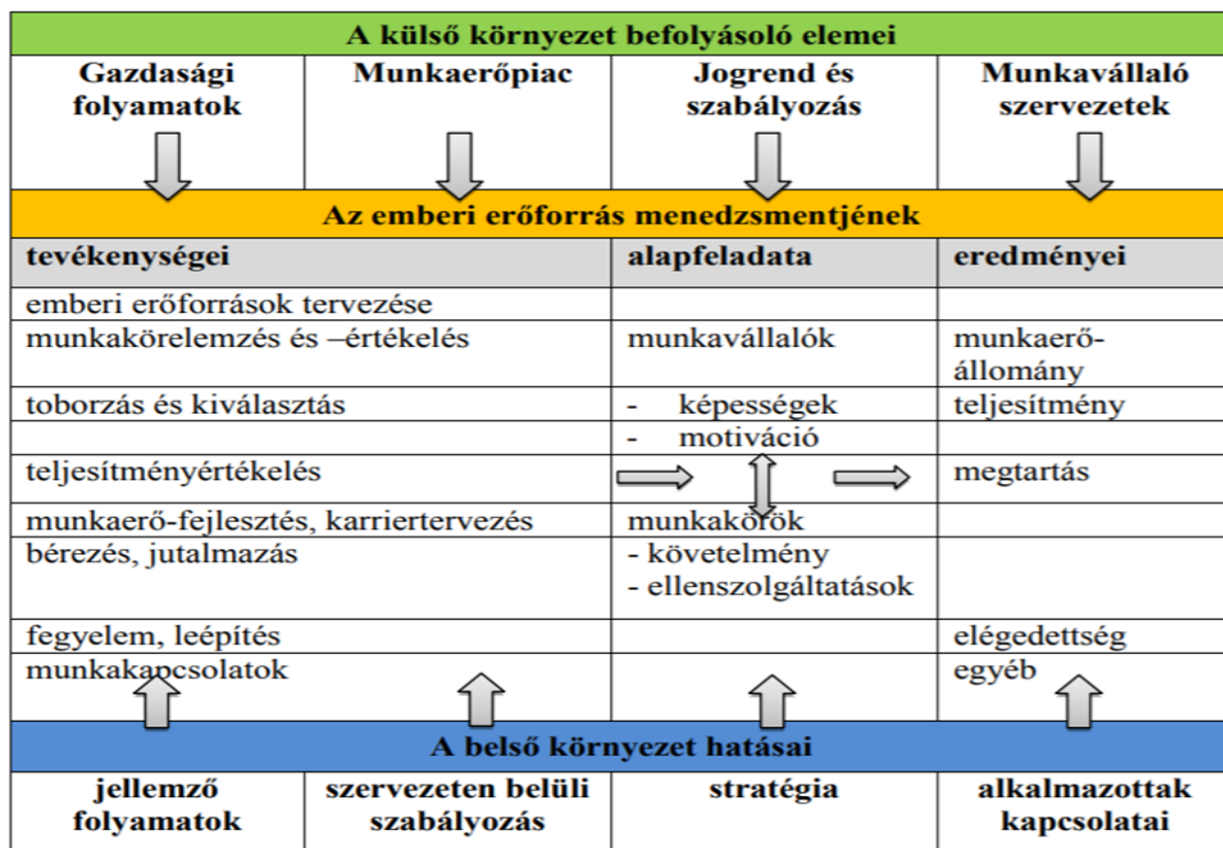
Cantele (2018) kutatása kapcsán rávilágít arra, hogy napjainkban a fenntartható fejlődés, ezen belül is a környezeti pillér jelenleg döntő fontosságú. Elmondható, hogy lezárult az a korszak, amelyben az emberiség büntetlenül háríthatta át életvitelének, pazarló gazdálkodásának káros következményeit a természetre. Ezzel a fenntartható fejlődésre való törekvéssel a vállalatok új perspektívákat kezdtek keresni, melyhez az EEM felé támasztott elvárás az, hogy fenntartható EEM kialakítására törekedjen, melyet ökológiai szempontból „zöld” HRM-ként is definiálnak.

Az elmúlt években a globalizáció és digitalizáció tényerésének köszönhetően a szakemberek EEM kutatási területeik fókuszába helyezték az ezzel kapcsolatos kihívások kezelését, megoldási javaslatok keresését. Ancarani et al. (2019) álláspontja szerint a vállalatok számára nélkülözhetetlen az EEM fejlődése, nagyobb hangsúly fektetése a munkavállalók képzésére és fejlesztésére annak érdekében, hogy a digitális implementációt, transzformációt meg tudják valósítani. Ez magával vonza a munkavállalók felhatalmazására vonatkozó igényt, képességeik fejlesztését a felhő alapú adatbázisok, az intelligens hálózatok és önirányításra képes robotok kezelése érdekében a minél nagyobb profit biztosítása végett.

### **2.1.2. Az emberi erőforrás menedzsment céljai és funkciói**

A szervezetfejlesztés és humán tőke menedzsment során alkalmazott módszereknél szem előtt kell tartani egyaránt a vállalati hatékonyság (pl. munkaerő-tervezés, teljesítménymenedzsment) és a munkavállalói elégedettség (pl. tehetséggondozás, tudásmenedzsment, juttatások) növelését.

Az EEM foglalkozik a munkavállalók vonzásától és foglalkoztatásától kezdve a fejlesztésük, ösztönzésük és elköteleződésük biztosításával, a tehetséges és értékes emberek megtartásával, valamint a munkaviszony megszüntetésével egyaránt, melyet Gyökér (2001) által megalkotott, 3. ábrán szemléltetett EEM modellje jól tükrözi.



3. ábra: Emberi erőforrás menedzsment modell Gyökér megközelítésében

Forrás: Gyökér (2001:17)

Guest (1989) hangsúlyozza az emberséges vezetői magatartás, a megfelelő értékrend, munkahelyi légkör kialakítását a vállalati kultúra részeként, mely úgy biztosít eredményeket a vállalat részére, ha a munkavállalók csoportokban, egységként tudnak tevékenykedni, a hierarchián fentről lefelé lebontott szervezeti célok összhangban vannak a munkavállalók saját feladataikra vetített egyéni céljaikkal. Guest az EEM jellemzőjeként szintén négy tényezőt határozott meg:

- 1) Stratégiai integráció – a stratégia megalkotásába, a vezetők napi munkájának támogatásába történő EEM aktív beépülése.
- 2) Elkötelezettség – azon munkavállalók, akik elköteleződtek a szervezet irányába, magasabb teljesítményt nyújtanak, a vállalattal szembeni elégedettségük feltételezi a tartósabb foglalkoztatást.
- 3) Rugalmasság – a kihívásokkal teli gazdasági környezetben elengedhetetlen az alkalmazkodó, változásokra nyitott beállítottságú szervezet létrehozása, ilyen munkavállalók alkalmazása, hiszen a munkavállalók konvertálhatósága, flexibilitása a munkavégzés hatékonyságának előfeltétele.
- 4) Minőség – a jó minőségű termékek, szolgáltatások biztosításának előfeltétele a jól képzett munkavállalók alkalmazása, a képzettségi szintek megfelelő minőségű fenntartása és keresztképzések biztosítása a szakértelem és kompetenciák további fejlesztése érdekében.

Guest (1989) az emberi erőforrás menedzsment négy alapelvének hangsúlyozása során az emberi erőforrásokat a szervezet legértékesebb vagyonaként, a vállalati sikeresség kulcsaként írja le, melynek alap feltétele, hogy a humán stratégia a vállalati stratégiai tervekkel összhangban legyen, ezzel biztosítva a vállalat érdekcsoportjai (stakeholderei)<sup>4</sup> által külön-külön is meghatározott céljainak elérését. A vállalat érdekcsoportjait a 4. sz. ábra szemlélteti:



4. ábra: A vállalat érdekcsoportjai

Forrás: Barakonyi (2000) alapján saját kutatás, 2019

A vállalat sikereit, hatékonyságának és képességeinek növelését munkavállalóin keresztül tudja elérni. Dyer és Holder (1998) álláspontja szerint a HRM célja a hozzájárulás (Milyen munkavállalói viselkedési forma várható el a szervezetben?), megfelelő kompetencia (Milyen általános szintű képességek szükségesek?), szervezeti összetétel (Létszám és képességek összhangjának aránya) és az elkötelezettség (Munkavállalói ragaszkodás és azonosítás megfelelő szintje) biztosítása. Az EEM „azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével” (Poór 2006:63). Grimshaw és Rubery (2011) az EEM céljaként fogalmazta meg, hogy a szervezet hogyan képes menedzselni munkavállalóit az egyéni, szervezeti és szociális célok elérése érdekében.

Armstrong and Baron (2002) alapján a HRM főbb céljainak és funkcióinak csoportosítása:

- a vállalat üzleti és HR stratégiája között összhang teremtése a versenyképesség biztosítása érdekében, melyben kulcsfontosságú a munkavállalók hatékony menedzselése

<sup>4</sup>A vállalati érdekcsoport Barakonyi (2000:32) alapján „elnevezésére az angolszász szakirodalom a „stakeholders” kifejezést használja. A „stake” szó eredeti értelmében bizonytalan kimenetelű jövőbeli eseménybe (pl. lóverseny) fektetett összeget jelent (többek között), míg a „stakeholder” azt a személyt jelöli, akinél ezt a pénzt elhelyezték, amíg az esemény kimenete ismertté válik. A gazdasági életben a vállalat azon partnereire használják, akik valamilyen kockázatot vállalnak a vállalkozással kapcsolatban, vagy passzívan viselkedve érinti őket az adott vállalkozás sikere.”

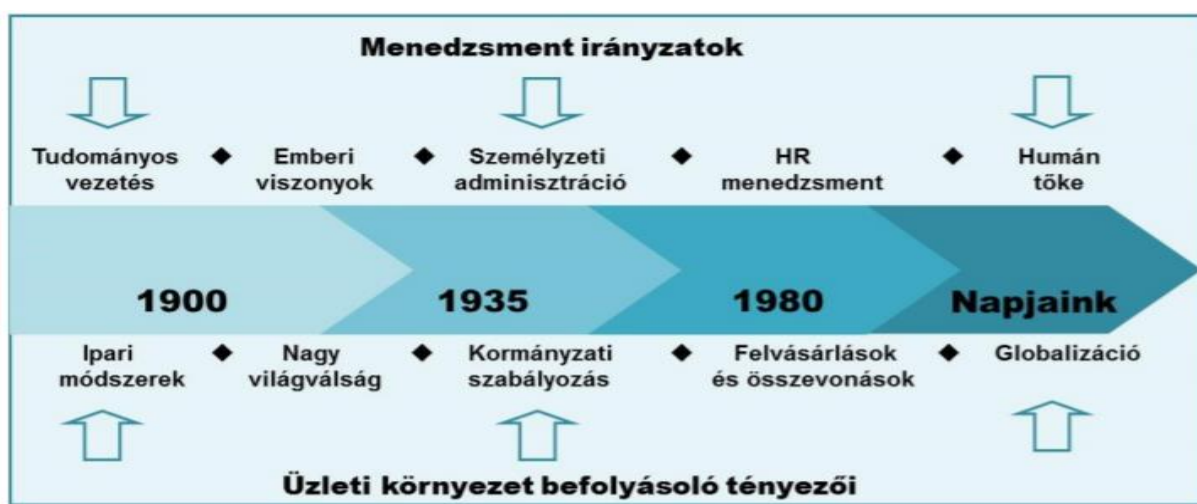
- a munkavállalókat a szervezet legértékesebb eszközeiként, s nem költségtényezőként tartják számon, megtérülésük a képességeik kiaknázásával érhető el
- a foglalkoztatási politika és a jó gyakorlatok kölcsönösen támogató, következetes alkalmazása, melyet inspiráló szervezeti jövőkép, küldetés, vállalati kultúra és értékek mozdítanak elő az elkötelezettség irányába
- a kölcsönösség elvét alkalmazva a munkaügyi együttműködések során biztosítható az egységre törekvés, melyben a munkavállalók teljesítményének megfelelő szinten tartása, folyamatos növelése a közvetlen vezetőik felelőssége

Vállalati hatékonyságot, hosszú távú eredményességet a HRM azon funkcióinak egymásra épülő pillérei biztosítják, mely a szervezeti és az egyéni célok elérését egyaránt elősegítik (Keegan – Francis 2010) a munkavállalók szükséges és meglévő kompetenciáinak összhangba hozásával. Ehhez szükséges a HR tevékenységet irányító szakember innovatív, folyamatos megújulás igényét támasztó attitűdje.

Összefoglalva az emberi erőforrás menedzsment alapvető célja a szervezeti hatékonyság, eredményesség, egy szervezet fennmaradásának vagy növekedésének biztosítása megfelelő módszerek, rendszerek és gazdálkodási elvek kidolgozásával és működtetésével. A szervezet sikerességének elérése érdekében a benne tevékenykedő személyek egyéni céljainak összhangba hozása a vállalat stratégiai céljaival és követelményeivel, a megfelelő munkaerő biztosításán, fejlesztésén, teljesítményének növelésén, motiválásán és megtartásán keresztül, megteremtve egyben a munkavállalók és munkakörök közötti összhangot is. Funkcióit tekintve figyelembe kell venni az emberi erőforrás stratégiát, tervezést, vállalati kultúra és értékek, valamint szervezettervezés és szervezetfejlesztési feladatokat, a munkakör tervezését, értékelését, munkaerő biztosítását toborzás és kiválasztás, hatékony beillesztés (onboarding), szükség esetén leépítés, munkaviszony megszüntetés által, meglévő értékes munkavállalók tudásának és képességének fejlesztését, karrier-és utánpótlás tervezését, ösztönzését és teljesítményének értékelését, továbbá a bér-és juttatási feladatokat, személyügyi adminisztrációs tevékenységeket, munkaügyi kapcsolatokat (üzemi tanács és szakszervezet). Ehhez tartozik továbbá a jóléti ügyek és szociálpolitika kezelése, több vállalat esetében (amennyiben ezt nem különálló osztály kezeli) az egészségügy és munkavédelem. A kommunikáció jelentősége is egyre hangsúlyosabbá válik, mivel a vállalati hatékonyság növelésében az egyértelmű üzenetek és iránymutatás által nagy szerepet játszik a döntések előkészítésében, gyorsabb problémamegoldásban (Obermayer 2018).

## 2.2. EEM fejlődése Amerikában

Az Amerikában lezajló gazdasági fejlődés rövid áttekintése kapcsán Brewster (2004) kifejtette, hogy az EEM fejlődési kereteit liberális piacgazdasági (liberal market economics) körülmények befolyásolják, szemben az európai koordinált piacgazdasági (coordinated market economics) működéssel. A tudományos szakemberek különböző megközelítésekben próbálták rendszerezni az amerikai fejlődés mérföldköveit, jelen értekezésemben Poór (2009) Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment címmel kiadott műve alapján, az üzleti környezet befolyásoló tényezői során tapasztalt, kialakult menedzsment irányzatok szerint mutatom be röviden az EEM fejlődését amerikai vonatkozásban, mivel a különböző korszakokban megélt gazdasági és társadalmi változások újabb, fejlettebb és kiterjedtebb menedzsment irányzatot követeltek, melyet a 5. ábra szemléltet.



5. ábra: Az amerikai HRM fejlődésének menedzsment irányzatai

Forrás: Poór (2009:70)

### Tudományos vezetés iskola

Smelser (1959:406) úgy vélekedett, hogy „A XIX. század elején a pamutiparban bekövetkező technológiai változások hozták létre az urbanizáció feltételeit, az ipar központosítását és a gazdasági közösségek elszemélytelenedését.” Braverman (1974) álláspontja szerint is a szubjektív normativitás növekedése jellemzi a fejlett nyugati munkatársadalmakat, megkérdőjelezve ezzel az ipari munkavégzés hagyományosnak tekinthető normáit és értékeit. A munkakultúra, a tudás iránti igények, a képességek fejlesztése megteremtették azt a környezetet, melyben a munkatársak egy része az önmegvalósítás felé haladva az öröm és elégedettség forrás alapját látja a munkavégzésben. A munkavállaló tevékenységére büszke, képes és akar felelősséget vállalni munkájáért, valamint tetteiért, munkavégzése során személyiségét és tehetségét csillogtatva, új tudást elsajátítva lépked a hierarchia különböző szintjein.



Az 1850-től tapasztalt rohamos világgazdasági fejlődés igazi nyertese Amerika lett, míg Anglia előkelő előnye megszűnt az által, hogy tudósai a tökéletességre törekedve éveken keresztül dolgoztak egy-egy találmányon, addig Amerikára a fejlett technikák, technológiák adoptálása lett jellemző az új szakértői csoport, vagyis a mérnökök megjelenésével, akik később az elit réteget képezték (Guillén 1994). A 19. század közepétől a piaci kereslet nagymértékű változáson, rugalmas (flexible) specializáción ment keresztül, a termelési források ismételten hangsúlyossá váltak. A csendesebb, takarékosabb négyütemű motor Otto által történt 1876-os feltalálásával, Ford T-modelles autójának 1898-as gyártósori termelésével – melynél a Taylor által 1903-ban feltalált futószalagot alkalmazta – kezdetét vette a gépesítés és munkamegosztás korszaka.

A tudományos vezetés atyjának Taylor<sup>5</sup> nevezhető, aki munkásságának eredményeként olyan nyitott rendszerbe foglalta a korábbi vezetési sajátosságokat és elveket, mely közel nyolcvan évig befolyásoló hatással volt a társadalomra, s biztosította a folyamatos megújulás lehetőségét. A hatékonyság javítása érdekében az idő-mozdulattan kapcsán végzett további jelentős kutatások Gilbert, valamint Gantt (nevéhez kötődik a Gantt diagramm, program-és időtáblázatok kapcsán kidolgozott, a projekttervezés során ma is leggyakrabban használt eszköz) nevéhez fűződnek (Poór 2013a, Wren 1994). Taylor (1947) álláspontja szerint az ideális munkás „homo oeconomicus” céltudatos, teljesítményarányos bérezéssel ösztönözhető. A paternalista iparban dolgozó átlagos munkás megfelelő irányítással és ösztönzéssel meg tudja kétszerezni termelékenységét, mely munkaidő csökkentést, a képzetlen munkaerő oktatási, pihenési igényeinek magasabb szintű kielégítését tudja biztosítani.

Vezetési módszerek kapcsán jellemzően az állandó felügyeletet (mely a Taylor-i tanok alapján a „természetes lógás”, úgymint a csellengés és a dolgok könnyebb végének történő megfogása, valamint a „szisztematikus lógás”, mint kollektív teljesítmény visszatartást elkerülendő) és a munkaviszony megszüntetésével való fenyegetést (nem megfelelő mennyiségű termék legyártása esetén történő elbocsátás) tartották leginkább hatékonynak a szabadversenyos kapitalizmus, a munkavállalók minél eredményesebben történő kizsákmányolása érdekében (Makó 1985).

Tudományos vezetés alapjainak elmélyítését többek között a Harvard és Dartmouth egyetemeken intézményesítették. Taylor törekvései nyomán származtathatjuk a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elvet a munkafolyamatok szétválasztásával, időelemzések és teljesítménynormák bevezetésével. Ezen alapelveket kiaknázva a 20. század elején Ford (1863-1947) az autóiipari

---

<sup>5</sup>Frederick Winslow Taylor (1856-1915), a vezetéselmélet klasszikus irányzatának egyik legjelentősebb amerikai képviselője. A munkafolyamatok racionalizálására, munkaerő hatékonyságára törekedett munkatanulmányozás alapján. Fő műve: A tudományos irányítás alapelvei.

szerelőszalag kialakításánál élt az **ipari módszerek** folyamatos megújulási lehetőségével, így a hatékonyság növelése eredményeképpen növelni tudta munkásainak bérét is. „A munkaerő (manpower) fejlesztése mindezek miatt a modern társadalom középpontjába került. A társadalom különböző területeinek széles körét foglalja magába, azokat, ahol az összes állampolgár – és nem csak néhány társadalomtudós vagy politikaformáló – valóságos életviszonyai szerveződnek.” (Levitán et al. 1972:2). Több kutató kérdőjelezte meg a Taylor által megfogalmazott paradigmákat a humánus bánásmód hiánya miatt, de elveinek jelentőségét az is alátámasztja, hogy a vezetési irányzat jelentősebb elemei ma is alkalmazandók a gyakorlatban.

### **Emberi viszonyok tana**

Wren (1994) a tudományos vezetési irányzat hátrányaként fogalmazta meg a tömegtermelés által generált munkáslázadásokat, a szakszervezetek erősödését, a sztrájkok további terjedése alátámasztotta, hogy a beralapú kompenzáció nem tudja megoldani az egyre erősödő problémákat. Az előző korszakra jellemző gazdasági és társadalmi befolyásoló tényezők hatása csökkenni kezdett a munkások reálbéreinek és ez által életkörülményeinek javulása kapcsán, a bevándorlási hullám alábbhagyott, a népesség növekedés hatására nagyfokú városiasodás történt, a termelési hatékonyságot támogatta az elektromos áram elterjesztése<sup>6</sup> az ipari környezetben (Guillén 1994). Fentiek miatt az 1930-50-es évek meghatározó menedzsment irányzatának az emberi viszonyok fókuszba kerülése tekinthető. A Human Relations mozgalom néven is ismert irányzat a taylorizmus elveinek kritikájaként fogalmazódott meg, főképp a csoportviszonyokra, pszichológiai alapú kiválasztásokra és a motivációra fókuszál.

Mayo<sup>7</sup> nevéhez, illetve a Hawthorne-vizsgálati kísérletsorozathoz fűződik (Komor 2011). Mayo vizsgálatai egy philadelphiai textilgyárban vették kezdetét (1927-32), és a fluktuáció csökkentésére, valamint az alacsony termelési kihatások növelésére irányultak. Jelentős eredményeként említhető, hogy a pihenőidők bevezetésével a fluktuációt 250%-ról 5%-ra csökkentette. Mivel erre az időszakra vezethetők vissza a Hawthorne-vizsgálatok is, a kutatók következtetése szerint a fizikai munkafeltételek szignifikáns módon összefüggenek a munkások jó közérzetével és termelékenységével, a gyárak eredményességében mutatkozó különbséget a világítás minőségére vezették vissza (Gillespie 1991). A kutatások eredményeként megállapították a vezetői képességek fejlesztési szükségletét, mely magába foglalta a dolgozók irányítását,

---

<sup>6</sup> Az elektromosság felhasználásában többek között a General Electric és a Westinghouse, a telefonhálózatok kialakításában, a telefonkészülékek gyártásában az International Western Electric játszott vezető szerepet.

<sup>7</sup> George Elton Mayo (1880–1949) „Emberi kapcsolatok” szellemi atyjának tekintett ausztrál pszichológus, 1926-ban költözött Amerikába. „Az ipari civilizáció emberi problémái” c. művébe foglalta össze a kor problémáival kapcsolatos következtetéseit, az emberek közötti kapcsolatok termelési hatékonyságot eredményező megoldási javaslatait.

motiválását, elkötelezettségük növelésére vonatkozó igényt. Szükség mutatkozott a komplexebb termelés miatt az ok-okozati összefüggések megértési képességére és különösen az 1929-es gazdasági nagy világválság hatására felerősödött kritikus helyzetben a humánusabb bánásmódra az emberekkel történő viselkedés, kommunikáció során (Vaszkun 2011).

Schuler (2000) nyomán elmondható, hogy a csoportviszonyok vonatkozásában jelentős kutatásokat végeztek Mayo-n kívül Lewin, Sherif, valamint Barnard ezzel hozzájárulva az EEM tudományos fejlődéséhez. Az irányzat fő kutatási fókuszába továbbra is a hatékonyság, a termelési mutatók növelése maradt, jelentős különbség az előző iskolához képest az alkalmazott módszertan. Jelen irányzat képviselői munkásságának nyomán nagyszabású eredményeket értek el, úgy, mint a női vezetői pozíciók elterjedése, munkaköri leírások bevezetése, munkások véleményének meghallgatása, döntésekbe történő bevonása, az öregségi nyugdíj, illetve egészség-és balesetbiztosítási juttatások bevezetése, munkaidő 8 órára történő lecsökkentése, a létrehozott munkaügyi osztályok szervezésében kiválasztási feladatok, képzések, teljesítményértékelés bevezetése és lebonyolítása (Roethlisberger–Dickson 1939). Ezen törekvések megvalósulása méltán eredményezi azt a nézetet, hogy a HR múltját az amerikai irányzatok alapozták meg (Carell et al. 2000, Brewster 2007a).

### **Személyzeti adminisztráció irányzata**

Morstein (1946) és Waldo (1948) komplexen összefoglalta, hogy a második világháború következményeképpen az Egyesült Államok hogyan vált a világ egyik vezető nagyhatalmává. Munkásságukban kitérnek arra, hogy a fegyverkezésből míg Amerika (aki a háború előtt küszködött a gazdasági válságból való kilábalással) jelentős gazdasági hasznot tudott kovácsolni az állami igazgatás tudatos szervező tevékenységein keresztül, addig a háború nyomait Európaszerte a rombolás, nagy mértékű ember (munkaerő) vesztesége jellemezte. Rooseveltnél „New Deal” elnevezésű **kormányzati szabályozás** politikájában reformokat hirdetett meg az ipar, mezőgazdaság, pénzügyek és a munkaerőpiac területén, mellyel a gazdaság fellendülését prognosztizálta.

E korszak kezdetére az amerikai nagytőkések jelentős beruházásokat hajtottak végre külföldön, hiszen belső piacukat gyors technológiai fejlődés, racionális törvényi szabályozások, nagymértékben fejlődő tőkepiac jellemezte, így a külföldi további nagyméretű piacok, fontos nyersanyagok lehetősége igen kecsegtető volt számukra. Jacoby (2004) megközelítésében a meginduló konjunktúra további pénzügyi műveletek (köztük a részvénytársaságok) lehetőségét is biztosította, beruházásaik kapcsán új termékeket és szolgáltatásokat fejlesztettek ki, s igyekeztek minél inkább befolyásolni a keresletet. A kor neves menedzsment szakemberei (McCarthy 1928–

2015, Kotler 1931- , Porter 1947- ) által kidolgozott kreatív marketing-stratégiák még nagyobb versenypiaci előnyöket biztosítottak a vállalatoknak, termékeik és szolgáltatásaik mellett korszerű gépeket exportáltak, eljárásokat, know-how-t, szabadalmakat nyújtottak (Wilkins 1974). A korábban említett – Ford által bevezetett – autóiipari futószalagos termelés forradalmasította az autóiipart, mely lehetővé tette a vezető autóiipari gyárak (Ford, General Motors és Chrysler) részére a transznacionális (tevékenységét több országban végző) terjeszkedést. A vállalatok külföldi tevékenységük, befektetéseik során diverzifikációs stratégiákat alkalmaztak, operatív és adminisztratív szinten is jelen voltak, melyek egyértelműen azonosak a mai értelemben használatos komplex transznacionális strukturális keretekkel (Chandler 1990).

Ugyan a válság és a II. világháborút követően az 1930-as, '40-es évekre kézzel foghatóvá váltak a szervezeti magatartástudomány területén olyan kutatási eredmények az emberek viselkedésének, valamint csoportdinamikájának megértésére, melyek kapcsán a vállalatok versenyképessége tovább növekedhetett (Karoliny 2010). A szervezeti adminisztráció keretein belül egyre nagyobb tudást és kompetenciát igényeltek a HR szakemberek részéről a munkavégzésre jellemző hagyományos feladatok elvégzése mellett újabb tevékenységek, mint a munkakörök cseréje, a munkavállalók egyre magasabb tanulási és problémamegoldó képességének fejlesztése. A dolgozók autonómiája meghaladja az átlagot, de a munkavégzés jellege, a szigorú termelési normák az utasításokon, előírásokon keresztül korlátozzák azt, a komplexitást tovább fokozva. Az amerikai személyzeti szakemberek jellemzően irattárosi, adminisztrátori és szociális ügyek kezelésére irányuló feladatokat láttak el, stratégiai kérdésekben egyáltalán nem voltak kompetensek, a korszak nem rendelkezett kellő elméleti alapokkal. Ezzel a véleménnyel szemben áll Gyökér (2007) munkája nyomán összeállított szervezeti magatartástudományi kutatásokat végző képviselők eredménye, mely a munkavállalók elégedettségére, motivációjának vizsgálatára, sikerélményük növelésére irányult (Dobák 1996).

### **HR menedzsment irányzata**

A nemzetközi munkaerő versenyben az amerikai cégek az 1950-es évekig élen jártak, majd az 1960-as évektől az európai, '70-es évektől a japán multinacionális cégek is megjelentek, élve azzal a lehetőséggel, hogy az egyszerűbb, de munkaigényesebb tevékenységeket a fejlődő világban végeztessék el (Bulmer–Thomas 1994). A hatalmas számú egyesülések és felvásárlások következményeképp több vállalat is konglomerátummá vált, nőtt a részvényesek és a befektetési alapok száma, a vállalati növekedés magával vonzotta a termék és tevékenységi körök diverzifikálódását (Chandler 1990). A rohamos mértékű technológiai fejlődés (többek között az elektronika és az űrkutatás terén) igényt támasztott a kutatás-fejlesztésre mind a társaságok, mind

a kormány részéről, továbbá a menedzsment irányzatok fejlődésére, így az üzleti környezetet nagymértékben befolyásoló igények hatására az 1970-es évek végére kialakult a HRM irányzat. A vállalati vezetők alap vezetői képességein – tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés, motiváció – túl nagyobb igény mutatkozott további kompetenciák – rendszer-és folyamatszemplélet, operáció-kutatás rendszerelemzés, stratégiai és pénzügyi tervezés – kimagasló szintű elsajátítására.

Kotler (2002) megállapítása is alátámasztja azt az újkeletű igényt, hogy a hagyományos irányzatokat fel kell váltani a stratégiai megközelítéssel annak érdekében, hogy a folyamatos gazdasági változások során fellépő váratlan eseményekre is megfelelő reakciót nyújtson a vállalat, ezzel biztosítva az egészséges, eredményes működését. Kotler abban látta ennek megvalósíthatóságát, ha egyrészt a vállalati erőforrásokat a profittermelő képességük szerint allokálják, másrészt az üzletágakat objektív mutatószámok mentén elemzik, továbbá az üzletágak kidolgozzák saját területi stratégiájukat a vállalati stratégiával összhangban.

A rohamos léptékű globalizáció hatására kialakult transznacionális társaságok terjeszkedésének, működésének, hatásainak és eredményességének mérésére a gazdasági kutatók a nemzetközi tőkeáramlások kumulált összegéből mutatták ki a tőkepozíciókat, az országok közötti befektetések értékelését tették lehetővé és egyben a globalizálódó világgazdaság leggyakoribb mutatószámának eszköze lett (Wilkins 1974). Holmstrom–Kaplan (2001) vizsgálódásai fókuszába az 1980-as évekig jellemző felvásárlások, egyesülések, a vállalatok adásvételének visszaesése került, – vezetők „adás-vételét” is redukálva – megállapításaik között szerepelt a fúziókkal szembeni ellenállás, versenytilalmi megállapodások bíróságok által történő szigorú elbírálása, hitelek felvételére irányuló politikai nyomás. A részvényekkel kapcsolatban a felsővezetői juttatások közé illesztették a részvény-opciót, mint hosszú távú ösztönző tervet (long-term incentive plan), a teljesítményhez kötődő bérek tízszeresre növekedtek a részvényekben történő kifizetés hatására.

Az üzleti környezetet befolyásoló tényezőket 3 csoportra bontja a szakirodalom: technológiai fejlődés, a pénzügyi-és tőkepiacok átalakulása, valamint a szabályozásban bekövetkező változások. A szabályozási változások kapcsán elmondható, hogy az információs technológiák szignifikáns fejlődése, az internet elterjedésével jelentkező hálózatosodás a vállalatvezetők magasabb szintű kvalifikáltságát igényelte annak érdekében, hogy a globális hálózatok koordinálásával, kompetitív előnyök kombinációjával profitmaximalizálást érjenek el. Az 1970/80-as évekre a szerkezeti megújulás paradigma új kontextusba mutatott rá a tudományos kutatások irányvonalaira, mely megkövetelte a korszak szakembereitől új gondolatok, elméletek megjelentetését (Dobák 1996). Bara–Szabó (2000) kutatásai alapján megállapítható az 1970-es évektől a részvénytársaságok térhódítása, ezzel a vállalati döntések felelősségét a felső vezetők vették át a tulajdonosok helyett

az erőforrások tervezése, allokációja és koordinációja kapcsán, míg a munkaszervezés minél nagyobb eredményeket biztosító feladata delegálhatóvá vált ezáltal a középvezetők részére. A vállalati hatékonyság biztosítása érdekében az emberi erőforrás szerepek is új, proaktív szemléletű megvilágításba kerültek – a HR ismét átalakulás előtt állt –, hiszen megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerőt kell biztosítani a kihívásokkal teli munkaerő-piacon az immár fejlett információtechnológiával rendelkező, hálózatosodott szervezetek számára, megfelelő időben és helyen (Berde 2003). Ehhez szükséges a folyamatos, aktuális igényeknek megfelelő átalakítás, újjászervezés, környezeti igények szerinti fejlesztés. A gazdaság színterét jellemző turbulens változások megjelenésével, a technikai vívmányok azonnali lekövetésével, a gazdasági piacok globalizáció általi térhódításával, a **felvásárlások és összevonások** gyorsuló ütemével nemcsak a tulajdonosok, illetve vállalatvezetők igénye emelkedett a HR szakemberekkel szemben, de a munkavállalók munkahelyükkel, annak környezetével szembeni igényei, anyagi és erkölcsi elvárásai is magasabb szintre kerültek (Bratton–Gold 1994).

Ennek a nemzetközi munkaerő-konkurencia versenynek a kimenetelét elsődlegesen a vállalatok személyzeti politikája, vagyis az egyre nagyobb teret hódító HRM, a tudomány és oktatás színvonala, vagyis az oktatási rendszerek, ezen felül a társadalmi és kulturális környezet befolyásolják, melyeket empirikus vizsgálatokkal célszerű elemezni, alátámasztani (Schuler 2000). Drucker (1973) jelentőségteljes kutatásai rávilágítottak arra, hogy a HRM az 1970-es évektől egyértelműsíthetően az adminisztratív feladatainak ellátása mellett operatív és stratégiai tevékenységeket is végez, és két meghatározó irányzatot aposztrofáltak.

A Michigan School és a Harvard professzorai által kidolgozott, Michigan modellként is ismert (Storey 2007) „kemény” (hard) irányvonal, mely a stratégiára összpontosít, szoros és egyirányú kapcsolatot tulajdonít a vállalati és a HR stratégia között, a kiválasztást, értékelést, ösztönzést és a fejlesztést tekintik alrendszerének. A „lágy” (soft) irányvonal meghatározó eleme a dolgozói elkötelezettséggel kapcsolatos kutatások és vizsgálatok, melyek hangsúlyozzák a munkavállalók bevonását a döntésekbe és a kölcsönösség elvén kialakított léggör hatékonyságnövelő erejét<sup>8</sup>.

### **Humán tőke irányzata (nevezik még: Emberi tőke, Human Capital)**

A 21. század olyan turbulens, folyamatosnak tekinthető változásokat követel a vállalatoktól, melyek mindennapi kihívást jelentenek a szakembereknek. Robinson (2011:24) megfogalmazásában a vállalatok “egy olyan világban versengenek egymással, ahol a megújulás képessége és a változáshoz való alkalmazkodás nem luxus, hanem szükséglet”.

---

<sup>8</sup> A modelleket részletesebben bemutató munkásság többek között Karolinyné (1997) feldolgozásában található.

Ezek a robbanásszerű fejlődési folyamatok leginkább a '90-es években jellemezték a gazdaságot, melynek hatására – különösen a **globalizáció** és az internet elterjedésével – világméretű piaci terjeszkedésnek lehettünk tanui.

A globalizáció (Orsin–Stickland 2004:52) egy komplex folyamat, „...olyan gondolkodásmód, mely képes az üzleti világot, egy iparágat, vagy akár egy adott piacot globális szinten értelmezni és megérteni. A globálisan gondolkodó vezető képes túllépni a határokon és az egyes országok közt fennálló különbségek helyett az azokat összekapcsoló jelenségekre koncentrálni.”

A 20. századra jellemző konjunktúrát a 2000-es év végéig deklarálták Amerikában a szakemberek, a GDP 12,6%-át, vagyis 1.293 milliárd USD értékű befektetéseket hajtottak végre. Az időszak végére érzékelhetővé vált az európai, különösen az angliai vezetői szerep ismételt előtérbe kerülése, az összes tőke 45%-os arányban ott volt fellelhető az olajipari és pénzügyi befektetések koncentrációja révén (Hochschild 1997). Több gazdasági szakember (Hamel és Prahalad 1985, Locke 2000) úgy ítélte meg, hogy az amerikai vállalatok kudarcot vallottak a versenyképesség megőrzésében, az USA gazdasági helyzetének romlását egyrészt az Európai Unió kapcsán csökkenő befolyásolási képességében látták, a japán termékek nagyarányú beáramlásában, továbbá Japán gazdasági fellendüléséből eredő versenyképességi csökkenésében. 2006 végén tetőfokára hágott az amerikai ingatlan-és bankszektorban a 2008-ra datált gazdasági világválság kirobbanását előidéző másodlagos jelzáloghitel válság (Jaksity 2010) annak hatására, hogy a makroökonómiai (pl. rossz pénzügypolitika által a jegybank alacsonyan tartotta az alapkamatot, hibás gazdaságpolitikai döntések, dereguláció, azaz a pénzügyi szabályozás mértékének csökkentése, elrejtett infláció, a bankok hitelbírálat nélkül nyújtották a jelzálogkölcsönöket magánszemélyek számára) és mikroökonómiai okcsoportok (morálisan elítélhető menedzsmentek, valótlan, fedezet nélküli hitelminősítések) kezelhetetlen mennyiségű nőttek (Surányi 2011). A banksődök következtében a hitelnyújtás, fogyasztás és a termelés szignifikánsan csökkent, termelési kapacitások feleslegessé váltak, az ILO (2009a, b) előrejelzése a 2007-es adatokhoz képest 18-30 millió fős munkanélküliségi emelkedést prognosztizált (Madarász 2011). A kialakult gazdasági helyzetet a legtöbb amerikai gyártó vállalat a munkaórák számának – extra 164 óra – megemelésével, vállalati átszervezésekkel és csoportos létszámcsökkentéssel (több, mint 500.000 munkavállaló veszítette el munkahelyét az autóiipari és azok beszállítói körében, mivel jelentős mértékű eladáscsökkenéssel szembesültek: General Motors 45%, Chrysler 35%, Ford 30%) próbálta túlélni. Ennek hatására növekedni kezdett az önfoglalkoztatott (contracting employee) és kiszervezett (outsourced employees) munkavállalók száma, megszűnt a nagyvállalati alkalmazás monopóliuma (Szilágyi 2009).

A válság kezelésében, leküzdésében jelentős szerepet vállalt az állam is a New Deal-hez hasonló keresletélénkítő programokkal, mely a hazai termelés növelésén keresztül az ismételt beruházási hajlandóságot és új munkahelyek teremtését ösztönözte. Az USA továbbra is elsősorú befektetési célpont maradt, amit a dollár szilárd árfolyama tükröz. A gazdasági válság hatásait Bryan (2008) nyomán összefoglalva elmondható, hogy a finanszírozás ellehetetlenült, a bevételek szignifikáns zuhanást mutattak, a kereslet-kínálati arányok módosulása következtében a rendelkezésre álló erőforrások, feladatok jelentősen megváltoztak. Ezekre a gazdaságot jelentősen befolyásoló változásokra megfelelő válaszokkal, aktivitásokkal kell reagálni, ez rövid távon olykor életmentő vállalatfinanszírozási források biztosítását, a költségek csökkentését (bér, létszám, képzés, reklám stb.) jelenti. Viszont hosszú távon sokszor mélyrehatóbb intézkedéseket kell hozni, szerkezeti változtatásokat, reorganizációs folyamatokat, a befektetési stratégia átgondolását kell végrehajtani (McKinsey 2010). Az amerikai válságból történő kilábalás egyik megoldási módszere a Porter (2007) által kidolgozott Versenykörnyezet elemzésére irányult, melyben 3 megközelítésből javasolja az üzletági versenystratégiák mérlegelését: 1) Költségdiktáló (elemzés fókusza a legkedvezőbb költségpozíció elérésére irányul); 2) Differenciáló (a vállalat versenytársaitól történő megkülönböztetés során a műszaki paramétereket, minőségi mutatókat, illetve az egyediségi jellemzőket kell elsődlegesen vizsgálni); 3) Összpontosító (fogyasztók meghatározott csoportjára fókuszál a jobb és hatékonyabb kiszolgálás érdekében a költségek minimalizálásával, vagy megkülönböztetéssel). Brealey–Myers (2011) legfontosabb lépésnek tartották a cash-flow biztonságát, költségcsökkentések végrehajtását, a termékportfólió átalakítását, hatékonyságnövelő folyamatokkal, racionalizálással.

Az Egyesült Államokban 1961-től deklarálható a humán tőke fontosságának térnyerése „A tőkeberuházás az emberi lénybe (Capital Investment in Human Being)” elnevezésű konferenciával. Kiemelkedő előadói között szerepelt az emberi tőke kutatás atyjának tekinthető Becker és az emberi tőke mérhetőségének kifejlesztésével foglalkozó Schultz (Tóthné 1997b). Míg Bechker (1964) mikroökonómiai szinten, az emberbe történő beruházás és annak megtérülése kapcsán végezte kutatásait a háztartások tekintetében, addig Schultz (1983) makroökonómiai értelemben fejlesztette tovább a paradigmát, eredményeként ismerhető el az a felismerés, hogy a szakismeret mélysége kulcsfontosságú a termelési tényezőként definiált munka vonatkozásában. Schultz (1983:178) megfogalmazásában a Human Capital "Emberi, mivel az ember részévé válik, és tőke, mert jövőbeli szükségletkielégítés, vagy kereset forrása."

A gazdasági folyamatok mennyiségi-statisztikai elemzéséért és a növekedési elmélet fejlesztéséért Nobel-díjban részesült amerikai közgazdász, Kuznets (1981) az empirikus tudományág és a



statisztikai kutatási módszerek fejlesztésével a gazdasági növekedési mechanizmusok növekedésszámvitel (growth accounting) tekintetében számos hipotézis keletkezését elősegítette. Álláspontja szerint a nemzeti jövedelem meghatározó tényezőjeként kell figyelembe venni a termelési tényezőkre ható költségeket. Somogyi (1993) emberi tőke beruházás vizsgálatait tekintve munkássága során a gazdasági élet meghatározó szereplői közül a háztartások (az emberi tőke képzésére fordított nettó jövedelme – jelölése:  $C_h$ ), a szervezetek (vállalatok emberi tőkébe történő befektetései, kiadásai – jelölése:  $I_h$ , az emberi tőke beruházásokra szánt megtakarításai – jelölése:  $S_h$ ) és az állam (emberi tőkére fordított állami beruházások mértékét – jelölése:  $G_h$ , azok fedezetétől szolgáló adóbevételek – jelölése:  $T_h$ ) szintjén vizsgálta a befektetések jelentőségét, s mutatta ki annak szignifikáns összefüggését a profitabilitás, versenyképesség kapcsán.

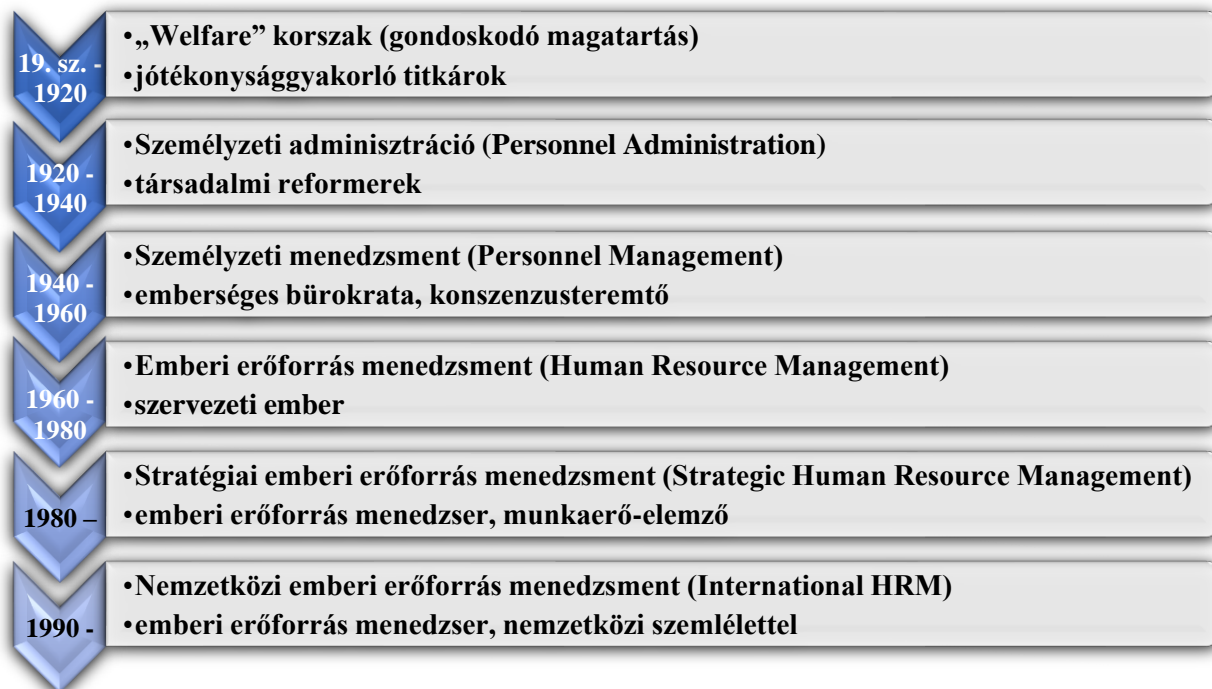
### **2.3. Az EEM történeti fejlődése európai irányzatok mentén**

Az EEM kialakulásával, fejlődésének kutatásával számos szakember foglalkozott, hiszen a tudományág fejlődésének vizsgálata objektív útmutatást tud nyújtani arra vonatkozóan, hogy melyek azok a szemléletek, módszerek, amelyek a különböző gazdasági szituációkban leginkább elősegítik a vállalatok fennmaradását, előre jutását. Az emberekkel, mint munkavállalókkal kapcsolatos tevékenységek kapcsán – Jamrong–Oveholt (2004) kutatásai alapján – az 1909-es évben található először írásos feljegyzés, melyben személyügyként fogalmazták meg a kifejezést. Ennek alapján megállapítható, hogy az EEM több, mint 100 éves múltra tekint vissza. Az európai fejlődési irányzat nagymértékű hasonlóságot mutat az USA-ban is végbement változásokkal, melynek időbeni megélése a gazdasági fejlődés érettségi fokától, valamint az állami intézkedések hangsúlyosságától determinálódott. Célszerű az országokban végbement fejlődési hatásokat külön is vizsgálni, mivel a környezeti hatások, alkalmazandó technológiák, stratégiák, munkavállalók hozzáállása és képessége különböző mértékben alakítja ezt a folyamatot (Bokor et al. 2007).

Jelen értekezésemben az EEM fejlődési folyamatait az angol származású Armstrong, valamint a francia Peretti-féle periodizáláson keresztül, Karoliny és szerzőtársai (2010), továbbá Armstrong (2008, 2010) művei és kutatásai nyomán az iparosodás egyik meghatározó országában, Angliában végbement irányzatok alapján részletesebben mutatom be. A fejlődési folyamatok során nem csak a tevékenységek, de az ehhez tartozó személyügyi vezetési stílus is állandó megújuláson ment keresztül, ezért ennek bemutatását az angliai Torrington és Hall (1987) modelljén keresztül rendszerbe foglalva beépítem a különböző fejlődési szakaszokba. Ezen túlmenően fontosnak tartom a hazai fejlődési mérföldkövek megismerését is annak érdekében, hogy az MMÉ célja és fontossága egyértelművé váljon, illetve a jó gyakorlatai kapcsán téziseimet megalkothassam.

### 2.3.1. EEM fejlődési irányzatai az Angliai gazdaságot befolyásoló hatások mentén

Torrington–Hall (1991) és Armstrong (2008) munkássága nyomán egységes szerkezetbe foglaltam az EEM fejlődési irányzatait, az EEM szerepköröket, melyet a 6. ábra szemléltet.



6. ábra: EEM fejlődési irányzatai Torrington-Hall és Armstrong nyomán

*Forrás: Saját vizsgálat, 2019*

Az irányzatok bemutatása kapcsán kiemelendő, hogy a Torrington–Hall (1991) szerzőpáros periodizálásában a „welfare officer” (jótékonyág-gyakorló hivatalnok) második korszakként – a társadalmi reformereket követően – jelenik meg, viszont doktori értekezésem kapcsán én Armstrong történelmi fejlődési szakaszait vettem kiindulási alapként, mely a Welfare korszakkal kezdődik. Véleményem szerint ehhez a korszakhoz illeszthető leginkább az említett funkció, így ebben a vonatkozásban eltértem a szerzőpáros kutatási eredményei alapján meghozott következtetéseitől.

#### „Welfare” korszak<sup>9</sup> (gondoskodó magatartás)

Anglia vált a világ vezető nagyhatalmává gazdasági és katonai fejlettségének köszönhetően az ipari forradalom (komplex gazdasági, társadalmi és technológiai változások végbemenetele) hatására létrejött gyáripar kapcsán a 21. század elejére, megalapozva a modern Európa fejlődési szintereit, valamint a fejlődésből keletkező kihívásokra történő reagálások által fejlődött az emberi erőforrásokkal való bánásmód, kezelésük módszertana (Gulyás–Turecsányi 2017).

<sup>9</sup>Az első világháborúval lezáródó Welfare korszakot Armstrong periodizálása nyomán mutatom be.

Az ipari forradalom a társadalom megosztását is eredményezte, megjelentek egyrészt a tőkés vállalkozók, akik a termelőeszközök birtoklása által olyan munkahelyeket teremtettek, ahol a rendkívül szigorú gyári fegyelem került bevezetésre, másrészt az ipari munkások, akik a munkaerejüket értékesítették a megélhetésük érdekében. A munkavégzéssel kapcsolatos szervezési és tervezési feladatot a munkások, illetve művezetők látták el, biztosították a szükséges anyagokat, szerszámokat a feladat elvégzéséhez (Miklós 2017). A profitorientáció embertelen munkavégzési körülményeket eredményezett, baleset-és életveszélyes technikai berendezésekkel dolgoztak, a munkaidőt rendszerint 14 órában állapították meg. A 19. század második felében a dolgozók érdekeinek védelmére, szociális helyzetük javítása érdekében több munkaadó **jótekonyság-gyakorló titkárok**, szociális hivatalnok (welfare officer) munkakört hozott létre az alkalmazottak sorsán történő javítás, a juttatások szétoztása fókusszal (Ivancevich–Glueck 1989). A rendelkezésre álló tudományos kutatások arra engednek következtetni, hogy Babbage (1832) foglalkozott először a munkaszervezetek formáival, a munkamegosztás kereteivel, míg a munkaszervezés hatékonyságának kérdése Makó (1985) álláspontja szerint Taylor nevéhez köthető. Taylor (1983) úgy vélekedett, hogy a munkaerőből többet használunk feleslegesen, mint az anyagi eszközökből, s a rosszul szervezett, „elpazarolt” emberi munka nemzeti hatékonysághoz vezet. A munkásokba, mint emberi tőkébe investált beruházások eredményességet, hatékonyság növelést, s egyben a gazdasági rendszer növekedését is jelentették. Erre a korszakra jellemző volt a munkafeladatok egyszerűsége, ismétlődése, monotonitása, a minimalizált tanulási képesség és az előírások, utasítások betartásának szigorú követelménye.

### **Személyzeti adminisztráció<sup>10</sup> (Personnel Administration)**

Személyzeti adminisztráció munkaköri megnevezéssel került bevezetésre ez a tevékenység, mely a 19. századra datálható a munkafolyamatok gépesítése következtében, s a 20. század elejéig ezzel a címmel dolgoztak a személyzetis munkatársak. Fő célmeghatározásként szerepelt a munkavállalók sorsának javítása, a munkavállalók igényeinek továbbítása a tulajdonosok felé a munka-és életkörülmények jobbá tétele érdekében. Fő tevékenységük leginkább az operatív és adminisztratív feladatokban jelentkezett (fizetések adminisztrációja, munka-és alkalmazási szerződések kezelése, jóléti juttatások, munkaruházat biztosítása). A tömeggyártás beindulásával, a tömeges alkalmazással egyre bővültek a személyzetis munkavállalók feladatai, a jelentősebb munkavédelmi kérdések, szervezetbiztosítási felelőségek (toborzás, felvétel) és a munkások

---

<sup>10</sup> Personnel Administration megnevezéssel illetve mind Armstrong, mind Peretti ezt a korszakot, mely a két világháború között, az 50-es évekig került behatárolásra mindkét szerző által.

betanításának igénye hatására a 20. század elejére megjelentek a személyzeti osztályok, adminisztrátorok, akik főképp a kék-galléros fizikai állománnyal foglalkoztak, a felső vezetés vagy a gazdasági vezető irányítása alatt. A XIX. századra jellemző kizsákmányolást képviselő munkáltatói magatartás ellen egyrészt a **társadalmi reformerek** próbáltak fellépni, melynek egyik neves képviselője Owen<sup>11</sup> (Ivancevich–Glueck 1989). Ezt a törekvést leginkább a Lever Brothers<sup>12</sup> szappanokat gyártó vállalat tükrözte. A vezetők, valamint a munkások között kialakult konfliktusok kezelésére a 19. sz. végén kialakítottak szakmai/munkás csoportokat a tárgyalások lefolytatására (Gilberth 1914). Ezt a speciális felelősséget tanúsító munkáltatói filozófiát főképp az ellenzők paternalizmusnak (atyai gondoskodás, atyáskodó magatartás), mások olcsó gondoskodásnak nyilvánították, amely távol tartotta a szakszervezeti igényeket, a magasabb bérek iránti követeléseket. Manapság a fent említett funkciókat a munkaügyi területért felelős szakember látja el, s legtöbb feladat informatikai támogatást kap.

### **Személyzeti menedzsment<sup>13</sup> (Personnel Management)**

A Brit Birodalom 1914-ig a világ nagy tőkeexportőréként volt aposztrofálva, a befektetések mértéke pénzügyi vezető szerepet tulajdonított számára, viszont az I. világháború 3,1 millió áldozatot hozott, a veszteségek enyhítésére számos tőkés beruházásait készpénzzé kellett tenni. A modern kori történelmi szakasz új fejezetet indított el Anglia vonatkozásában, az I-II. világháború közötti időszakra jellemző volt a vállalatok méretének növekedése, a dolgozókat kezdték már nem egy költséges új géphez hasonlítani, mely újabb vezetési, erőforrás biztosítási módszereket követelt (Smith 1940, Darwin 2010).

Makó (1985:30) taylorizmusról szóló művében idézte Taylor gondolatait a kor munkásainak nézetéről, hozzáállásáról: „Még ha a munkás fel is tudna állítani tudományos törvényszerűségeket arra vonatkozóan, hogyan kell a munkát empirikusan kivitelezni, érdeke mégis az lenne, hogy magának őrizze meg ezeket a felfedezéseket, és tudását egyedül kamatoztassa, hogy ezáltal többet termelhesen, mint a többi munkás, és ebből következően magasabb bérhez jusson.” A Taylor-i

---

<sup>11</sup>1799-től társtulajdonosa a New-Lanark-i posztógyárnak, melyet szükségszerű leálláskor is úgy vezetett, hogy a munkásait nem bocsátotta el, abban az időszakban is fizetést adott nekik. 10 és fél órára csökkentette a jellemzően 14 órás munkaidőt és nem dolgoztatott tíz év alatti gyerekeket. A gyárban bölcsődét, óvodát, iskolát létesített.

<sup>12</sup>A Lever Brothers egyike volt azoknak a vállalatoknak, amelyek érdeklődtek alkalmazottai jóléte iránt, többek között munkanélküli segítyt folyósítottak a munkanélkülivé vált kollégáik számára, betegek részére táppénzt biztosítottak, támogatták munkavállalóik lakáshoz jutását stb. A társaság 1930-ig fejlődött, majd egyesült a Margarine Unie (Holland) margarin társasággal és létrehozták az első modern multinacionális vállalatot Unilever néven.

<sup>13</sup>Armstrong munkássága során a Personnel Managementet két részre bontja, az 50-es éveket a "Personnel management - the developing phase" úgymint a "Személyügyi tevékenység - a fejlődő szakasz", a 60-70-es éveket "Personnel management - the matura phase", vagyis a "Személyügyi tevékenység - a fejlett szakasz" kifejezésekkel definiálja, míg Peretti az általam alkalmazott Personnel Management meghatározást választotta a 60-as évek kapcsán.

emberszemlélet, a tudományos munkaszervezés, a racionalizálás, a munkások autonómiájának csökkentése, az anyagi ösztönzők térhódítása, valamint a teljesítménybérezés bevezetése mind azt a célt szolgálták, hogy az emberi munka (erőforrás) pazarlását felszámolják. Ennek magvalósítására Taylor nevéhez fűződik az idő-és mozdulattanulmányok vizsgálati módszer, mely hozzájárult a szerszámok fejlődésén keresztül a gépesítés fejlődéséhez. Véleményem szerint ezen törekvések nagymértékben elősegítették a második ipari forradalom kialakulását, melynek lényeges elemei között szerepelnek többek között a gépesítés és munkaszervezés új formái is.

A tudományos vezetés híveinek nézetei szerint vallott „harmonikus ipari viszonyok” azonban nem realizálódtak, helyette a II. világháború, valamint az azt követő munkaerő-hiány újabb kihívásokat okozott a szakmának. Megerősödtek a szakszervezetek, jobb munkahelyi környezetet, közérzetet követeltek, míg a tulajdonosok a teljesítmény fokozását jelölték meg fő fókuszterületnek (Jamrog–Overholt 2004). Ezen elvárások teljesülése érdekében a HR szerepkör erősödése, bővülése, mi több, önálló szakmai területté válása szükségszerű lett, így az 1930-1980-as években elterjedt a személyzeti menedzsment irányzata. Erre a korszakra jellemző volt a nagyfokú bürokratizmus, így a személyzeti szakemberek „**emberséges bürokrata**” jelzővel lettek ellátva (Mayo 1946), a humánus szemléletmód ugyan megmarad, de a paternalista célokat egyre inkább a szervezet céljainak megvalósítási törekvései váltják fel.

Tóthné (1997a) rámutatott arra, hogy az elterjedő tudományos vezetés, az emberi viszonyok tana átrendezte a HR tevékenységeket is, jellemzővé vált az emberi kapcsolatok felé fordulás, az emberekkel való bánásmód, az elégedettség és teljesítmény fokozása iránti igény. Fókuszba került a személyzet biztosítása, felvétele, továbbá a fejlődő munkaügyi kapcsolatok, érdekképviselési szervekkel történő együttműködés, mely a II. világháborút követően „**konszenzusteremtő**” szakértői szerepkört jelentett.

Az adminisztráció biztosítása mellett nagy jelentőséget tulajdonítottak a munkaerő fejlesztésnek, mint EEM alrendszernek (Poór 2001), ezen belül is Karoliny (1995) munkásságát idézve a képzés és fejlesztés (Training & Development), vezetőfejlesztés (Management Development) és a szervezetfejlesztés (Organizational Development) kapott nagyobb szerepet a fizikai munkások ügyeinek kezelésén felül. Hangsúlyossá vált az egészség-és biztonságvédelem, ösztönző bérezési rendszerek kidolgozása, valamint a munkakörelemzés. Az emelt szintű feladatok és felelőségek magasabb kompetenciát, szakértői ismereteket igényeltek, így egyetemi képzés tananyagává tették a személyzeti ismeretek oktatását. Mindezek eredményezték, hogy a funkciót, tevékenységeket végzők egyre inkább középvezetői, valamint felsővezetői pozíciókban látták el szerepüket.

### **Emberi erőforrás menedzsment (Human Resource Management)**

EEM kialakulásáról Peretti megközelítésében az 1970-es évektől beszélünk, igaz a változás igényét az amerikai irányzat indukálta az által, hogy a munkavállalókra értékes szervezeti erőforrásként kezdték tekinteni, s nem pénzügyi értelemben vett mérleg szerinti költségtenyezőként. Ez a mai napig is tartó irányzat – megjelenésével nem okozta a korábbiak megszűnését – az előző korszakok jegyeit is tartalmazza különböző mértékben (Gazdag 1989).

„A világ ma gyorsabban változik, mint történelmünk során bármikor. Legszebb reményünk a jövőre, hogy az emberi lét új korszakához a humán rátermettség új paradigmáját dolgozzuk ki (...) Olyan környezetet kell létrehozunk iskoláinkban, munkahelyeinken, amelyekben minden egyes ember inspirálva érzi magát, hogy kreatívan fejlődjék (Robinson 2010:12).” Robinson által is megfogalmazott versenykörülmények hatására teremtett személyügyi osztállyal szembeni igények, elvárások elősegítették a korszerű HR tevékenységek kialakítását – toborzás és kiválasztás, teljesítmény értékelési rendszer, kompenzáció menedzsment – melyek egy vállalat értékteremtő képességéhez, hatékonyságához járulnak hozzá. Az 1960-70-es évekre jellemző hatékonyság növelésére irányuló törekvések megalkották Torrington–Hall (1998) alapján a „**szervezeti ember**” szerepkört, az egyén integritása, személyes fejlődési lehetősége kapcsán. A meghatározott vezetőfejlesztés, vagyis az „elit mag” kifejlesztésére és megtartására különös figyelmet fordítottak. Ehhez mindenképp az szükséges, hogy az emberi erőforrás vezetők rendszerszemléletű gondolkodásmódot sajátítsanak el, az üzleti eredményességet tartsák szem előtt a vezetők támogatásával összhangban. A humántőke orientált szakemberek a szervezeti célok és a benne dolgozó munkavállalók egyéni céljainak összekapcsolását fontos mérföldkőnek tekintették, melyet a személyügyi eszköztár további bővülésével biztosítottak. Ennek érdekében megjelent az információs rendszerek által támogatott HR tervezési funkció úgy, mint munkaerő-tervezés, munkakörelemzés-és tervezés, munkakör értékelés, kompetencia elemzés és teljesítmény értékelés, hatására kialakult a **munkaerő-elemző** szerepkör.

Bakacsi et al. (2006) úgy vélik, hogy az EEM kialakulását és fejlődését három tényező, – környezet, szervezet és munkavállalók – együttesen befolyásolják, ezért a korábban elkülönült személyügyi funkciókat a továbbiakban egy integrált, rendszerszemléletű funkcióként kell kezelni annak érdekében, hogy az elvárásként jelentkező hatékonyságnövelő, értéket teremtő munkakör nagyobb jelentőséggel bír, komplex munkát jelentsen. A megváltozott gazdasági körülmények, megújulás és innováció új elvárásokat támasztottak, a feladatok további specializálódását követelték, melyek teljesítéséhez szükség volt egyaránt a „hard” funkciók (stratégiaalkotás, tervezési funkció,

akciókésztés, HR tevékenység értékelése, kontrolling) és a „soft” tényezők (személyzetfejlesztés, elkötelezettség, elégedettség vizsgálatok, kommunikációs tevékenységek) együttes alkalmazására.

### **Stratégiai emberi erőforrás menedzsment<sup>14</sup> (Strategic HR Management)**

A vállalatirányítás legfontosabb eszköze a stratégia, mely versenyzési lépéseket és üzleti megközelítést alkalmaz a sikeres teljesítmény eléréséhez. Ennek értelmében a stratégia megvalósításához Balaton–Tari (2007) álláspontja szerint a vállalat vezetésének hat kulcs tényezőre kell összpontosítani: szervezeti struktúra (structure), tervezési és információs, valamint érdekeltségi rendszerek (systems), vezetési stílus (style), személyzet (staff), szakmai képességek (skills) és a közös értékek (shared values). Csath (2008:37) megfogalmazásában „A stratégiai tervezés olyan folyamat, amelynek során a vezetés általános hosszú távú célokat és konkrét rövidebb távú teljesítménycélokat határoz meg, olyan akciókat dolgoz ki, amelyek segítségével a célok elérhetők.” Bakacsi et al. (2006:48) fogalomhasználata szerint a SEEM „A környezeti és munkavállalói kihívás megértésére épülő és előretekintő befolyásolására törekvő emberi erőforrás folyamatok és rendszerek integrált tervezése, működtetése, értékelése és fejlesztése, amely támogatja a vállalat stratégiáját, versenyelőnyének megteremtését és megtartását.”

A hatékonyság javítására irányuló felsővezetői igény, a permanens környezeti kihívásokat lekövető rugalmas szervezeti változások menedzselése, tanulási és problémamegoldási képesség igénye előhívta a SEEM, mint új irányzat megjelenését a korábbi funkciók megtartásával, kiegészítésével, de a támogató szerepkört átveszi a koordináló és integráló szerep, mely lehetővé teszi a HR irányelvek, célok beépülését a szervezeti célokba (Poór 2006).

Armstrong (2008) álláspontja is alátámasztja, hogy a gazdasági kihívások megkövetelték a stratégiai szemlélet erősítésének szükségességét a HRM területén is, valamint a globalizáció hatására előtérbe került az Európai Közös Piac és a Szociális Karta követelményeinek figyelembevétele. A tevékenység fő fókuszába kerül az EE áramlás (Human Flow) és munkavégzési rendszerek (Work Systems) fejlesztése annak érdekében, hogy a munkavállalók flexibilisebbé váljanak a különböző munkakörökben. A teljesítmény menedzsment (TM) rendszer kialakulásával megvalósul az a törekvés, hogy a múltbeli tevékenység értékelése helyett a jövőbeni teljesítmény növelésére, kompetencia fejlesztésre kerüljön fókusz. De Waal (2013:5) szerint a TM leírja „a szervezet irányításának folyamatát, amely küldetésének, stratégiájának és célkitűzéseinek szisztematikus meghatározásával valósul meg, a kritikus sikertényezők és kulcsfontosságú

---

<sup>14</sup>1980-as években zajló fejlődési szakaszt Peretti nyomán neveztem meg, míg Armstrong "Personnel management - the entrepreneurial phase", (Személyügyi tevékenység - a vállalkozói fázis) néven aposztrofálta.

teljesítmény mutatók segítségével mérhetővé válik annak érdekében, hogy korrekciós és megelőző intézkedések révén a kiváló teljesítmény útján tartsák”.

A tanuló szervezetek tudásmegosztása hozzásegíti az élenjáró vállalatokat profitjuk növeléséhez, az emberi erőforrás fejlesztés (Training and Development) célirányos, az egyéni képességek és a szervezeti szükséglet összhangba hozásán keresztül (Makó et al. 2008a). Poór (2009) álláspontja szerint az élenjáró vállalatok tudatában vannak azoknak a módszereknek, stratégiáknak, amelyek hozzásegítik szervezetüket a folyamatos változásokhoz, a módosuló piaci környezethez, iránymutatást ad számukra a megfelelő alkalmazkodáshoz, reagáláshoz.

A SEEM területén dolgozó szakemberek – a fejlettebb irányzatot ért hatások reagálására kialakult a **munkaerő-elemző** szerepkör – új képességek (mint folyamat-és rendszerszemlélet, költség-és eredményorientáltság, fejlesztésorientáltság és változásmenedzsment) elsajátításával, jó gyakorlatok (best practices) alkalmazásával, hatékony konfliktuskezeléssel és kellő kockázatvállalással biztosíthatják a vállalati értékteremtést, vagyis a szervezet alkalmazásában álló egyének erősségeit integrálni tudják a szervezeti szintű komplex vállalati célkitűzés megvalósítási folyamatába. Fentiek alapján a HR szakma szereplői kulcspozícióba kerültek, meghatározó tényezőjévé váltak a versenyelőny és profitabilitás biztosításának (Sparrow–Hiltrop 1994).

### **Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment<sup>15</sup> (International HR Management)**

Az IHRM kialakulását eredményezte az 1990-es évektől a nagyméretű globalizálódás, az egységes európai munkaerőpiacon a multinacionális vállalatok térhódítása, így a menedzsment kutatók újabb közelítésmóddjaként nevezték meg, mint a tudomány új ágát (Briscoe et al. 2012).

Simai (2008:361) fogalomalkotása szerint „a nemzetközi társaságok emberi erőforrás menedzsmentjének központi jelentőségű feladata annak meghatározása is, hogy nemzetközi hálózatukban, leányvállalataiknál milyen pozíciót töltsenek be a menedzsmentben a helyi szakemberek, s mit tartsanak fel a külföldieknek”. Az IHRM tehát túlmutat az EEM tevékenységein (Poór 2013), az EE multinacionális vállalatoknál történő menedzselésének tartja, ahol a külföldről érkező (expatrióta), nemzetközi munkaerővel kapcsolatos feladatokat is el kell látni, mely azt eredményezi, hogy a vállalati kultúra és vállalati értékek, a globális HR rendszerek és integrált politikák hangsúlyosabb szerepet kapnak (Fisher et al. 2000). Dessler (2001) véleménye szerint az IHRM befolyásoló tényezői többek között a multinacionális vállalat leányvállalatai által képviselt kulturális különbségek és hatások, – melyek különösen

---

<sup>15</sup>Az internacionalizálódás és a globalizálódás hatására kialakult az 1990-es évektől a Peretti szerinti nemzetközi EEM (management of international HR) korszakelnevezés, melyet Armstrong "Personnel management - the post-entrepreneurial phase", vagyis Személyügyi tevékenység - a posztvállalkozói fázisként alkalmaz.



hangsúlyosak abban az esetben, ha új leányvállalat integrálásáról beszélünk – az érdekképviselői szervek befolyásoló képessége, ezen túlmenően a gazdasági környezet (piaci környezet, munkaerőpiaci viszonyok, helyi szabályozások és rendeletek) és a specifikus, valutaárfolyamok által ingadozó munkaerőköltség. Golejewska (2002) kutatásaiban arra tér ki, hogy további befolyásoló tényezőt jelent a külföldi tőke kapcsán keletkező különbség a bérezés és foglalkoztatás terén. Fisher et al. (2000) megközelítésében a tevékenységeket leginkább a külső (piaci) és belső (vállalati kultúra) tényezők, a vállalat technológiai fejlettsége és életciklusa befolyásolja.

Dowling et al. (1999) szerint amennyiben a stratégiai döntések az anyavállalatnál kerülnek meghatározásra, s a HR tevékenységek kulcsfontosságú rendszereit és módszereit „exportálják”, etnocentrikus IHRM megközelítésről beszélünk. Policentrikus az a megközelítés, amely során a központi anyavállalat nem befolyásolja a helyi HR stratégia és akciótervek meghatározását. Területi szinten koordinált stratégiák esetén, ahol a függetlenség megvan és az adott országok menedzserei irányítanak ugyan, de szoros az együttműködés a központtal és magas az ellenőrzés szintje, régiócentrikus irányvonalnak tekintjük. Geocentrikus megközelítéskor globális szinten integrálják a vállalati célokat, az eredményesség szempontjából határozzák meg, hogy a komplex stratégiát milyen szinten kell végrehajtani a különböző leányvállalatoknál.

### **2.3.2. EEM fejlődése Magyarország gazdaságát befolyásoló hatások mentén**

A globalizáció térnyerésével az elmúlt évtizedekben Magyarországon is jellemzővé vált az élen járó vállalatok szemléletmódbeli változása (Poór et al. 2012), a versenytársakkal szemben a hatékonyság és profitabilitás biztosítása érdekében nagyobb befektetéseket hajtottak végre a munkavállalói elégedettségének és elkötelezettségének növelése érdekében, mivel felismerték, hogy a legfontosabb erőforrásuk nem a gépek és épületek, hanem mindenekelőtt azok az emberek, akik életre keltik, működtetik a vállalatot. Egy vállalat sikeressége azon múlik, hogy felismeri-e ezeket a szükségleteket és irányokat, valamint megfelelő aktivitásokkal reagálnak-e rájuk. Az EEM fejlődés magyarországi irányzatait jelen alfejezetben Tóthné (2000a), valamint Karoliny-Poór (2010) szerkesztésében elkészített munkásságán keresztül összegzem. A hazai HR tevékenységről is elmondható, több, mint 100 éves múlttal rendelkezik, köszönhetően az 1867 elején született osztrák-magyar kiegyezést követő nagyméretű külföldi tőke beáramlásának, ezzel összhangban a gépesített nagyipari vállalatok létrehozásának.

Mivel Angliához hasonló történelmi és gazdasági tényezők befolyásolták hazánkat, a fejlődési fázisok is hasonlítanak egymásra, a különbség az időbeni megvalósulásban mutatkozik. A szerzők a fázisokat 4 szakaszra bontják.

### **Korai szakasz a II. világháborúig: az iparosodás hatásai**

Személyügyi tevékenységek vonatkozásában egyrészt az említett külföldi tőkeáramlások hatására az **ipari vállalkozások** irányvonala a humanitárius korszak gondoskodáseméleti szemlélete erősödött, másrészt az **állami személyügyi politika** a Weber nevéhez köthető hivatali bürokráciájához igazította módszereit. Az első személyzeti politikát az 1883-ban kiadott I. minősítési törvénycikk megalkotásához kötik, melyben a szakhivatalnokok kiválasztási, minősítési és képezési rendszerét rögzítik formalizált keretekben. 1893-ban egységesen szabályozták az állami foglalkoztatottak illetményét a IV. tc. által. (Berend–Szuhay 1988). A szabályozottság magasabb szintre lépését az 1924-ben kidolgozott IV. tc. jelentette, mely a közalkalmazottak képezését és előléptetési rendszerét foglalta magába (Kovács 1978).

A 19. század végére jellemző jelentős bányászati, vasipari, közlekedési iparosodás hatására kialakult ipari vállalkozások közkedvelt tulajdonosi formája a részvénytársaság volt, jellemzően osztrák, német és angol tulajdonosokkal. Személyügyi modellje vonatkozásában két, egymással párhuzamosan működő irányvonal fedezhető fel, egyik a „Pro Personnel” (kisipari szférában működő) korszak, másik a „Welfare” (szociális, gondoskodó) korszak, amelyet a gyárak és a szövetkezetek közreműködésével épített lakásprogramok jellemeztek. Az iparosodás magával vonzotta a 8 osztályos iskolák és szakiskolák igényét a kiművelt emberfő, értelmes és erkölcsös munkásnemzedék biztosítása érdekében.

A munkavállalók béreinek, munkaruházati és jóléti ügyeinek, problémáinak kezelése érdekében létrejöttek a **személyzeti adminisztrátor** szerepek, – hasonlóan az angliai fejlődés irányvonalaihoz, fellelhetőek az emberséges bürokrata és konszenzusteremtő tárgyaló funkciók is – főként a fizikai állományú munkásokat érintő adminisztratív és operatív feladatok ellátására.

### **A második szakasz: a szocializmus időszaka**

A korábban említett angliai és amerikai hasonlóságok az 1945 és 1990 közötti fejlődési szakaszban – főleg a Magyarországra jellemző politikai erők befolyása miatt – a káderpolitika hatására megszűntek, sőt jelentős eltérések rajzolódtak ki. Szigorú centralizálódás, az össznépgazdasági szükségleteket kielégítő, nagyfokú tervezés és tervgazdálkodás vette kezdetét<sup>16</sup>, az erőforrások termelése és elosztása központi, politikai irányelvek mentén történhetett (Berend 1964).

Országos Létszámbizottság működött a bérkeretek, létszámok elosztása érdekében, a terven felüli túlórákat ebben a központi szervezetben kellett engedélyeztetni a betervezett költségvetés tartása

---

<sup>16</sup>„Azokban az iparágakban, ahol az egyenkénti feladat természetes egységben (darab, alkatrész, művelet stb.) műszaki okok miatt nem adható meg, le kell térni az eddigi formális gyakorlatról. A dolgozók feladata legyen a norma 100%-os teljesítése.” (Előterjesztés a Nép gazdasági Tanácshoz. 1951. november 24. SZOT Levéltár, 1951:161)

végett. Az éves túlóra keret meghatározására, szervezeti egységek közötti szétosztására a Minisztertanács és az Országos Tervhivatal törvényben szabályozott jogosultsággal rendelkeztek. Mint látható, az időszakra jellemző volt a túlszabályozás, túrendelkezés, melyeket a kormányzati hatáskörű Országos Tervhivatal dolgozott ki és koordinált, különös tekintettel a bérek és béremelések meghatározására, a juttatások biztosítására, valamint az adók és büntetések rendelkezéseire. A bérek, különösen a munkások számára biztosított darabbérrendszer gazdaságpolitikai célokat szolgáltak, a vállalatvezetés számára önkényes jutalmazási formát tett lehetővé. Az időbérezési módszert elvetették, mivel teljesítmény-visszatartó hatást tulajdonítottak neki. A központosított gazdálkodásban a munkaerőre, mint termelési tényezőre tekintettek, ennek eredményeképpen a gépek állapota, állagának fenntartása kardinálisabb kérdéssé vált, mint a munkaerő problémáinak kezelése, a munkaerő „elhasználódása” (Gyekiczky 1994).

A pártvezetők elvárásként fogalmazták meg, hogy megbízható, a szocialista forradalomhoz és politikai hatalomhoz hű emberek dolgozzanak, az osztályidegen személyeket megfigyelés alatt tartották. A politikai bizalmatlanság hangsúlyos lett, a vállalatok élére is politikai prioritásokat figyelembe véve jelölték ki a vezetőket, a szakmai ismeretek, kompetenciák háttérbe szorultak. Az 1977-es évről fellelhető statisztikai adatok is alátámasztják a politikai lojalitás fontosságát, hiszen a vezetők több, mint 50 %-a rendelkezett politikai végzettséggel (19% felsőfokú, 43,5% középfokú politikai végzettséggel), ezzel szemben csupán 23% rendelkezett főiskolai, vagy egyetemi végzettséggel (Lévai–Bauer 1996).

A személyügyi menedzsment területet egymástól különálló tevékenységként szétbontották személyzeti osztályokra (ahol továbbra is a vezetőkkel foglalkoztak elsősorban, azok kiválasztása, továbbképzése, előléptetése, minősítése került fő fókuszba), munkaügyi osztályokra (melynél a fizikai munkásokat érintő tevékenységet, létszámgazdálkodást, illetve bér gazdálkodást végezték) és szociálpolitikai részlegekre (mely esetében a fő feladatok: munkavállalók üzemorvosi, jóléti juttatási, valamint szociális tevékenységei). A fizikai munkások szakmai képzése már az 1960-as évektől erőteljes méreteket öltött, – míg személyzeti képzést csak az 1987-es évtől tették lehetővé – ez eredményezte a munkaügyi tevékenységek népszerűségét, valamint a szakma inkább munkaügynek történő aposztrofálását (Koncz 1990). A politikai, központi irányítottágú szervezetek szabályozottsága, felelőssége és jogosultsága azt eredményezte, hogy a személyzeti vezetők főleg adminisztratív és végrehajtó szerepköröket töltöttek be, melyhez középfokú végzettség – lehetőség szerint politikai – elegendőnek bizonyult. A központi szervezeteknek nem volt egységes célkitűzésük, stratégiájuk és a politikai szabályozottság olyan méretű volt, hogy a személyzeti funkció fejlődése teljes mértékben háttérbe szorult (Pitti 2010).

### **A harmadik szakasz: szakmai vákuum**

A 3. szakaszt az 1990-es évektől határozták meg a legtöbb kutatásban, a szocialista „tömegtermelés” a privatizáció hatására kezdett átalakulni magánkézen történő termeléssé (Poór 2009a). Az előző időszakban tapasztalható volt, hogy a munkaerő „hanyag” kezelése, képzetlensége és alacsony juttatási színvonala az elhasználódáshoz, majd értékvesztéshez vezetett. A központosított tervgazdálkodás elkerülhetetlenül az erőforrások hiányához vezetett, mely ugyan paradox, de a termelési erőforrások „korlátlan” kereslete és a beruházási igények eredményeképpen keletkezett (Kemény 1972), az „erőforrások felhalmozása óriási készleteket hozott létre, a hiány ellentétpárjaként megjelenő ún. Slack-et” (Kornai 1982:49). A munkaerő akkumulációjában ezen felül szerepet játszott a technikai, technológiai és pénzügyi fejlődés is a spontán privatizációval megjelenő tőkeallokáció, a multinacionális vállalatok megjelenésével (zömében felvásárlás, összeolvadás, zöldmezős beruházás) újabb kihívásokat okoztak a hazai HR szakma képviselőinek (Roóz 1995).

Míg a második szakaszra a teljes foglalkoztatási kötelezettség volt jellemző, addig a magán kézen történő gazdálkodás során, a hatékonyság érdekében végrehajtott karcsúsítási intézkedések miatt szembesültek a munkavállalók azzal a ténnyel, hogy a foglalkoztatási biztonság már nem egyértelmű (Major 1999). Magyarország gazdasági teljesítményére jellemző volt az infláció és a munkanélküliség a '90-es évek elején, mely a korábbi évekhez képest jelentősen megnövekedett. Az ország átalakulása, a privatizációk további foglalkoztatási ráta csökkenést okoztak. Természetesen ez megmutatkozott a személyzeti, munkaügyi pozíciók esetében is, mely a szakmai bázist, annak elismertségét tovább gyengítette (Poór et al. 2010), a swot analízis elkészítésével megállapítható volt, hogy a stratégiaalkotás és humánus gondolkodásmód hiánya szintén a gyengeségek között szerepelt, melyet nehezített a funkciók korábbi széttagolása mind tartalmi, mind szervezeti szinten, vagyis összegezve, gyenge személyügyi gazdálkodás jellemezte ezt a szocialista „modernizációs” korszakot. A problémák megoldását a szakemberek abban látták, hogy új típusú ismeretanyag oktatását rendelték el az oktatási intézményekben, elindult az emberi erőforrás menedzsment, valamint vezetés és szervezés szakirányok intézményesített oktatása.

### **A negyedik szakasz: a jelen – professzionalizálódás**

Az emberi erőforrás menedzsment magyarországi fejlődésének negyedik szakaszát Karoliny et al. (2010:36) a 2000-es évek elejétől dimenzionálta, mely a mai napig tartó, a „fejlett világ trendjei felé forduló” szakmai fellendülést jelent. Az EEM fejlődését követelte az új megközelítésű szociális-liberális piacgazdaság, a hazai magán és külföldi tulajdonú vállalatok korszerű elvárásai, racionalizálási törekvései és a stratégiai gondolkodásmód iránti igénye.

A rendszerváltás utáni, egész gazdaságra kiterjedő drasztikus változások megkövetelték a korábban 3 részre bontott HR szakmai területek egységesítését, rendszerszemléletű, racionális gondolkodásmódot, és az előidézett válsághelyzet kezelésének képességét. Illés (2002) megfogalmazásában szignifikáns jelentősége van annak, hogy a stratégiaalkotás folyamata során a jövőre irányuló célkitűzések, szempontok – vagyis a realitásokat tükröző jövőkép – beültetésre kerüljenek a jelen lehetőségeit kiaknázó gazdálkodásba, akkor biztosítható igazán egy vállalat eredményessége, versenyképessége.

Magyarország Európai Unióhoz való 2004-es csatlakozása számos előnye mellett a hazai piacot megnehezítette a munkáltatók szempontjából, mivel nagy számban jelentek meg az olcsó, esetenként gyenge minőséggel párosult termékek, mellyel a rugalmatlan, magas termelési költséggel működő lokális vállalatok nem tudtak versenyezni. Az üzleti tevékenységek átgondolása elengedhetlenné vált, a gazdasági szakemberek néhány területen befektetések – termékfejlesztés, gyártástechnológia, kommunikációs stratégia, humán tőke fejlesztése – megvalósítását javasolták (Fodor et al. 2010).

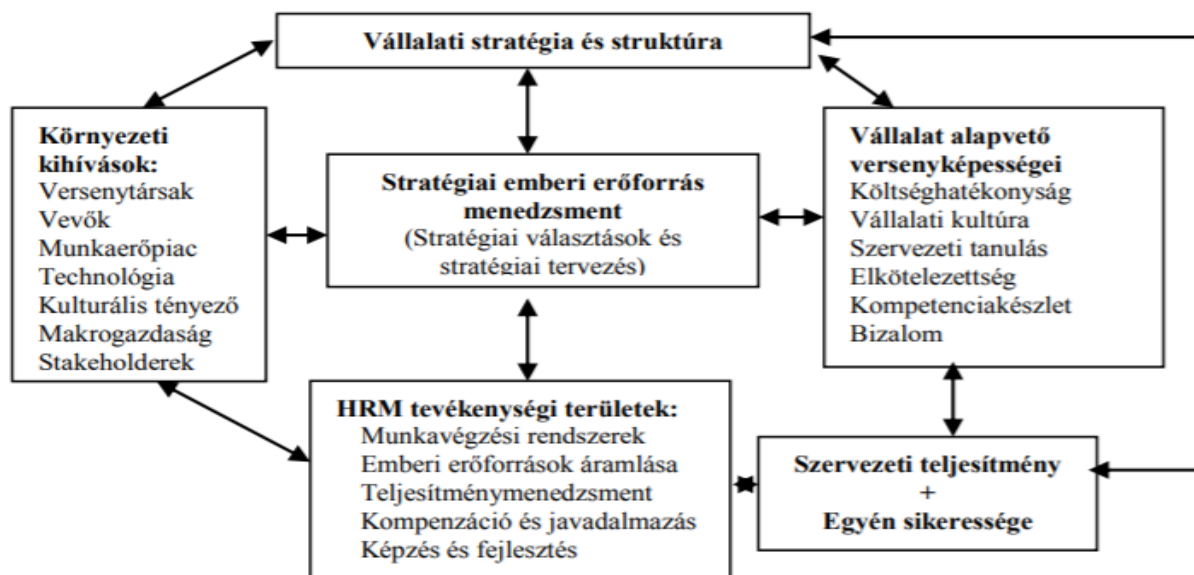
Ezeket az elvárásokat, kompetencia fejlesztési igényeket magam is megéltem, ebben az időszakban multinacionális vállalatok magyarországi gyáregységeinek üzleti átvilágítása következtében racionalizálási okokból történő bezárása során kellett háromezer munkavállalót elbocsátanom. Annak ellenére, hogy outplacement<sup>17</sup> programok keretében a vállalat képviselőjében felajánlottam a munkavállalók azonos vállalatban belül, de más régióban lévő telephelyen történő foglalkoztatását (áttelepítési támogatással), pl. az egyik Békés megyei gyárban a több száz munkavállaló közül 6 fő élt ezzel a lehetőséggel, akik fél éven belül kérték munkaviszonyuk megszüntetését az eredeti kondíciókkal, annak ellenére, hogy nem volt más munkalehetőségük. Az európai sajátosságok emberi erőforrás menedzsment vonatkozásában történő jellemzése, illetve összefoglalásakor Sparrow–Hiltrop (1997:19) publikálása nyomán elmondható, hogy az „a HR alacsonyabb szintű szervezeti elfogadottságában, a csoport, szociális partnerek és a nagyobb kormányzati szerepvállalásban gyökerezik”. Brewster (2007b) meglátása szerint az EEM európai felzárkóztatását a multinacionális vállalatok megjelenése és nyomatékos befolyásolási képessége, a szakszervezetek – különösen a magyarországi „2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről” jogszabályi keretekkel történő – jogosultsági korlátozása, továbbá az Európai Unióra kiterjedő, egységes jogrendszer nagymértékben elősegíti.

---

<sup>17</sup>Az outplacement mind a munkavállaló, mind a munkáltató érdekeit szem előtt tartó szolgáltatás, mely során a szervezetből kikerülő munkavállalóknak nyújt segítséget, támogatást. Az outplacement „gondoskodó elbocsátás” szolgáltatások a távozókkal foglalkoznak, (állami is), de a maradékkal, a „túlélőkkel” kapcsolatos feladat szintén fontos, az ő elkötelezettségük megerősítéséről is gondoskodni kell (Chovan 2013).

Az elmúlt 20 évre összességében jellemző rohamos konjunktúrának, a multinacionális<sup>18</sup> és transznacionális<sup>19</sup> vállalatok terjeszkedésének fellelhető ellenzői és pártolói (Nunnenkamp 2006) egyaránt, véleményem szerint – melyet Frédéric (2009), Kreisky (2005), Simai (2008) munkássága és saját tapasztalatom alapján fogalmaztam meg – az országon belüli egyenlőtlenségek, a nagyvállalatok esetleges gazdasági fölénye, racionalizálás során megvalósított létszámleépítési hullámok, kisvállalkozások számának csökkenése ellenére, mint elfoglalt, kevés szabadidővel rendelkező magánember egyrészt, az egységes fogyasztói kultúra kialakulása (kis-és nagykereskedelmi láncok, gyorséttermi üzlethálózatok megjelenése) több előnyt, mint hátrányt jelent számomra. Másrészt, pozitívan értékelem a mamutvállalatok magyarországi megjelenését a több, mint 20 éves multinacionális vállalati munkatapasztalatom alapján a foglalkoztatást (annak előnyeit és negatívumait is – visszautalva a kevés szabadidőre) figyelembe véve. Igaz a globalizációs folyamatok következtében megvalósított világszintű egységesedési lépések, a beruházások és szolgáltatások, a beérkező áruk hatása a régiók között hatalmas eltéréseket eredményezhet, de a termékek előállításánál országos szinten kimutatható komparatív előny, szignifikáns gazdasági fellendülés, a stratégiai tervezés előtérbe kerülése.

Bakacsi kutatásainak egyik fókusza a stratégiai EEM területére irányult, 2006-ban alkotta meg a 7. ábrával bemutatott SEEM egységesített, koordináló szerepet betöltő modelljét.



7. ábra: A Stratégiai emberi erőforrás menedzsment modell Bakacsi et al. nyomán

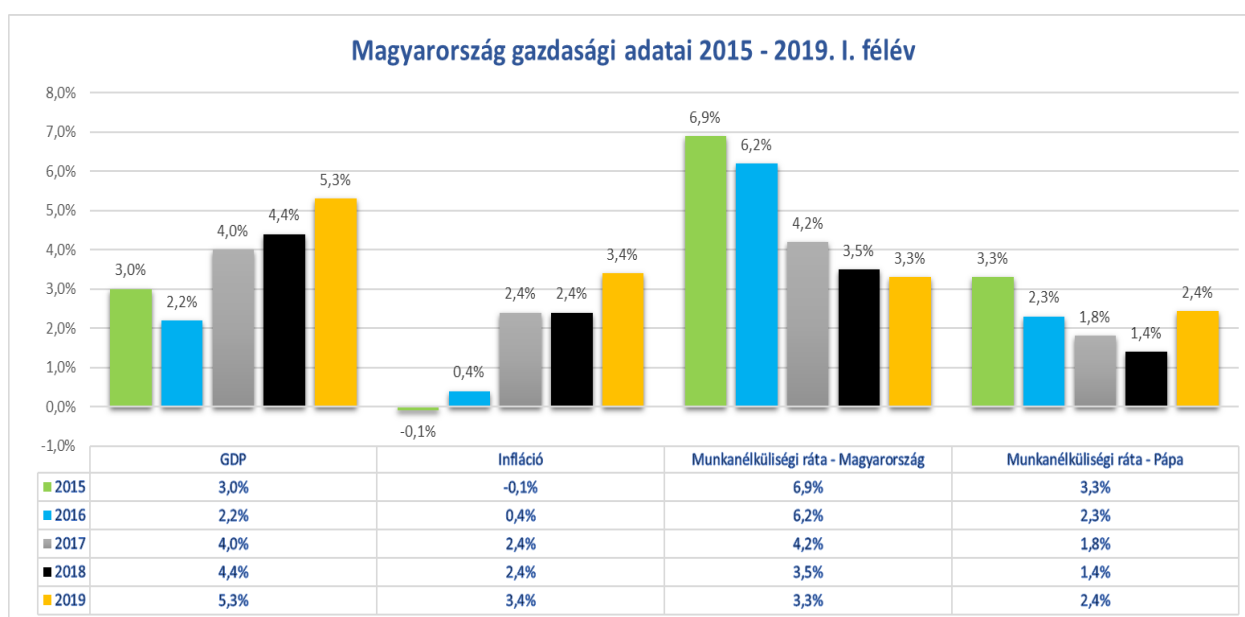
Forrás: Bakacsi et al. (2006:51)

<sup>18</sup>Multinacionális vállalat tulajdonosi köre több országból kerül ki. A legtöbb, a nemzetközi részvénypiacokon is jegyzett nagyvállalat, részvényeiket különböző államokból származó befektetők birtokolják (Dunning-Lundan 2008).

<sup>19</sup>Transznacionálisnak tekinthető abban az esetben egy vállalat, amennyiben tevékenységét több országban végzi, ahol leányvállalatokat, gyártó, kiszolgáló vagy összeszerelő egységeket hoznak létre, de tulajdonosi köre nem nemzetközi. A transznacionális vállalatokat legtöbbször család, baráti társaság hívja életre, s általában nem részvénytársasági keretekben működik, melyek ezért nem tekinthetők multinacionálisnak (Szentés 2011).

Ebből a megközelítésből is látható, hogy mára a HR tevékenység fő fókuszából nem maradhat ki a vállalati hatékonyság folyamatos fejlesztésére irányuló igény, melynek összhangban kell lennie az egyéni sikerek megélésével. Saját tapasztalatom is alátámasztja, hogy a termelő vállalatok számára jelentős kihívást okoz a hatékonyság növelése, a magas minőségű termékek gyártása mellett a tehetséges, jó képességű és hozzáállású munkavállalók fejlesztése, motiválása, s nem utolsósorban azok megtartása.

Magyarország elmúlt 5 évében realizált, a kutatás szempontjából jelentősebb gazdasági adatait a 8. számú ábra mutatja be.



8. ábra: Magyarország gazdasági adatai 2015 – 2019. I. félév

Forrás: KSH adatok alapján saját vizsgálat, 2019

A megváltozott munkaerőpiaci viszonyok, munkavállalási hajlandóság hazánkban túlzott munkaerő keresletet generáltak (Hegedűs 2014), s mint az összefoglaló ábrán is látható, a vállalatok esetében magas fluktuációt, míg országos szinten alacsony, 3,3%-os munkanélküliségi rátát eredményezett, munkahelyem városában ez 2,4%. A globalizáció hatására terjeszkedő nagyvállalatok foglalkoztatásra ható előnye mellett sorolható továbbá az empirikus kutatások, (pl., Cranet<sup>20</sup>) által alátámasztható tény is, hogy nagy hangsúlyt fektetnek az emberi-és munkajogok betartására, versenyképes juttatási csomag és megfelelő, sok esetben törvényi előírásokon felüli munkakörülmények biztosítására, a vállalati értékek és etikai kódexek megalkotásán keresztül az elvárt emberséges viselkedési normák betartatására, szemben sok esetben a helyi kis-és közép vállalatok, közszolgálati szervek alacsonyabb minőségi szintű foglalkoztatásával.

<sup>20</sup>Cranfield Networknek (CRANET), az angliai Cranfield Business School által alapított és működtetett Európai Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat, melynek a Pécsi Tudományegyetem Vezetési és Szervezési Tanszéke is tagja. A tagság értékes nemzetközi módszertani tudásanyaghoz és empirikus adatbázishoz juttatja a szakma kutatóit.

## **2.4. EEM fejlődését befolyásoló tényezők a vállalati hatékonyság növelése érdekében**

Az értékteremtés a munkavállalók számára is kulcsfontosságú, akik büszkék lehetnek arra, hogy tevékenyen részt vesznek annak létrehozásában. Úgy érzik, hogy a vállalat integrált részeként, a munkáltatói márkaépítés révén, továbbra is a "vállalati puzzle" egyik fontos elemei maradnak, amely egyáltalán nem teljes, ha bármelyik értékes „darabja” hiányzik. Ez úgy is értelmezhető, hogy a tehetséges munkavállalók szívének, elméjének és kezeinek „bevonása” a vállalat életébe jelenti a legbiztosabb versenyelőny forrását. A versenyképességet – komplexitása miatt – elsődlegesen fogalmi szintjén kell megérteni. A versenyképesség fogalmát saját értelmezésem szerint konceptualizáltam: „Versenyképes az a vállalat, amely olyan terméket, szolgáltatást teremt vagy értékesít, amely biztosítja számára a tartós nyereséget, piaci részesedése kiegyensúlyozottan magas, vagy növekvő, képes a környezeti változásokra proaktívan reagálni, s kimagasló minőségű erőforrásokkal rendelkezik a versenyben történő helytálláshoz” (Chovan 2013:7).

Campbell–Craig (2005) kutatásai során megállapították, hogy a versenyképességet befolyásolják makroszintű tényezők (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi – elemzésére a PESTEL), valamint mikroszintű tényezők (klasszikus versenyelőnyök: pl. kisebb ráfordítás, alacsonyabb ár, jobb minőség stb., valamint új típusú versenyelőnyök: tőkekoncentráció, fejlesztési trendek, globális piacszerkezet, kompetens munkaerő, munkáltatói márka – elemzési módszerek között szerepel pl. a Porter-féle 5 versenyerőmodell). A versenyképesség mérésére egyrészt a vállalatok tevékenységét és feltételrendszerét hangsúlyozza (alacsonyabb munkaerőköltség, belső folyamatok – termelékenység, márkaépítés képessége, rugalmas alkalmazkodás a környezeti kihívásokhoz stb. – hatékonysága eredményesebb vállalatot prognosztizál). A másik megközelítés a jövedelmezőségre helyezi fókuszát, a versenyképesség leginkább alkalmazott indikátora a pénzügyi teljesítmény, eredményesség – többek között a nyereség, tőkejövedelmezőség, piaci részesedés stb (Chikán–Czakó 2009). A versenyképesség szempontjából Kotler (2002) álláspontja szerint akkor beszélhetünk szignifikáns értékteremtésről és tartós nyereség biztosításáról, amennyiben egy vállalat modernizációjával, rugalmasságával, illetve folyamatainak struktúrájával, vállalati felépítésével képes hatékonyságát növelni.

A vállalati értékteremtés másik kulcs kritériuma véleményem szerint a HR vezető tapasztalata és kompetenciája. Fehér (2011:43) megfogalmazásában „a személy kompetenciája legátfogóbb értelemben nem más, mint egyfajta sikerjegy, azaz magas fokú teljesítéssel összefüggő, viselkedési (illetve viselkedésben is kifejeződő) tényező”. Ulrich (1998a) szerint a szervezeti hatékonyság az által növelhető, hogy az EEM tevékenységek, funkciók során a HR szakembereknek új szerepet kell vállalniuk, melyhez új típusú kompetenciák szükségesek.



Ennek megfelelően üzleti partnerként stratégiai szemléletet, változás kezdeményező szerepet kell felvállalniuk (Ulrich–Brockbank 2005). Álláspontom szerint egy jó szakember számára nélkülözhetetlen a rendszerszemlélet, probléma feltárási és megoldási kompetencia, az összefüggések felismerése, a folyamatos változások generálásának és menedzselésének képessége, a vállalati kultúra befolyásolásának, a szervezet rugalmasságának biztosítása. Lényeglátását az tükrözi, hogy összefüggésében látja a szervezet különböző részterületeit és döntései, javaslatai során azt vizsgálja, azokat akként fogalmazza meg, hogy az adott akció, esemény milyen hatást vált ki a teljes vállalat vonatkozásában, a hozzáadott értékteremtést biztosítva hogyan hat a vállalat eredményességére, versenyképességére, ezzel a vállalat érdekcsoportjaira.

Boldis és szerzőtársai (2000) szintén kiemelik a munkavállalók kompetenciái fejlesztésének fontosságát, hiszen a hozzáadott értéket jelentő üzleti eredmények az emberi erőforrások megfelelő felhasználásával érhetőek el. Hangsúlyozzák az emberi erőforrás tevékenységek folyamatos fejlődését az üzleti eredmények elérése érdekében, a kezdeti munkaerő toborzás és elbocsátási feladatok kibővültek a képzések szervezésével, bérezési teendők ellátásával, karrierprogramok és teljesítményértékelési rendszerek kidolgozásával.

### **Vállalati kultúra befolyásoló ereje**

A vállalati kultúra fontosságának az 1970-es években kezdtek teret adni a japán vállalatok, a működésre gyakorolt hatásukkal jelentős sikereket, erőteljes gazdasági pozíciókat tudtak elérni. Köznapi nyelvezetben szimplán csak úgy emlegetik „ahogy mi itt a vállalatnál tesszük a dolgunkat, ahogy szoktuk”. A szakirodalom leggyakrabban idézett fogalma Schein meghatározásában mutatja be a kultúrát: „a szervezeti kultúra azon alapvető feltevések mintái, amelyeket egy adott csoport talált fel, fedezett fel vagy fejlesztett ki miközben megtanulta, hogyan kezelje, oldja meg a külső (adaptációs) és belső (integrációs) problémáit, amely feltevések jól beváltak ahhoz, hogy a tagok elfogadják érvényesnek, és ebből kifolyólag megtanítsák azokat az újonnan belépőknek is, mivel a külső és belső problémákkal kapcsolatban egyaránt megadják, mi a helyes módja az érzékelésnek, gondolkodásnak és a hozzájuk való érzelmi viszonyulásnak” (Schein 1984:3). Álláspontja szerint a kultúra egy filozófia, normarendszer, mely keretbe foglalja az alkalmazandó szabályokat, irányelveket, értékeket és befolyásolja a munkahelyi környezetet. A vállalati kultúra hosszabb időn keresztül alakul ki, folyamatosan fejlődik, a benne dolgozó alkalmazottak sokszor természetesnek veszik, a vállalathoz újonnan érkezők tudatosítják annak valódi jelentőségét, hiszen ez ad értelmet a vállalat életének az által, hogy hiedelmekre, közös értékekre és elfogadott szabályokra épül.

A vállalati kultúra szintjei **Schein** (1985) által megalkotott Jéghegy modellel szemléltethető, az első szint tartalmazza a mindenki által látható, megragadható jellemzőket (mint szertartások, történetek és legendák, használt nyelvezet, szimbólumok, külső megjelenés, logó, vállalati gépkocsi, öltözködés, stb), a második szinten a vállalat alkalmazottai számára egyértelmű, megfogalmazható tartalommal bíró, láthatatlan értékek szintje helyezkedik el, az attitűdök, meggyőződések és feltevéseket tartalmazza. A harmadik szintként a mélyen rejlő előfeltevések, alapvető hiedelmek találhatóak, melyek általában nem tudatosak, adottságként kezelhetők. Schein munkássága során kidolgozta a szakmakultúrákat, melyet 3 csoportra különített (Végrehajtók kultúrája, angol kifejezése: operators – a szervezet alaptevékenységét végző munkatársak, Technokraták kultúrája, angolban kifejezése engineers – a vállalat működésével, rendszereivel foglalkozó szakemberek, Vezérek kultúrája, angol kifejezése: executives – vállalat felső vezetése, csúcsvezetők jellemzője).

A kultúrák országonként, területenként, vállalatonként eltérőek lehetnek egymástól, számos elmélet található a szakirodalomban. PhD értekezésemben azokat az elméleteket mutatom be, melyek szerintem az EEM fejlődésében a munkáltatói márkaépítés jelentőségét alátámasztják.

A menedzsment szakirodalom legismertebb kultúra típusa az 1970-ben kialakított **Handy**-féle kultúra, mely 4 kultúrátípust különböztet meg (Hatalomkultúra – kisméretű szervezetekre jellemző, Szerepkultúra – bürokratikus szervezetekre jellemző, Feladatkultúra – olyan szervezetekre, ahol a kihívásokra megfelelő időben, érdemlegesen kell reagálni és Személyiségkultúra – speciális szervezetekre, kisebb tanácsadó cégekre jellemző), melyet kritikusi leegyszerűsítő tipológiaként emlegetnek (Handy 1985).

Az 1980-as években **Quinn** a vállalati kultúra lehetséges formáinak azonosítása során a működési hatékonyságra összpontosított, egyik dimenziójába az orientációt (a szervezet befelé, illetve kifelé történő összpontosítása) a másikba a mozgásteret helyezte (egy vállalat rugalmasságát, illetve ellenőrzését). Ezen belül 4 kultúrátípust különböztetett meg (Támogató – befelé összpontosító és rugalmas, Szabályorientált – befelé összpontosító és erőteljesen ellenőrzött, Célorientált – kifelé összpontosító, szorosan ellenőrző, Innovációorientált – kifelé összpontosító és rugalmas) (Cameron – Quinn 1999).

A globalizáció és a digitalizált technológiák rohamos fejlődése azt eredményezte, hogy különböző nemzetiségű emberekkel kell egyre szorosabb munka kapcsolatokat kiépíteni, kommunikálni. Ennek jobb megértésére és sikeresebb alkalmazására dolgozta ki **Hofstede** (1980) nemzeti kultúra modelljét, mely 6 dimenziót foglal magába (1. Hatalmi távolság: elfogadott, normálisnak tekintett hatalmi egyenlőtlenségek az adott kulturális környezetben, 2. Bizonytalanság kerülése: azt mutatja,

hogy milyen tolerancia mértékű az adott kultúrában a bizonytalanság, illetve aggodalmas helyzet, 3. Individualizmus vagy kollektívizmus: önmegvalósítás vagy csoportérdek fontossága, 4. Férfias (maszkulin) vagy nőies (feminin) értékek dominanciája: melyik jellemző a kultúrában, 5. Pragmatizmus: jellemző-e a dolgok megmagyarázása, vagy elfogadása, 6. Engedékenység: korlátozók vagy engedékenyek saját elképzeléseik megvalósítása során).

A vállalat versenyképessége akkor biztosítható igazán, ha a vállalati kultúra fogalma azonosítható egy másik fontos céllal, mely szerint a vállalat egy erős munkáltatói márkát szeretne kiépíteni a környezetében. A két célkitűzésnek összhangban kell lennie, mivel egy vállalat jó hírnevének háttérében a vállalat magatartása, kultúrája dominál. Egy erős munkáltatói márka hozzáadott értéke számos esetben érzékelhető a szervezet életében, elsősorban a vállalati kultúrában és a dolgozói elkötelezettségben. Vállalati kultúra közösen megélt eseményekből alakul ki, állandó változás jellemzi, tanulási folyamat eredménye. Kialakításával egyértelművé válnak az értékek, jobb lesz a munkahelyi hangulat, eredményesebb lesz az együttműködés és kommunikáció, csökken a betegszabadság száma, összességében pozitívan hozzájárul a pénzügyi eredményekhez.

### **Digitalizáció hatása**

Az OECD 2017-ben tudományos, technológiai és ipari kategóriában végzett kutatása<sup>21</sup> azt mutatja be, hogy miként hat a transzformáció az innovációra, a gazdasági versenyképességre, továbbá az emberek munkájára és életére (Brown 2008, OECD 2018). A jelentés azon legfontosabb megállapításait mutatom be röviden, melyeknek véleményem szerint szignifikáns befolyásoló hatásuk van az MMÉ kapcsán. A digitalizált technológiák új és magasabb szintű készségek elsajátítását igénylik a munkavállalóktól egyrészt a kognitív (mint olvasás-írás, számolás és problémamegoldás), másrészt a nem kognitív és szociális (kommunikáció és kreativitás) készségek terén. Az internet megjelenésével, – OECD térségében a diákok 17%-a 6 éves kora előtt használt először internetet – eszközök hálózatba kapcsolásával a fiatalabb generáció „digitális bennszülötté” vált, a napi kommunikáció jelentős része az interneten keresztül történik, rendszeres az „online, illetve az offline” jelenlét (OECD 2018). Mint látható, a digitalizáció térnyerése nem csak az ipari környezetben, de az EEM tevékenységek kapcsán is jelentős fókuszba került.

Az Ipar 4.0 elnevezéssel fémjelzett technológiai fejlődés a minőségi termékgyártás és a termelési folyamatok fejlesztését célozza meg. A minőségre való törekvés egyfajta kitörési pont lehet a piacgazdaságban egy-egy cég számára, hiszen azokban az országokban, ahol az üzleti szférában

---

<sup>21</sup> A jelentés részletes leírást ad a politikai képviselők számára a hatékonyabb tudományos-, innovációs- és iparpolitikák megtervezéséhez a gyorsan változó digitális korban.

komoly versenyhelyzet figyelhető meg, ott főképp a minőség nyújthat egyfajta versenyelőnyt a tudás, valamint annak megosztása által, mely Poór (2013:138) – „igazi és versenyelőnyt jelentő tudás és annak megosztása a gyorsan változó környezetben, a kiszámíthatatlanság miatt az egyik legfontosabb szervezeti potenciállá válik, hiszen ez az alkalmazkodó-képességet növeli” – álláspontja szerint az alkalmazkodó-képesség értékteremtő hatású. Multinacionális vállalatoknál tapasztalható, hogy a jövőkép és misszió meghatározásánál elvben kiemelt fontosságú tényezőként kezelik a minőség fogalmát és az innováció jelentőségét, de a gyakorlatban ettől távol állnak.

Deming (1986) szerint a minőség a vevők jelenlegi és jövőbeli igényeinek kielégítése, elsősorban a vezetők tetteinek és döntéseinek következménye. Megalkotta a PDCA minőségfejlesztési módszert – Plan (mint koncepció), Do (megvalósítás, cselekvés), Check (ellenőrzés, értékelés) valamint Act (beavatkozás) – majd továbbfejlesztette azt PDSA módszerré, melyben a Study, mint tanulás került előtérbe. Crosby (1979) a minőséget az elvárásoknak való megfelelésben definiálta. Minden egyén, vállalat számára mást jelent a minőség, pontosabban az elérhető minőség színvonala, amely függ többek között az adott országban élők életszínvonalától, a minőség iránti igénytől, a kereslettől, kínálattól, valamint a vevő által elfogadott minőségi szinttől (Rácz 2009).

A minőség hangsúlyozása ezekben az esetekben csak a divatnak, a trendnek, a szinte kötelező elvárásoknak szólnak, nem pedig a minőség felé való őszinte elköteleződésnek, mellyel tulajdonképpen a tulajdonosok, részvényesek profitját veszélyeztetik (Kotler–Caslione 2011).

Az Ipar 5.0 fő fókuszra irányul, hogy a magas hozzáadott érték teremtése érdekében a jól képzett munkavállalók hogyan képesek a robotizációt olyan szintre fejleszteni, hogy együttes munkájuk által a munkavállalói egyediséget ötvözve a robotok kiegyensúlyozott magas minőségű gyártásával, versenyképességet és vonzó munkáltatói márkát nyújtsanak a szervezet számára (Némethy–Poór 2019). Az Ipar 5.0 megjelenésével a nanotechnológia, a mesterséges intelligencia, szintetikus biológia, bio nyomtatás, 3D és 4D nyomtatás, robotika és a virtuális valóság is egyre nagyobb teret hódít a gazdasági területeken, lokalizálva a gyártást, növelve a munkanélküliségi rátát és csökkentve a nemzetközi kereskedelem igényét (Glenn – Florescu 2018).

### **Net Promoter System alkalmazásának előnyei**

A versenyképességre való törekvés, a globalizáció és digitalizáció új, magasabb szintű kompetenciákat és képességeket követel meg egyaránt minden munkavállaló részéről legyen az vezető, vagy operátor. A HR szakemberek ennek megfelelően újabb kihívásokkal szembesülnek, a profitot és bevétel növekedését eredményező módszerek, gyakorlatok bevezetését teszi szükségessé a hatékonyság igénye, a versenytársaknál rugalmasabb és proaktívabb piaci és ügyfél

információ megszerzése. Egy vállalat belső munkaerőpiaci információját, vagyis a munkavállalói véleményét és elégedettségét is figyelembe kell venni annak érdekében, hogy sikeres akcióterveket határozzanak meg a stratégia megvalósítására. Doktori értekezésemben a dolgozói vélemény és elégedettség megismerésére is alkalmazható, marketing alapú valós ügyféltámogatottsági mutatószám mérési módszert használtam. Célom a módszertan megismertetése, elfogadtatása annak érdekében, hogy a mérőszámot és eredményeket a vállalatok ne csak a vevők és partnerek ügyféllojalitási mértékének meghatározására, hanem munkavállalói véleményének, elégedettségi szintjének megismerésére, meghatározására is alkalmazzák.

A 2003-ban kidolgozott Net Promoter System (Valós Ügyféltámogatottsági Rendszer) menedzsment filozófia (Markey–Reichheld 2011) mérőszámának (Score) használatával elemezhető a „vevők”, jelen esetben a munkavállalók lojalitása, elkötelezettsége. Alkalmazása rendkívül egyszerű, könnyű az összeállítása, eredményei könnyen értelmezhetőek, SPSS statisztikai program segítségével elemezhető. Fő fókusza egy alapkérdés megválaszolása:

- ✓ Mennyire valószínű, hogy ajánlaná a céget, vállalatot barátainak, kollégáinak?

Válasz megadása 0-tól 10-ig terjedő skálán történik, ahol 0 az „egyáltalán nem ajánlanám”, 10 a „kimondottan ajánlanám”. A válaszadók közül a 9 és 10 értéket bejelölőket „Támogatók”-nak (Promoters), a 7 és 8-as értéket válaszolókat „Közömbösök”-nek (Passives), a 0 és 6 közötti értéket jelölőket „Bírálok”-nak (Detractors) kategorizálta. A bírálok esetében nem beszélhetünk elkötelezettségről a vállalat irányába, valamint a közömbös kategória képviselőiről sem lehet azt állítani, hogy lojálisak lennének a vállalathoz, egy kicsit is kedvezőbb (1-2%-kal magasabb a jelenlegi fizetésénél) ajánlat birtokában gondolkodás nélkül elhagynák a céget. A vállalattal szembeni teljes elkötelezettség, lojalitás a támogatók esetében tapasztalható, ebben a kategóriában meg sem hallgatják a számukra felkínált ajánlatot. A módszer modelljét a 9. ábrával szemléltetem.

<b>Egyáltalán nem ajánlanám</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>Kimondottan ajánlanám</b>
	<b>Bíráló</b>						<b>Közömbös</b>		<b>Támogató</b>			

9. ábra: Valós Ügyféltámogatottsági Érték modell  
 Forrás: Saját vizsgálat Marke-Reichheld (2011) alapján, 2019

A mutatószám – NPS – kiszámítása úgy történik, hogy a Támogatók százalékából kivonásra kerül a Bírálok százalékban kifejezett hányada, mely egyben megmutatja az elégedettségi, lojalitási értéket, illetve a vállalat munkáltatói márka stratégiájának eredményességét. Az érték analizálható minden üzleti szegmensre, s mivel számítási módszere nem igényel sok feladatot, hasznosíthatósága növelhető, a kapott értékek kapcsán hozott akciók hatása, eredménye

gyakrabban visszaellenőrizhető a kérdés ismételt feltevésével, mely alkalmassá teszi longitudinális panelvizsgálattá (Markey 2015).

A jelenlegi kiélezett munkaerőpiacon megfelelő munkáltatói márkaépítéssel kell biztosítani egyrészt a tehetséges (talent) vezetők megtartását, kinevelését, másrészt a vállalat legjelentősebb értékének, a humán tőkének a megtartását, motiválását, melyek biztosításával a HR szakemberek jelentős mértékben hozzájárulnak a vállalat értékteremtéséhez (Karoliny–Poór 2010, Poór 2009b).

## **2.5. EEM fejlődésének összefoglalása**

Mint minden tudományág fejlődését az iparosodó gazdaság, az összetett technológia és rohamosan fejlődő információtechnológia, valamint a globalizáció befolyásolja leginkább, így a meghatározó amerikai és európai (főként Anglia) gyakorlatok és tudományos kutatások eredményei alakítják – jelentős hatást gyakorolva az adott tudományterületre – a filozófiákat, modelleket (Stahle 1990). Ebből a megfontolásból vezettem le az EEM fejlődésének vizsgálatát PhD értekezésemben annak érdekében, hogy megfelelő következtetéseket vonjak le az MMÉ jelentősége, annak a vállalati versenyképességre gyakorolt hatása kapcsán. Az EEM vizsgálatát Amerikán keresztül mutattam be, hiszen gazdasági fejlődését tekintve ott érzékelhető elsőként a menedzsment irányzatok változásainak hatása. A 2000-es években különösen jellemző volt a méretgazdaságosságból nyerhető előnyök szerinti stratégiák megfogalmazása, melyet a menedzsment irányzatok, döntésméletek, konszolidált termelési struktúrák és információs technológiák támogattak.

Az EEM MMÉ megközelítéséből történő összefoglalásához Armstrong–Taylor (2017) teóriáját keresztül mutattam be az EEM történeti fejlődését. Elmondható, hogy egy átfogó, összefüggő és fejlődni képes tudományágról beszélünk, mely az EE tevékenységeket operatív és stratégiai szinten alkalmazza a szervezetek munkavállalóinak foglalkoztatása kapcsán. A munkavállalókat értéknek tekintik, a szervezet alapvető erőforrásának, akik tudásukkal, képességükkel és készségeikkel hozzájárulnak a vállalati célok megvalósításához összhangban az egyéni céljaikkal. Az 1990-es évek előtt hazánkban ismeretlen fogalom volt az EE, egy vállalat hatékonyságát, versenyképességét nem a teljesítmény és eredményesség alapján, hanem jellemzően politikai döntések alapján kalibrálták.

Mára megváltoztak a gazdasági körülmények, megjelentek a multinacionális vállalatok, átalakultak és új értékeket, fejlettebb kompetenciákat, menedzsment irányzatokat követelnek meg, összegezve fontossá vált a humán tőke, mint erőforrás.

Fentiekből is megállapítható, hogy az EEM az évek során folyamatosan fejlődött és kulcsfontosságú vált a vállalati hatékonyság növelése, versenyképesség biztosítása érdekében.

### **3. MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS**

---

„Ha egy embert olyanak veszünk, mint amilyen, tulajdonképpen rosszabbá tesszük, de ha olyanak vesszük őt, amilyennek lennie kell, akkor azzá tesszük őt, amivé lehetne.”

Johann Wolfgang von Goethe

A változás meghatározza életünket, amennyiben nem reagálunk azonnal a kihívásokra, a munkaerő-piacról szerzett információkra, versenytársaink leelőznek, profitabilitásunk veszélybe kerülhet. Egy vállalat hatékonyságát abban az esetben képes biztosítani, amennyiben érintettjei igényeit kielégíti, erőforrásaival jól gazdálkodik, megfelelő munkaszervezeti környezetben munkavállalói elkötelezettségét növeli, kreativitásukat és képességüket fejleszti, tehetséges munkavállalóit képes megtartani, s közös értékeket valló vállalati kultúrát teremtve eléri stratégiai céljait (Macey–Schneider 2008). Az innovativitás jelentősége mára nem kérdőjelezhető meg a vállalati hatékonyság emelése kapcsán, mely az emberi erőforrás gazdálkodás segítségével biztosítható abban az esetben, amennyiben tudatos MMÉ stratégián keresztül a szükséges erőforrásokat rendelkezésre tudják bocsátani megfelelő helyen, a kellő időben (Poór 2012).

#### **3.1. Miért fontos a munkáltatói márkaépítés a vállalati hatékonyság növelésében?**

Mind magánéletünkben, mind a munkák során erőfeszítéseket teszünk annak érdekében, hogy sikeresebbek, hatékonyabbak legyünk, megfeleljünk a magunkkal szemben támasztott elvárásoknak. A változás és annak kezelése folyamatosan kihívások elé állít, melyre gyorsabb reakcióval, élethosszig tartó tanulással, új módszerek alkalmazásával kell válaszolnunk.

De mit is jelent ez a vállalatok életében?

Hazánk gazdasági teljesítményét az utóbbi három évtizedben szignifikáns GDP növekedés jellemzi, a globalizáció és digitalizáció új kihívásokat támaszt a vállalatokkal szemben, melyek különösen hangsúlyosak az alkalmazottak és a foglalkoztatás – mint munkaerő létszámának csökkentése, rugalmas foglalkoztatási formák – kapcsán (Poór et al. 2012a). Különböző szakirodalmak eltérő módszereket ismertetnek versenyképességi sikerfaktorként, a hatékonyság és értékteremtés érdekében számos tevékenységet és szerepet definiálnak (Anthony et al. 1993). Míg egyes szerzők (McKinsey 2010, Prahalad–Hamel 1990) szoros összefüggést hangsúlyoznak a versenyképesség és a munkaerő-hatékonyság, a munkahelyek változása, illetve átszervezése

között – fókuszálva a jövedelmezőségre, profitabilitásra és a pénzügyi teljesítményre – törekedve a belső folyamatok hatékonyságára, addig más szakemberek (Guest et al. 2011) a HR stratégia és akciótervek megalkotását, megvalósítását – tevékenység, feltételrendszer vizsgálata, alacsony munkaerő költség szem előtt tartásával – és a HR stratégiai partneri szerepét emelik ki (Sullivan 2004). A változások – befolyásolva a stratégiákat, cégkultúrát – kezelésére különféle üzleti modellek alakultak ki, olyan EEM stratégiák kerültek kidolgozásra, melyben fókuszálnak a munkavállalói megbecsülésére, attraktívvá teszik a vállalatot meglévő, jövőbeli munkavállalói számára, biztosítva, hogy megértsék és magukénak érezzék a vállalat értékrendszerét és céljait, valamint új szemléletet, lendületet adva értéket tudnak teremteni (Chovan–Juhász 2017).

### 3.1.1. Munkáltatói márka meghatározása

Korábbi kutatási eredményeim megerősítették azt a tapasztalati úton szerzett feltételezésemet, hogy a HR értékteremtő képessége jelentős egy vállalat életében, sikerfaktora a változás menedzsmentben rejlik – hogyan készül fel a folyamatos változásra, melyet generálnia, „irányítania” kell – hiteles tanácsadói szerepben, őszinte, nyílt, kétirányú kommunikációt folytatva és biztosítva minden szereplőnek, támogatást kell nyújtania a felsővezetésnek a döntések meghozatalában és kivitelezésében, összhangban a munkavállalók támogatásával a kialakult helyzet kezelése érdekében (Chovan–Poór 2017). Ebben az üzleti szemléletet megkövetelő helyzetben magasabb szintű kompetenciákat követelnek meg a vezetőktől, mint korábban. A profit eléréséhez, bevétel növekedést előidéző módszerek ismeretét, stratégiai, valamint marketing szemléletet, újszerű rendszerek kialakítását és jó gyakorlatok alkalmazását várják el a HR vezetőktől, mely hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy meg tudja tartani legértékesebb erőforrásait – jól képzett munkavállalóit és a munkaerőpiacról megszerezze a talentumokat vonzó munkáltatói márkája által. „A márka olyan szimbólumok összessége, melynek feladata termékeknek és szolgáltatásoknak egy meghatározott gyártóval, forgalmazóval való azonosítása, és egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése” (Bauer–Berács 2008:194).

A 3. táblázatban szemléltetem a munkáltatói márka fogalomhasználatokat.

3. táblázat: Munkáltatói márka fogalmi meghatározásának összefoglalása

Fogalom és Szerző	Munkáltatói márka fogalmának összefoglalása
<p><b>Munkáltatói márka</b>  <b>Ambler és Barrow</b>  <b>(1996:187)</b></p>	<p>„A munkavállalásból származó és a munkavállalóval azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége”. A tradicionális vállalati márkához hasonlóan a munkáltatói márka is rendelkezik személyiséggel és pozicionálással.</p>



<p><b>Munkáltatói márka</b> <b>Lloyd (2002)</b></p>	<p>A jó munkáltatói márka egy olyan vállalat képét testesíti meg a jelenlegi és potenciális munkavállalók fejében, „ahol jó lenne dolgozni”. Erős munkáltatói márkával rendelkező cégek komoly költségeket képesek megtakarítani a munkavállalók toborzása, a munkavállalói kapcsolatok kialakítása, a munkavállalók megtartása terén, sőt az erős munkáltatói márka révén ugyanazon állás betöltéséért kevesebb bért kell fizetniük, mint egy gyengébb munkáltatói márkával rendelkező cégnek.</p>
<p><b>Munkáltatói márka</b> <b>Ruch (2002)</b></p>	<p>A vállalatról, mint munkahelyről kialakult képként jellemzi, amilyenek azt a vele kapcsolatban állók – köztük a potenciális alkalmazottak – látják. Véleménye szerint ehhez a képhez hozzátartoznak a kézzel fogható, fizikai tényezők (fizetés, juttatások stb.) ugyanúgy, mint a nem kézzel fogható elemek (a vállalati kultúra és értékek).</p>
<p><b>Munkáltatói márka</b> <b>Van Hoyer-Lievens (2007)</b></p>	<p>A munkáltató ismertségét, imázsát és hírnevét határozták meg a munkáltatói márka összetevőiként, ami a munkahely és annak fogyasztója közötti kapcsolatról gondoskodik.</p>
<p><b>Munkáltatói márka</b> <b>Mosley (2007)</b></p>	<p>Kialakította a munkáltatói márka átfogó észlelési keretrendszerét. Belső körben a munkavállalók márkaképét leginkább befolyásoló, mindennapi tapasztalatok. Külső körben a mindenki számára jól látható tényezők kerültek meghatározásra, mint kommunikáció, kiegészítő szolgáltatások (mint HR) minősége, teljesítmény mérése, juttatások biztosítása, kiválasztási folyamat légköre, fejlődési lehetőség biztosítása stb.</p>
<p><b>Munkáltatói márka</b> <b>Kajos-Bálint (2014)</b></p>	<p>A márka olyan szimbólumok összessége, mely segíti azonosítani a munkáltatót az előállított termékével, szolgáltatásával. A munkaerőpiac szereplői annál valószínűbben fogják az adott munkahelyet vagy állást választani, minél értékesebb egy munkáltatói márka, és csak akkor maradnak abban a pozícióban, ha hisznek abban, amit a márka képvisel.</p>
<p><b>Munkáltatói márka</b> <b>Kant et al. (2017)</b></p>	<p>A munkáltatói márka a vállalati hírnév és a márkaépítés fő forrása és egy erős megkülönböztető tényező a versenytársaktól.</p>

*Forrás: Saját vizsgálat, 2019*

Mint látható, a fogalomalkotók a márkanévet olyan termék, szolgáltatás, illetve személy tulajdonságaiként definiálták, amelyek megkülönböztetik őket versenytársaiktól, valamint a fogyasztó azt birtokolja, vagy birtokolni szeretné. Egy erős márka vonzza az új ügyfeleket, munkavállalókat és hozzájárul a meglévők megtartásához. A vállalati márka imázsa nem csupán a befektetők és tulajdonosok számára fontos, nélkülözhetetlen a kulcsfontosságú, potenciális munkavállalók szempontjából is, növeli a vállalat képességét a legjobb tehetségek vonzására.

A versenyelőny fenntartása szempontjából is kritikus a munkáltatói márka és hírnév előkelősége, stratégiai erőforrásként tekinthető, a vállalatot képessé teszi célja elérésére, a munkavállalók vállalati kultúrával történő azonosulására. Mindezek biztosítása érdekében a HR stratégiában meghatározott és végrehajtott akciótervek, lelkiismeretes programok hozzásegítik a vállalatot ahhoz, hogy olyan képet közvetítsen magukról, ahol kialakul az az érzés a munkavállalókban, hogy szeretnének a vállalat részese lenni, mert jó ott dolgozni (Lloyd 2002, Mosley 2007).

Mosley (2007) munkáltatói márkaészlelési keretrendszere a márka elemeit két körbe sorolja. Belső körnek definiálja a munkavállalók által észlelhető, márkaképüket befolyásoló tényezőket, mint a vezetői réteg rátermettsége, objektív magatartása, a vonzó munkakörnyezet, munkavállalók csapatkohéziója, valamint a vállalati kultúra, értékrendszer. Külső körként definiálja azon tényezőket, melyek kívülről is jól érzékelhetőek, mint a vállalat külső és belső kommunikációja, a támogató szervezetek (HR, Marketing) minősége, a TM rendszer megléte és objektivitása, bér és egyéb jellegű juttatások, ösztönzők milyensége, a munkavállalókkal történő emberséges bánásmód egyaránt a felvételi elbeszélgetés és munkaviszony megszűnése során kialakított légkör alkalmával. Mindkét dimenzióval kapcsolatba kerülhetnek a belső fogyasztók (vállalat meglévő munkavállalói) és külső érintettek (potenciális jelöltek), ezért a munkáltatói márka, mint belső és külső márka értelmezhető (Bergstrom et al. 2002, Balain–Sparrow 2009).

A munkaadói imázs vitathatatlan, hiszen pozitív következményei lehetnek mind a vállalat, mind a meglévő munkavállalók számára, ezen túlmenően az álláskeresők körében is előnyökkel jár a jó vállalati hírnév, az ismert, vonzó vállalatokat hamarabb választják ki a jelöltek, több jelentkező várható egy-egy hirdetésre.

### **3.1.2. Személyzeti marketing koncepció**

A munkaerőpiaci marketing (marketing módszerek használata az EEM-ben) Európában az 1970-es években kezdett elterjedni, elsőként Németországban, Personal marketingként. Az angolszász irodalomban HR branding fogalomként használják a kifejezést.

A marketing eszközök szerepe az emberi erőforrás gazdálkodásban egyre inkább felértékelődött az 1970-es évektől, Kotler (1972) kutatási eredményei alapján terjedt el az a koncepció, hogy a marketing a gazdaság összes cserefolyamatában alkalmazható eszköz. Egy vállalat életében különösen akkor eredményes, ha túlnyomó kereslet, hiány tapasztalható a munkaerőpiacon, kiélezett a verseny a képzett, minőségi munkavállalók elnyerése iránt, valamint a vállalat új módszerek bevezetését tervezi meglévő munkavállalói megtartása és motiválása érdekében. Összességében egy rendszerezett, jövő-és munkavállaló orientált koncepció, mely a HR stratégia részét képezve a munkaadói imázst, vállalati arculatot pozitívan befolyásolja (Strutz 1992).

Megjelentek a különböző nemzetközi szakirodalmak, bemutatva a belső marketing és kommunikáció nyújtotta előnyöket (László–Orosdy 2003), viszont a fogalom megnevezésében nem mutatkozik egységes álláspont. A személyzeti marketing működési területeit Rippel (1974) kétirányú feladatként írja le – kifelé és befelé irányulva – fókuszálva a kínálat utáni szolgáltatásra „after sales service”, egyfajta ügyfélszolgálatot biztosítva a munkavállalók megtartása, fejlesztése és motiválása érdekében. Strutz (1992) álláspontja szerint sem lehet a koncepciót egységesen alkalmazni minden vállalat esetében, elemezni szükséges a környezetet, a munkaerőpiaci trendeket, ennek megfelelően három fő területre irányítja a figyelmet: személyzeti kutatásra, külső munkaerőpiacra, illetve belső munkaerőpiacra.

A hazai szakemberek az 1990-es évektől kezdték el kutatni a marketing szerepét, mint jelenséget, eltérő fogalmi megnevezéssel. A személyzeti marketing gyakorlatban történő elmélyítése hazánkban a rendszerváltást követően indulhatott el, hiszen mind politikai, mind gazdasági és társadalmi szemléletváltást követelt a szereplőktől (Uglyai 2005). Nemeskéri 2001-ben személyügyi marketingként definiálta a vállalati célok megvalósítása érdekében alkalmazott stratégiai feladatokat, vagyis az elégedettség szint növelését, a munkáltatói hírnév emelését. Uglyai (2005) meghatározása szerint a személyzeti marketing alkalmazásával elősegíthető a munkavállalók megtartása, motivációjuk növelése, emelve ezáltal a magasabb teljesítményt. László 2002-ben megfogalmazott nézetei szerint a meglévő és leendő alkalmazottakat vevőként kell kezelni, munkaerőpiaci marketing tevékenységek felhasználásával növelhető az elkötelezettség. A személyzeti, személyügyi, vagy munkaerőpiaci marketing fogalmak összefoglalását a 4. táblázatban szemléltetem.

*4. táblázat: Személyzeti marketing fogalmi meghatározásának összefoglalása*

<b>Fogalom és Szerző neve</b>	<b>Személyzeti, személyügyi, vagy munkaerőpiaci marketing fogalmának összefoglalása</b>
<b>Személyzeti marketing Fröhlich (1987)</b>	Ez a tevékenység egy jövőorientált, stratégiai folyamat, mely munkavállaló fókuszú személyzeti politikát követel meg. Feladata többek között az új munkavállalók megszerzése, a meglévők megtartása, valamint motiválása, továbbá vonzó munkáltatói arculat kialakítása.
<b>Személyzeti marketing Reich (1993)</b>	A stratégiai szemléletű személyzeti marketing fő fókuszában a piac szegmentációja, piaci pozicionálás és a célcsoportok pontos definíciója áll, a fluktuáció csökkentése és a munkavállalók azonosulásának és lojalitásának növelése érdekében.

<p><b>Személyügyi marketing</b> Nemeskéri (2001)</p>	<p>A szervezeti célok elérése érdekében alkalmazott stratégia, mely elősegíti a munkavállalók elégedettségének növelését, a szervezeti azonosulást és a munkáltatói hírnév elterjesztését</p>
<p><b>Munkaerőpiaci marketing</b> László (2002)</p>	<p>A munkaerőpiaci marketing feladatokat mind a külső, mind a belső munkaerőpiacon el kell végezni a jelenlegi és a jövőbeni munkatársak vevőként való kezelésével. Az emberi erőforrás stratégiát a marketing eszközzrendszer alkalmazásával kell kialakítani.</p>
<p><b>Személyzeti marketing</b> Uglyai (2005)</p>	<p>Munkavállalók vállalatnál maradását elősegítő aktivitások, mellyel motivációjuk emelkedik és kiváló teljesítményt nyújtanak. A potenciális pályázókat arra ösztönzi, hogy a felkínált munkakört válasszák a konkurens vállalkozásokkal szemben.</p>

*Forrás: Saját vizsgálat, 2019*

A marketing szakirodalmat figyelembe véve Wunderer (1975) kifejlesztette a személyzeti marketing-mix modellt, amely a különböző tudományterületek eredményeit – mint Pozicionálási mix: munkaerőpiac környezeti befolyásoló hatásai, Potenciál-mix: munkavállaló célcsoport meghatározása, Toborzás-mix: a vállalati igényeknek megfelelő célcsoport megszerzése és megszerzése, Szerződés-mix: szerződési keretek kialakítása a munkaidő, bér-és juttatás, feladatok tekintetében, valamint a Kommunikációs-mix: kifelé és befelé irányuló, image javító reklám, kommunikáció – beépítve támogatja a döntések meghozatalát és koordinációját a munkahely keresletét és a munkavállalók beszerezhetőségét illetően.

A személyzeti marketing fogalomhasználatát kutatva 2005 óta a szakirodalomban nem találtam definíciót, mely véleményem szerint arra vezethető vissza, hogy a marketing eszközök alkalmazása kapcsán egyrészt a szakirodalom sem kellően kutatott és feldolgozott, másrészt a gyakorlati alkalmazása – különösen a kialakulást követő egy-két évtizedben – is elenyészőnek számít, mondhatni a kis-és középvállalkozások körében manapság kezd csak ismertté válni a fogalom valamely formája, de leginkább a munkáltatói márkaépítés, azaz employer branding kezd minél elterjedtebbnek tűnni.

### 3.1.3. Munkáltatói márkaépítés – Employer Branding

Munkáltatói márkaépítés, mint fogalom 1996-ban jelent meg a szakirodalomban Barrow és Ambler első publikációjaként. Az employer branding a szerzők értelmezésében azonos értékeket képvisel mind a fogyasztók, mind a munkavállalók irányába, funkcionális haszonként jelentkezik a fejlett és hasznos tevékenységek meghatározása során, gazdasági haszonként mutatható ki az

anyagi és pénzügyi ellenszolgáltatás esetében, míg pszichológiai haszonról beszélhetünk a szervezethez tartozás érzésének és céljának meghatározása kapcsán (Barrow–Ambler 1996:187), melyek biztosítják egy vállalat számára az értékteremtést, csökkenő toborzási költségeket, erőforrások hatékony kihasználását, jobb együttműködést a társosztályok között, fejlett teljesítmény értékelési rendszer bevezetését, felhatalmazás (empowerment) lehetőségét és elkötelezett munkatársakat.

Az MMÉ célja, hogy a piaci fogyasztó, vagyis esetünkben a munkavállaló munkahely választási preferenciájakor pozitív képzettársítást alkosson a választása során a munkáltatói márka, imázs által a szervezetről (Mosley 2007). Lloyd (2002) álláspontja szerint empirikus kutatásokkal alátámasztható a munkáltatói márka – mely a HR stratégia új alappillére lehet – sikeressége, mely megmutatja a toborzás kapcsán, hogy az alkalmazott módszerek hatására milyen számban emelkedtek a vállalat hirdetéseire jelentkezők száma, az elégedettségi felmérések során tapasztalható-e pozitív hatás, továbbá a vállalat hatékonysági mutatói emelkedtek-e. Éppúgy, mint a marketing területén, az employer branding kapcsán is úgy emelhető a sikeresség, ha hatékony márkahűség tervet dolgoz ki a vállalat az értékei és ígéretei kapcsán, a célközönség számára megfogalmazott hasznossággal (Schumann–Sartain 2010). A 5. táblázatban mutatom be a munkáltatói márkaépítés fogalomhasználatát.

*5. táblázat: Munkáltatói márkaépítés fogalmi meghatározásának összefoglalása*

Fogalom és Szerző neve	Munkáltatói márkaépítés fogalmának összefoglalása
<b>Munkáltatói márkaépítés</b> <b>Barrow–Ambler (1996:127)</b>	„Az employer brandet a foglalkoztatásból eredő és a vállalattal azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összességéként határozzuk meg. Az employer brand legfőbb szerepe, hogy biztosítson egy összefüggő keretet a menedzsment számára, leegyszerűsítse a folyamatokat és koncentráljon a prioritásokra, növelje a termelékenységet, javítsa, illetve fejlessze a toborzást, megtartást és elköteleződést.”
<b>Munkáltatói márkaépítés</b> <b>Backhaus–Tikoo (2004)</b>	Olyan tevékenység, amely mind befelé, mind kifelé meghatározza, hogy az adott cég miért és miben különbözik a többtől, mitől válik vonzóvá, mint munkaadó.
<b>Munkáltatói márkaépítés</b> <b>Sullivan (2004)</b>	Célzott, hosszú távú stratégiaként jellemzi, amely a munkavállalók, a jövőbeli munkavállalók és a vállalat egyéb érintettjeinek, az adott vállalattal kapcsolatos (márka)tudatát és észlelését befolyásolja. A megfelelő stratégia révén ugyanis támogathatóvá válnak a toborzással, a munkaerő megtartásával és a teljesítménnyel kapcsolatos vezetői erőfeszítések.

<p><b>Munkáltatói márkaépítés Piskóti (2007:111)</b></p>	<p>„Egy profitorientált vállalat működésében a belső marketing nem más jelent, mint a különböző funkcionális területeinél a marketing szemlélet, a vevő- és piacorientáltság érvényesíthetőségét, miáltal a marketingesek képesek egy belső koordináló, integráló tevékenységet kifejtteni”.</p>
<p><b>Munkáltatói márkaépítés Enyedi (2009:77)</b></p>	<p>„A vállalatok márka-menedzsmentjének, vagyis önmeghatározásra, elkülönülésre, a sajátos arculat felmutatására törekvésének fontos része az employer branding, a sajátos és összetéveszthetetlen munkaadói arculat vagy hírnév kialakítása.”</p>
<p><b>Munkáltatói márkaépítés Minchington (2009)</b></p>	<p>Munkáltatói márkaépítés tükrözi a szervezeti arculatot, kultúrát a jelenlegi munkavállalók és a külső piacon potenciális (aktív és passzív jelöltek, az ügyfelek és az egyéb kulcsfontosságú érdekeltek) jelöltek számára.</p>
<p><b>Munkáltatói márkaépítés Sathya-Indradevi (2014:203)</b></p>	<p>A munkáltatói márkaépítés a HRM stratégiai fókuszterületévé vált a tehetségek megszerzésének és megtartásának csatájában, továbbá hozzásegíti az alkalmazottakat a vállalat értékeivel és kultúrájával történő azonosulásához.</p>
<p><b>Munkáltatói márkaépítés Kietzmann (2017)</b></p>	<p>A digitalizáció térnyerésével a munkáltatói márkaépítés terjedése olyan közösségi hálózatokon keresztül működik, ahol a jelenlegi és korábbi munkavállalók számolnak be munkavállalói élményeikről, történetükről a világhálón keresztül, ezzel több potenciális jelöltet megszólítva a vállalat számára.</p>
<p><b>Munkáltatói márkaépítés Kashive-Khanna (2018)</b></p>	<p>A munkáltatói márkaépítés a vállalati identitások kezelése, mellyel megalkotható a vállalat imázsa mind belsőleg és külsőleg, amely megkülönbözteti és kívánatosá teszi a munkáltatót.</p>

*Forrás: Saját vizsgálat, 2019*

Az MMÉ kapcsán megalkotott fogalomhasználatok kapcsán megállapítható, hogy a tehetségek vonzása, megszerzése és megtartása szempontjából kulcsfontosságú, mellyel biztosítható a vállalat sikeressége. Az MMÉ hidat képez az EEM és a marketing között, megteremti azok szinergiáját. Az MMÉ stratégia fő fókusza a vállalat hírnevének minél magasabb szintre történő emelése, mely biztosítja a potenciális alkalmazottak megfelelő helyen történő foglalkoztatását. A vállalatok megfelelő MMÉ-vel, „külső márkajelzéssel” kommunikálhatják az érdekcsoportjaik irányába az értékigéretüket, mely alapján a vállalat nagyszerű munkahelyként azonosítható, egy olyan munkahelyként, ahol jó dolgozni. Potenciális munkavállalóként akkor fognak versenyképesnek azonosítani egy vállalatot, amennyiben megfelelő munkakörnyezetet, vonzó vállalati kultúrát ígér.

Az MMÉ a vállalat imázsát képes fejleszteni annak érdekében, hogy a potenciális alkalmazottak a vállalatot egy nagyszerű munkahelynek tekintsék (great place to work).

Kutatásom során a munkáltatói márkaépítés fogalmát alkalmazom, értelmezésem és konceptualizálásom szerint:

***A munkáltatói márkaépítés teljeskörűen felöleli az összes emberi erőforrás tevékenységet, hozzásegíti a vállalatot az értékteremtéshez a tehetséges munkavállalók megszerzésén, a kiemelkedően teljesítő munkavállalók megtartásán és motiválásán, valamint a vállalattól távozó kollégák munkaviszonyának emberséges megszüntetésén keresztül, mellyel biztosítja a vonzó munkahely megteremtését.***

***Az MMÉ célja, hogy a megfelelő munkavállalók folyamatos szakmai fejlődési igényének, tudatosságának kialakulása kapcsán hozzájáruljon a vállalat termelékenységének és hatékonyságának előmozdításához, a vállalat céljainak megvalósulásához.***

Tehetségesnek nevezzük azt a munkavállalót, aki megfelelő képességekkel rendelkezik ahhoz, hogy versenyképességet biztosító értéket teremtsen (Thunnissen et al. 2013), ennek továbbfejlesztése során tehetségmenedzsmentről beszélünk, mely „a tehetséges munkavállalók vonzását, fejlesztését és megtartását célzó üzleti stratégiával összehangolt tevékenységek összessége, amely minden szervezeti szinten érvényesül” (Hatum 2010:13).

A sikeres MMÉ eredményeképpen növekvő nyereség és ésszerű költségcsökkentés biztosítható, mely egy spirált indít el a munkavállalók szerepének és felelősségének újradefiniálásában.

Több kutató is – Backhaus–Tikoo (2004), Kajos–Bálint (2014), Szretykó (2012) – hasonlóságot mutat a vállalati márka (értékek meghatározásával), a termék márka (a gyártott termék minősége alapján meggyőzi a vásárlót a fogyasztást illetően) és a munkáltatói márka (a vállalt hírnevét jellemzi, mely hozzásegíti a tehetséges munkavállalók megszerzéséhez, megtartásához és elkötelezettségéhez) között, azzal a lényegi különbséggel, hogy míg a vállalati és termék márka elsődlegesen kifelé irányított „kampányt” mutat, addig a munkáltatói márka megszólítja mind a külső, mind a belső piacon található munkavállalókat „fogyasztókat”. Rekettye–Hetesi (2009) a márkaépítés végső céljának a márkahűség, a márka iránti elkötelezettség (brand engagement) kialakítását hangsúlyozta. Az elmúlt pár évben – felismerve az MMÉ valódi jelentőségét – rohamos léptekben kezdtek foglalkozni a témával, amely egy újkeletű tudományággá fejlődött, bár még így is meglehetősen kevés szakirodalom található a témakörben.

### **3.1.3.1. Munkáltatói márkaépítés elemei, folyamata**

Egy vállalat hírnevének erősítése során a Corporate Leadership Council (2017) kutatása alapján a gyártott, vagy forgalmazott termék márkájának erősségére, a vállalati kultúra és értékek

összhangjára, munka és magánélet egyensúlyára, minőségi munkahelyi környezet biztosítására, valamint a versenyképes kompenzáció és egyéb juttatások nyújtására kell fókuszálni.

Berthon et al. (2005) munkájukban öt szempontot mutatnak be, melyek vonzóvá tesznek egy vállalatot a piacon, ezek a szociális és gazdasági értékek, érdekes és izgalmas munkakörök, valamint fejlődési lehetőségek, továbbá a tanultak használhatósága által történő értékteremtés biztosítása. MMÉ sikeressége szempontjából Bergstrom és szerzőtársai (2002) az angolszász szakirodalomban 5C-nek ismert pilléreit definiálták, melyek az egyértelműség (clarity), elkötelezettség (commitment), kommunikáció (communication), kultúra (culture), valamint a kompenzáció (compensation).

Az MMÉ továbbfejlesztése kapcsán Barrows és Mosley megalkották a munkáltatói márkaépítéskerek dimenziót, mely 12 munkáltatói tulajdonságot tartalmaz. A munkavállalók az employer branding kerék segítségével egytől ötig terjedő skálán értékelhetik a tulajdonságokat – célok és irányítás, politika és értékek, méltányosság és tisztességes együttműködés, a vállalati személyiség, külső hírnév, kommunikáció, toborzás és beillesztés, fejlődés, a TM, munkahelyi környezet, a jutalmazási rendszer és a foglalkoztatást követő magatartás – az adott vállalatnál. A pontokat összekötve egy alakzat rajzolódik ki, melynek minél nagyobb a nagysága, annál erősebb a munkáltatói márka (Kajos–Bálint 2014).

A munkáltatói márkaígéret (employee value proposition – EVP) tükrözi a munkáltatói márka arculatát, a márkaépítés folyamatának első eleme az EVP létrehozása (Corporate Leadership Council 2017). Backhaus és Tikoo (2004) az MMÉ folyamatát három lépésben határozták meg. Első állomása az EVP megfogalmazása, amely ajánlat a vállalat – másoktól megkülönböztető arculatát – értékeit képviseli és elérni kívánja a meghatározott célcsoportokat, a tökéletes jelölteket azt követően, hogy összhangba került a munkáltató kínálata és a munkavállaló igénye. A második lépés esetén a vállalat külső és belső marketingjén keresztül, megfelelő kommunikációval tudjuk megszólítani a célközönséget, a megcélzott potenciális jelölteket és a meglévő tehetséges munkavállalókat. Következő lépésként az ígért értékajánlat teljesítését célozzuk meg a vállalati kultúrába történő beépítéssel.

Munkáltatói értékítélet során a vállalat arculata (piaci megítélése), a vállalati profil (mint az üzleti stratégia alapján lebontott célok), valamint a vállalat identitása (munkavállalók megítélése, értékelésének módja) kerül górcső alá (Randstad Award 2016).

Backhaus és Tikoo (2004) által végzett, a munkáltatói márkaépítés folyamatával kapcsolatos kvalitatív kutatás a jelenlegi munkavállalók véleményére alapozott értékeket, tulajdonságokat vizsgálta, amelyek a vállalat központi üzenetét, céljait, vagyis a pozicionálás alapját adják.



Backhaus–Tikoo (2004) szerint munkáltatói márka által befolyásoló tényezőket a 10. ábra szemlélteti.



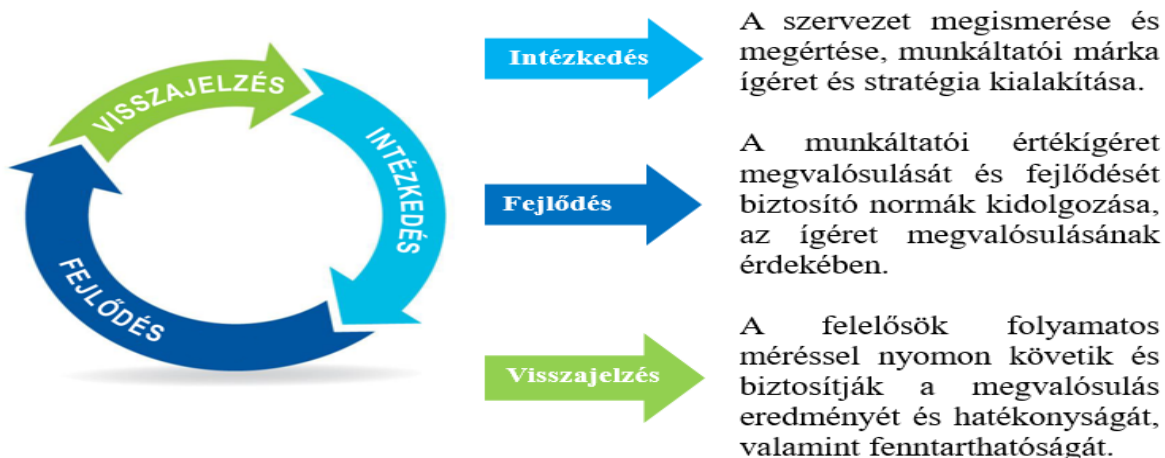
10. ábra: A munkáltatói márka által befolyásolt tényezők

Forrás: Backhaus–Tikoo (2004:502)

A HR tanácsadás területén kiemelkedő Hewitt Associates az erős és igazán vonzó munkáltatói márka kiépítésének öt lépését fogalmazta meg:

- 1) A vállalat megismerése és megértése.
- 2) A kiépített márka ígéretét reálisan bemutató, egyben színvonalas és attraktív stratégia kialakítása, mely összhangban van a munkavállalók (belső) és fogyasztók (külső) irányába közvetített értékekkel.
- 3) Az ígérek megvalósulását biztosító, mérésre szolgáló standardok, normák meghatározása.
- 4) Biztosítani, hogy minden alkalmazott és egyéb érdekelt fél kövesse, erősítse a munkáltatói ígéret megvalósulását.
- 5) A megvalósítás és folyamatos mérés biztosítja a munkáltatói értékígéret fenntarthatóságát (Berthon et al. 2005).

Az MMÉ folyamatát Berthon et al. alapján, saját értelmezésemben a 11. ábrán szemléltetem.



11. ábra: Munkáltatói márkaépítés folyamata

Forrás: Berthon et al. (2005:154) alapján saját vizsgálat, 2019

Lievens, Van Hoya és Anseel (2007) az MMÉ kapcsán végzett kutatásuk során a funkcionális, szimbolikus nézőpontokat vizsgálták, megállapítva, hogy milyen vélemény tapasztalható a márkaépítés gyakorlatáról. Mindkét kutatás eredményeként megállapíthatóvá vált, hogy a megkérdezettek köre nem tartotta fontosnak az MMÉ stratégiai szintű meghatározását, annak beépítését a vállalati kultúrába – mely azért is aggasztó, mert egyéb területekre történő fókuszálás sürgősségére hivatkoztak. A kutatásnak születtek pozitív eredményei is, megállapíthatóvá vált, hogy az elkötelezett vezetők fontosnak ítélik és mindent megtesznek az MMÉ érdekében, illetve azt is megerősítették, hogy a HR tevékenység közé implementálni szükséges marketing eszközöket.

### **3.1.3.2. Munkáltatói márkaépítés stratégia**

McKinsey kutatásából (idézi Hieronimous et al. 2005) megállapítható az a fontos megközelítés, hogy a gazdasági és funkcionális tényezők szignifikánsan hozzájárulnak egy vállalat munkáltatói márkájának erősségéhez, viszont a munkavállalókra az emocionális tényezők – mint „vidám munkahely” – nagyobb hatást gyakoroltak a vonzerő tekintetében a felmérésben szereplő, nem reprezentatív válaszadók között. Berthon et al. 2005-ben végzett kutatása<sup>22</sup> eredményeként meghatározásra került az MMÉ stratégia létrehozásához definiált, munkavállalói vonzerőt leginkább meghatározó öt tényező, melyek a társadalmi érték, az egyéni fejlődés értéke, a korábban tanultak hasznosításának értéke, a gazdasági érték és a munka érdekességének értéke.

Az MMÉ stratégia kialakítása kapcsán fontos megemlíteni Collins és Han 2004-ben végzett vizsgálatát<sup>23</sup>, mely a vállalat marketing tevékenységének és az MMÉ (vállalati reklám, hírneve) eredményességének hatását vizsgálta a munkavállalók vonzása kapcsán. A kutatás kapcsán megállapították, hogy a vállalat által elindított reklám tevékenység és a vállalat jó hírneve pozitív hatással van a munkaerőpiacon potenciális jelöltek közötti meritési mélységre és minőségre.

Moroko és Uncles 2008-ban vezetői mélyinterjúk alapján definiálták a sikeres MMÉ két aspektusát, mely egyfelől az attraktivitás (vonzerő), másrésről a hitelesség (pszichológiai szerződés betartása, vagyis az értékígéret megvalósulása). Hitelesség szempontjából hangsúlyos a munkáltatói tapasztalat, amely a cég kultúrája, vezérelvei és folyamatai alapján alakul ki. A kutatás eredményeként meghatározták a kimeneti mátrixot, mely magában foglalja a kommunikációs csőd jelenségét (mely esetben a cég rendelkezik az attraktív munkáltatói márka képességeivel, de azt

---

<sup>22</sup> Hat fókuszcsoporthat alakítottak ki, melyek révén 32 tételt írtak le, hétfokozatú Likert-skálán kapott válaszok alapján. A kérdőívet 683 mérnök szakos egyetemista hallgató töltötte ki. A faktoranalízist követően faktorba csoportosítottak, ennek alapján határozták meg a munkavállalói vonzerőt leginkább meghatározó kategóriákat.

<sup>23</sup> 99 vállalat bevonásával kapott elsődleges és másodlagos információk a cégek által – toborzási, vállalati reklámkampányok, szervezeti hírnév, jelentkezők száma, interjúk száma, jelentkezők demográfiai adatai – alkalmazott technikákra és módszerekre irányult.

nem kommunikálja kifelé), következő kritikus elem a nem megfelelő stratégia (a vállalat magához tudja vonzani a jelöltet, de nem teljesíti a munkáltatói értékígéretet), további kulcs tényező a kapcsolódás hosszú távú hiánya (a vállalat nem vonzó, és képessége sincs ennek megteremtésére), végső faktorként definiálták a fenntartható siker (a vállalat erős munkáltatói márkával rendelkezik, melyet bizonyítani is képes) szükségességét.

A magyarországi kutatások vonatkozásában kiemelhető az AON-Hewitt, Figyelő és az AISEC együttműködésében több ízben elvégzett Munkáltatói Márka Kutatás<sup>24</sup> és a Legjobb Munkahely Felmérés, mely tükrözi a résztvevő válaszadó munkavállalók elvárásait egyrészt a vállalati kultúráról, másrészt az anyagi és egyéb ösztönzési tényezőkről. A kutatás eredménye – fókuszban az anyagi-erkölcsi elismerés, munkáltató stabilitása, hosszú távú megbízhatósága, jó munkahelyi légkör, emberközpontú vezetés, szakmai fejlődés biztosítása – fémjelzi, hogy a vonzó vállalati arculat nem csak a munkavállalók megszerzésében, de megtartásukban is kulcsfontosságú pozíciót kapott, mivel a vállalati hírnév meghatározó jelentőségűvé vált a magyarországi munkavállalók körében is, egy ismert, rangosabb hírnevű szervezethez jobban ragaszkodnak az alkalmazottak (Tompá 2011). A kutatás arra is rávilágított, hogy rendkívül fontos a hiteles, őszinte munkáltatói arculat kommunikációja, mivel az új munkavállaló az ígéret nem teljesülése kapcsán ért csalódottsága esetén rövid időn belül távozik a cégtől, annak negatív hírét közvetítve (Aon-Hewitt 2013). Farkas et al. 2013-ban összevetette a kutatás eredményeit a 2013-as hazai motivációs kutatás eredményeivel, melyben a válaszadók legfontosabb tényezőként hasonló sorrendiségű válaszokat adtak, a megfelelő munkahelyi légkört és bánásmódot, munkahely megtartásának biztonságát és jövőképét, méltányos, igazságos és versenyképes fizetést és juttatást, kielégítő munkatársi kapcsolatokat és jó munkahelyi csapatösszetartást azonosították.

Az alkalmazott EEM modellek olyan iránymutatást nyújtanak a vállalatok számára munkaerő biztosítási stratégiájuk kapcsán, mely hozzásegíti az emberi tőke hatékony felhasználásához, a munkavállalók tudását és készségeit a környezeti szükséglethez igazítva optimálisan befektetik, az egyénileg megszerzett tapasztalatokat tudás megosztása révén alkalmazzák a vállalati teljesítmény javulása érdekében (Sánchez et al. 2015).

### **3.2. HR trendek befolyásoló ereje a vonzó munkáltatói márka kialakításában**

Különböző tanulmányok középpontjába került az elmúlt évtizedben – különösen a válságból

---

<sup>24</sup>Kérdőíves véleményformálás, mely során 35 egyetemen 10.400 pályakezdő, valamint közösségi médiákon keresztül 16.500, legalább hároméves munkavisztonnyal rendelkező munkavállalót kérdeztek meg, így összeségében 247 magyarországi céget értékelték (Zsély 2012).

történő kilábalás reakcióinak köszönhetően – számos megoldási intézkedésnek a vizsgálata a foglalkoztatás, a munkáltató vonzóvá tétele szempontjából (Schumann–Sartain 2010).

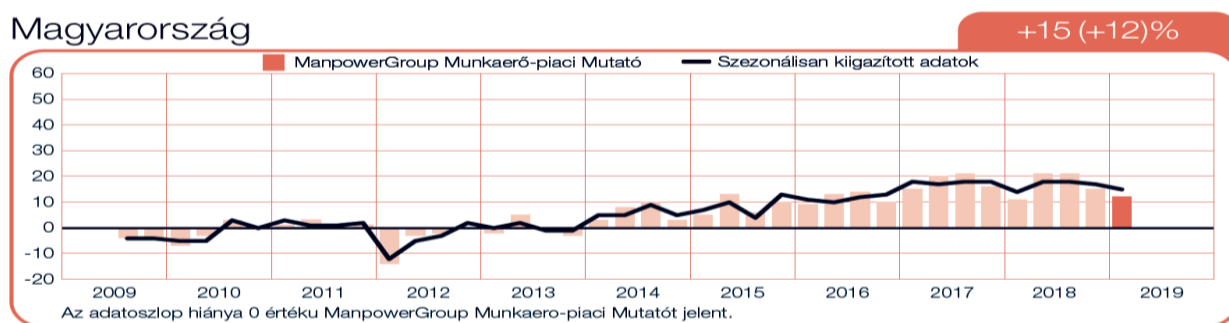
Ebben az alfejezetben összefoglalom a munkáltatói márka szempontjából saját és más szerzők által megalkotott kutatási eredmények alapján, véleményem szerint hangsúlyos irányokat, melyek a versenyképesség biztosítása érdekében az MMÉ jó gyakorlatok megalkotásának kiinduló alapjaként tekinthetők. Az elemzések rávilágítanak a magyar munkaerőpiac erőteljes átalakulására: 2003-ig tapasztalható volt a következetes foglalkoztatási arány növekedés, de ezt követően stagnálás jelentkezett, illetve a gazdasági válság eredményeként a foglalkoztatási arány jelentősen csökkent, különösen érzékelhetővé vált az alacsony képzettségű munkavállalók esetében. A gazdasági berendezkedés változása magával ragadja és egyben megköveteli a vállalatoktól a modern munkamódszerek alkalmazását, a vállalati hatékonyság fejlesztését, melyhez a munkavállalók is megpróbálnak alkalmazkodni (Ilyash 2013).

### **3.2.1. Munkavállalók vonzása**

A globális kihívások megkövetelik a menedzsmenttől az erőforrás-biztosítási stratégiák kialakítása során, hogy olyan vonzó vállalatot alakítsanak ki, mely hozzásegíti a sikeres vállalati működéshez igényelt tudással, tapasztalattal és fejlődési potenciállal rendelkező munkatársak megszerzéséhez, megtartásához. A turbulens munkaerőpiaci környezetben ezen célok egyrészt a munkatársak továbbképzésével és keresztképzésével, illetve abban az esetben, ha a képzés nem hoz kellő eredményt, az alacsonyan teljesítő munkavállalók minőségi cseréjével valósíthatók meg. A minőségi csere magasabb kompetenciákkal rendelkező, tehetséges alkalmazottak keresését, felvételét jelenti, ez a körforgás akkor biztosítható optimálisan, ha a vállalat vonzereje a piacon szignifikáns (Szatmáriné 1999). A gyors válaszadás biztosítja a versenyképességet, a munkavállalók flexibilissé válnak különböző munkaterületeken, hatékonyabb erőforrás gazdálkodás segíti a profitabilitást. Ennek azért van jelentősége hazánkban, mert a munkaerőpiaci előrejelzések rövid távon azt prognosztizálják, hogy további munkaerőhiányból adódó kihívásokkal kell szembenéznie a gazdaságnak. A munkaerő-biztosítási stratégiák hangsúlyossá váltak Magyarországon (Csehné 2014), különösen az autóipar területén tapasztalható a rendkívül változékony munkaerő igény keletkezése (akár egyik hétről a másikra plusz 400-500 munkavállaló felvételére vonatkozó igény), illetve a munkaerő hirtelen feleslegessé válása során annak leépítése. A jelenlegi munkaerőpiaci trend fokozódni látszik, a tehetséges jelöltekért folytatott harc kiéleződött, a szakemberek számára innovatív megoldásokat kell találni az elkötelezett, lojális talentumok megszerzése érdekében. Mind a vállalati kultúrával, megfelelő munkahelyi légkörrel, mind a hiteles, vonzó vállalati imázs biztosításával meg kell teremteni, hogy elég vonzóvá váljon

a vállalat a jelenlegi és a jövőbeli kollégák számára ahhoz, hogy a közös célok elérése érdekében, a vállalat jelentse számukra a legjobb választást a munkaerőpiac szereplői közül (Priya 2011).

A Manpower Group Munkaerőpiaci előrejelzése<sup>25</sup> szerint 2019-es év I. negyedévére vonatkozóan – 12. ábra – megerősítették a kutatásban résztvevő hazai szervezetek képviselői, hogy 15% tervez felvételt, 3% leépítést és 81% nem kívánja változtatni munkaerő állományát. A Manpower Group Munkaerőpiaci Mutató értéke +15%. Az előző negyedévhez képest a felvételi szándék 2 százalékponttal csökkent ugyan, de a tavalyi év azonos időszakához viszonyítva 1 százalékpontos erősödést mutat (Manpower 2019).



12. ábra: Manpower Group Munkaerőpiaci előrejelzése 2019. I. név, Magyarország  
Forrás: Manpower (2019)

Fentiek tükrében megállapítható – sőt manapság még erősödni látszik az a tény – hogy a jó munkahelyi légkör hangsúlyozása egy potenciális jelölt előtt pozitív hatást kelt, vonzóvá válik a munkáltató. Számos kutatási eredmény alátámasztja, hogy szignifikáns kapcsolat állapítható meg a toborzási és kiválasztási eszközök, valamint a vállalati imázs között. A vonzó, igényes megjelenésnek fontos szerep tulajdonítható, a munkáltatói márka által kialakított kép szignifikánsan befolyásolja a fentiekén túl a munkához való hozzáállást, a munkavállalóban kialakult elvárást a munkáról, a munka-magánélet egyensúlyáról, egy egészséges érdeklődést mind a munka, mind a munkáltató iránt (Backhaus–Tikoo 2004). 11 évvel a gazdasági válságot követően a toborzás és kiválasztás egyre nagyobb kihívásokat jelent a szakemberek számára, különösen, hogy többek között olyan problémákkal kell szembesülni, mint a globalizáció, mobilitás és a felsőfokú végzettség megszerzése miatt elhúzódó munkakezdés hatására még inkább érezhető munkaerőpiaci kínálat csökkenése, az új generáció megváltozott preferenciái (mint magasabb jövedelemszerzési igény, gyors fejlődési és karrier lehetőség, kihívást jelentő munkakör, megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosítása) a munkahelyválasztás során. A vonzó munkáltatói márka és arculat, a nagyszerű munkahely, munkahelyi kép, környezet kiépítése hosszú,

<sup>25</sup>2019. I. negyedévére vonatkozó felméréshez globálisan minden résztvevő munkáltatónak egyetlen kérdésre kell válaszolni: „Hogyan látja Ön a vállalatánál/szervezeténél a munkaerő létszámának alakulását a következő három hónapban, 2019. március végéig a jelenlegi negyedévhez képest?”

stratégiai folyamat, mely manapság elkerülhetetlen a tartós versenyelőny biztosítása, a megfelelő, tehetséges munkaerő bevonása és megtartása szempontjából a vállalat számára, viszont ügyelni kell arra, hogy a kommunikált és közvetített kép a vállalat „ígéreteit” illetően valóságosak legyenek, elkerülve a kognitív disszonancia kialakulását a munkavállalókban, mely hatására csalódásuk drasztikus következményeként távoznak a vállalattól, illetve negatív véleményüket megosztják a közösségi portálokon, aláásva a munkáltatói márkaépítést (Tompá–Bakos 2010).

„Nagyszerű munkahely” kép kialakítása kapcsán a vonzó munkáltatóvá válási modell tényezőit – mely sikeresebbé teszi a munkaerő toborzását – a 13. ábrán mutatom be.



13. ábra: Vonzó munkáltatóvá válási modell

Forrás: Saját kutatás, 2019

Ahhoz, hogy egy vállalat vonzó munkáltatóvá váljon, rendelkeznie kell MMÉ stratégiával, melyben fókuszálnia kell a vállalatról alkotott vélemények alapján kidolgozott akciótervekre. Mint a fenti ábrából látható, az akcióterveknek irányulnia kell a tehetségek vonzására és a meglévő, kulcsfontosságú munkavállalók fejlesztésére, motivációjára, megtartására.

A megfelelő munkaerő biztosítása a toborzás és kiválasztás módszerével az EEM egyik fő funkciója. Armstrong (2010) a toborzást annak a folyamatnak tekinti, mely során azonosítják és a szervezethez vonzzák a vállalati kultúrába és a munkakörbe leginkább illő, potenciális és tehetséges jelölteket, ezért szoros összefüggés mutatható ki a toborzás és az MMÉ között. Ennek alapján disszertációs kutatási kérdőívem egyik kérdése arra irányult, hogy meghatározott 18 tényező kapcsán kértem a válaszadók álláspontját arról, hogy milyen mértékben fontosak a számára a felsorolt állítások egy új potenciális munkahely kiválasztásakor. A válaszok két aspektusból is szignifikánsak: egyrészt információt nyújtanak arról, hogy a válaszadók – mint meglévő munkavállalók és mint potenciális jelöltek – mit tartanak fontosnak a vállalat által nyújtott lehetőségek szempontjából, másrészt információt adnak arról, hogy a rangsor alapján melyek azok a tényezők, amire az adott szervezetnek nagyobb hangsúlyt kell fektetni a megtartás érdekében, hiszen ezek jelentik a főbb értéket a munkavállalók számára (Beardwell 2004).

Vroom (1964) elváráselméleti modelljét alapul véve az emberek motivációját azok a várakozások és a következmények értéke, jutalmak befolyásolják, melyeket cselekedeteik következtében érnek el a gazdasági előny megszerzése érdekében, racionális döntéseik alapján. A munkavállaló és a környezet kölcsönhatását komplex módon befolyásolja a tevékenység elvégzését kezdeményező pszichológiai kényszer, illetve elkövetkezendő elvárások a munkahelyet illetően és a jövőbeni „jutalom” (munkahely esetében ilyen a vonzó fizetés, kiváló munkahelyi légkör és vezetési stílus stb.) vonzósága. A motivációs erő egyenlete:

$$P (E - T) \times P (T - K) \times V = \text{motivációs erő}^{26}$$

A várakozások (P) elemet befolyásolja az erőfeszítés-teljesítmény (E – T) erőssége, vagyis az elért teljesítmény, a másik tényező a teljesítmény-következmény (T – K) kapcsolata, azt vizsgálva, hogy a teljesítmény milyen meghatározott következménnyel jár. A valencia (V) a munkavállaló preferenciái alapján mutatja azt az értéket, vagyis jutalmat, mely a teljesítménye alapján prognosztizálható következményt nyújtja. A döntéshozó racionális, haszon-maximalizálásra törekvő döntéshozói magatartása során a várható értékek összehasonlításával határozza meg a számára legelőnyösebb cselekvési stratégiát (Vroom–Jago 1988).

A munkavállaló döntéseit befolyásoló tényezők: **Vonzerő**, az a jutalom (pl. felszíni jutalom a pénz, előléptetés, felszín alatti az elismerés, elégedettség), mely a végeredmény során alakul ki, melyet a munkavállalók kérdőív útján, vagy egyéb vélemény nyilvánítási módszerrel közvetítenek a vezetőség irányába. Elvárás a munkavállalók képességeit illetően, mely sok esetben nem tükrözi a reális képet, ezért objektív teljesítményértékelési rendszer kidolgozásával célszerű felmérni és meghatározni a fejlesztési irányokat. **Hitelesség**, mely az MMÉ szempontjából rendkívül fontos, a munkavállalók azt mérlegelik, hogy a számukra ígéretként elhangzott juttatások, minőségi feltételek stb. teljesülnek-e, illetve azt milyen módon ismertetik feljüket (Jago 1982). A hitelesség kérdése a fiatalabb generációk (Y, Z) irányába különösen hangsúlyossá vált, hiszen igényük, elvárásaik a munkahellyel, vállalati kultúrával és környezettel, illetve a munkával szemben átalakultak, innovatív eszközök bevonásával lehet vonzóvá tenni számukra a vállalatot. Kotler és Keller (2006) meghatározásában annyit tesz, hogy „Sikeresen alkalmazni, betanítani és motiválni képes az alkalmazottakat, hogy jól szolgálják az ügyfeleket”. „A felvett munkatárssal szembeni elvárások csak akkor teljesülhetnek, ha a beillesztés támogatott. A beválás nem csak az új belépőn, hanem a környezetén is múlik. Ez a tény is a személyiség, attitűd és motiváltság fontosságát hangsúlyozza, mert egy elrontott beillesztésnél ezek sérülnek.” (Gaál et al. 2013:37).

---

<sup>26</sup>A valószínűségi mutatók 0-1 közötti értéket vehetnek fel, a valencia esetében pedig egy skálát alkalmazunk, ahol az egyik végpont -1 (egyáltalán nem vonzó), másik végpont +1 (nagyon vonzó következmény). A két valószínűségi érték szorzatát megszorozva a valencia összegével, a cselekedet motiváló erejének várható értékét kapjuk (Vroom 1964).

Az MMÉ pozitív irányba formálja a szervezetről kialakított véleményt, mely egyre hangsúlyosabb manapság, hiszen a tehetséges munkavállalói jelöltek a vállalatról alkotott megítélésüket már kapcsolatba lépést megelőzően kialakítják (Kajos–Bálint 2014). Az MMÉ kapcsán megállapítható, hogy a vállalati imázs abban az esetben növelhető, ha az EEM és a marketing, a vállalati stratégia és a sikeres vezetői csapat szoros kapcsolatban együttműködnek (Minchington 2010).

### **3.2.2. Munkavállalók megtartása innovációt támogató tényezők által**

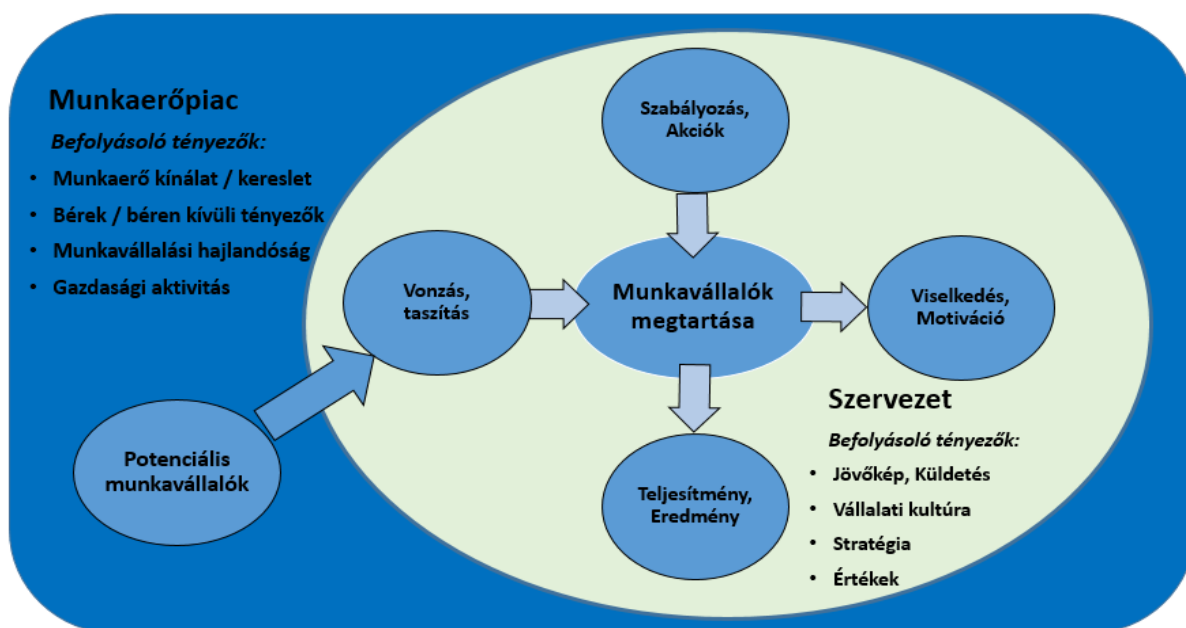
A globalizáció eredményeként fellépő turbulens változások nagymértékben befolyásolják a vállalat üzleti eredményeit, kultúráját, stratégiai irányvonalát, flexibilitását és foglalkoztatási politikáját. Ennek hatására az emberi tőke beruházások még inkább hangsúlyossá válnak, hiszen a világ globális piaccá alakulva a méretgazdaságossági előnyök kihasználásával, a különböző nemzetek gazdasági üzleti kapcsolatuk révén összekapcsolódnak, beindítva ezzel a termékek és szolgáltatások, a tőke és tudás szabad áramlását (Matz-Costa et al. 2009, Poór 2009b).

#### **A globalizáció hatásaként jelentkező munkaerőpiaci kihívások**

A szakemberek számára a munkaerőpiaci kihívás szignifikáns, hiszen Magyarország lakossága 1980 óta folyamatosan redukálódik, a privatizáció hatására gazdasági teljesítményét a '90-es évek óta jelentős GDP növekedés jellemzi, variábilis foglalkoztatási igény és lehetőség mellett, emiatt állandó napirenden van a nyugdíj korhatár további növelése (Poór et al. 2012b). A közgazdasági szempontból racionálisnak tűnő nyugdíj korhatár felemelése sem oldaná meg a foglalkoztatottsági problémákat, mivel 18% körül határozható meg annak az esélye, hogy az emberek nem élik túl 60. életévüket. A munkaerő bázis növeléséhez komplex programokat kell meghatározni, mint a rokkantnyugdíjazás szabályozása, a nyugdíj korhatár emelése, egészségügyi prevenció, az életmód javítását és a napjaink társadalmi problémájaként jelentkező munkahelyi stressz csökkentésére irányuló programok bevezetését (Ivicz et al. 2004). A globalizáció kapcsán felmerülő gazdasági kihívásokra, a multinacionális vállalatok igényeire különböző megoldások alkalmazhatók, melyek azonban új irányelveket, munkaügyi lehetőségek teljes körű kiaknázását, innovatív módszereket és foglalkoztatási formákat követelnek meg a munkaerőpiac szereplőitől, miután az emberek az új világrendben bárhol vállalhatnak munkát. Az előre mutató stratégia szükségszerűségét Rédei (2007) szerint hangsúlyossá teszi, hogy a globalizáció mellékhatásaként tovább gyorsult a technológia, a technológiák fejlődése, amely új elvárásokat fogalmaz meg a munkaerővel szemben. Az EEM befolyásoló erőit egyrészt a külső környezeti – vállalat által ugyan nem befolyásolható, de rá hatást gyakorló makrogazdasági folyamatokból (népesség, gazdasági fejlettség, foglalkoztatási struktúra, jogi szabályozás, érdekképviseleti szervezetek) képződő – feltételek, másrészt az általa alakítható belső tényezők (szervezeti méret, tulajdonosi forma, szabályozás,



munkakapcsolatok) adják. A makrogazdasági tényezők, az infláció, a növekedési trendek (flexibilis létszámgazdálkodás, munkakörtervezés), a foglalkoztatottság és munkanélküliség egyaránt hatnak a közszolgáltatásra, illetve a versenyszférára, a HR szakemberek szerepe a cserék lebonyolításának hatékonyságában, a munkaerőpiaci és vállalati célok összehangolásában mutatkozik meg. A 14. ábrán szemléltetett vállalati eredményt meghatározó munkaerőpiac befolyásoló tényezőit makroökonómiai szempontból a munkakapcsolatokban megmutatkozó egyének és szervezetek együttes (aggregált) munkaerő kínálata és kereslete jellemzi (Akerlof 2002, Farkasné–Molnár 2006).



14. ábra: Munkaerőpiac  
Forrás: Chovan (2017:153)

Mivel az emberi erőforrások a munkaerő-piacon vannak jelen, gazdasági szempontból a munkakapcsolati mozgás tekintetében a keresleti oldalt jelentik meg a szervezetek, mint munkáltatók, a piac kínálati oldalán az egyének, mint munkavállalók helyezkednek el, melynek tartalmi elemeit a 15. ábra szemlélteti (Samuelson–Nordhaus 2001).



15. ábra: A munkakereslet és munkakínálat tényezői  
Forrás: Kőnig (1998:11)

Szakács (2013) megvilágításában a növekedési trendek nem minden esetben eredményeznek pozitív hatást egy vállalat életében, mivel a költségcsökkentési megoldás leginkább reorganizációhoz, létszámleépítéshez<sup>27</sup> vezet. A globalizáció hatására nemzetközi szinten kulcsfontosságúvá vált a foglalkoztatási képesség és helyzet javítása, az alkalmazkodóképesség „flexicurity” növelése, ezért már az 1999-es Európai Foglalkoztatási Stratégia főbb irányvonalai mentén is a megoldást keresték a szakértők, melyet a 6. táblázat szemléltet (Blanpain 2008).

6. táblázat: Flexicurity, avagy rugalmasság és biztonság a munkaerő-piacon

Orvosolni kívánt munkaerőpiaci kihívások jellegzetességei	Ajánlott flexicurity útvonala
Kétosztatú munkaerőpiac, ahol a biztonságot és az állandó munkavégzés lehetőségét nélkülöző „kívülállók” magas aránya és a határozatlan idejű munkaszerződéssel foglalkoztatott munkavállalók szigorú védelme jellemző.	A standard (egyre inkább vonzóvá tétele mellett) és nem standard (részletes szabályozást biztosító) foglalkoztatási formák közötti aszimmetria csökkentése a jogszabályokban, stratégiákban és kollektív szerződésekből.
Kevésbé dinamikus munkaerőpiac, ahol nagy arányban szerepelnek a magas munkahelyi biztonsággal foglalkoztatottak, de elbocsátás esetén nehézkes új munkahelyet találni.	Vállalkozások, szervezetek, munkavállalók alkalmazkodóképességének javítása a munkahely változtatás biztonságának kidolgozásával és erősítésével.
Dinamikus munkaerőpiac korlátozott esélyekkel, a termelékenység növekedését akadályozza a nem megfelelő képzettségű munkavállalók piaci egyensúlya.	A tudásalapú gazdasághoz történő közeledést felgyorsítva az esélyek, képzettség és a készségek javítását szolgáló beruházások növelésével.
Egyes csoportoknak kevés lehetőséget kínál a munkaerőpiac, a túlzott mértékű segélyek, vagy az informális gazdaságban való nagyarányú részvétel miatt.	A segélyezett foglalkoztatási esélyeinek javítása, a jóléti szolgáltatások csökkentése, a gazdaság formálissá tétele, a változáshoz szükséges készségek és képességek javítása.

Forrás: Vukovich (2009:24) alapján saját szerkesztés, 2019

SEEM proaktív foglalkoztatáspolitikai stratégiát kidolgozva – kulcsemberekbe történő befektetés, minőségi munkaerő cserével történő megújítás, bérszínvonal és juttatások átlagon felüli biztosítása – a növekedési trendek pozitív kimenetelét tudja biztosítani, vevői orientáltság elmélyítését támogató munkavégzéssel, komplex, vezetőfejlesztés meghatározásával (Bacsur–Boda 2010). A versenyképességi vizsgálatok is azt a nemzetközi szemléletet hangsúlyozták, hogy a munkaerő hatékonysága szignifikáns kapcsolatban áll a vállalat eredményességével és fogyasztóinak elkötelezettségével a kereskedelmi, technológiai, tőkeáramlási és foglalkoztatási politikája által (Poór 2009a). A foglalkoztatási stratégia meghatározásakor a munkaerő biztosítása kapcsán fókuszba kerül, hogy a világ más tájairól is alkalmazható munkavállaló, alkalmazottai is könnyebben válnak meg a cégtől, mivel a munkaerő egy része mobilis (Bersin 2013).

<sup>27</sup> A munkaviszony megszüntetések munkáltatói márkaépítésre ható jelentőségét külön alfejezetben ismertetem.

### Innovatív foglalkoztatási lehetőségek a munkaerő megtartása érdekében

A hagyományos foglalkoztatási formák rugalmasabbá tételét (Deakin 2005) az Európai Bizottság az 1990-es évek elejétől vizsgálta, Fehér könyvében megállapításra került, hogy az alapvető jogok és feltételek keretrendszerének rögzítésével emelné a foglalkoztatottak státuszához kapcsolódó biztonságát (White Paper 1993).

Ez szükségessé vált különösen annak tükrében, hogy míg a munkáltatók számára a foglalkoztatás megújuló (atipikus) formája rendkívüli rugalmassággal biztosítja az üzleti eredményességet, addig a munkavállalók részére bizonytalanságot sugall az állásuk megtartása, jövedelmük, színvonalas munkakörülmények szavatolása esetében. Közel tíz év elteltével, 2006-ban az Európai Bizottság megjelentette „A munka modernizálása a XXI. századi kihívásoknak történő megfelelés érdekében” című Zöld Könyvét, mely a hagyományostól (standard) eltérő munkavégzés lehetséges módzatait vizsgálta. Kutatása kiterjedt az új, atipikus foglalkoztatási formák elterjedésének kérdéseire is, megállapítása szerint egyik oka lehet az, hogy a munka jogszabályi rugalmatlansága nem képes lépést tartani a gazdasági körülmények turbulens változásával, melyben lefektetik, hogy a munka modernizálása elengedhetetlen a munkaadók és munkavállalók alkalmazkodó képességének növeléséhez a foglalkoztatási biztonság megteremtése érdekében (European Commission 2010).

A szervezetek szemszögéből az emberi erőforrás megtartása érdekében a sztenderdtől eltérő foglalkoztatás által tapasztalt előnyöket – mint hatékonyabb, gazdaságosabb foglalkoztatás, rugalmasabb tevékenységek, munkaerő elbocsátása helyett új foglalkoztatás lehetősége – elterjedését elősegítő módszereket, a versenyképesség szempontjából tapasztalt eredményei okán több szakirodalom és kutatás is próbálja feltérképezni (Contreras 2008, Finna–Forgács 2010).

A Békés Megyei és a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarával, a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központjával együttműködve végzett kutatás egyik koordinátoraként angol nyelven megjelentetett publikáció (Chovan et al. 2017) – a gazdasági élet szereplői körében a válságból való kilábalás, valamint a növekedés idején elterjedt jellegzetes foglalkoztatási üzleti modellek, újszerű foglalkoztatási formák elterjedtségét illetően végzett felmérés – eredményei is alátámasztják, hogy egyre több vállalat dönt a hagyományos foglalkoztatási módszerek alkalmazása kíséretében az atipikus foglalkoztatási formák bevezetése mellett (7. táblázat).

7. táblázat: Tervezett intézkedések a foglalkoztatás területén (N, átlag, szórás, standard hiba)

Tervezett intézkedések a válságot követő kilábalás és a növekedés hatásainak kihasználása érdekében a foglalkoztatás területén					
	A szervezet jellemzői - magyarországi központ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Nem szükséges semmit tenni	Budapest	72	1.65	1.090	.128
	Békés megye	16	1.75	.856	.214

Atipikus foglalkoztatás növelése	Budapest	79	2.10	1.069	.120
	Békés megye	14	1.50	.941	.251
Korábbinál olcsóbb munkaerő foglalkoztatása	Budapest	79	1.65	.948	.107
	Békés megye	16	2.00	1.461	.365
Kiszervezés	Budapest	77	1.79	.991	.113
	Békés megye	13	1.31	.480	.133
Bérbefagyasztás megszüntetése	Budapest	76	2.00	1.286	.147
	Békés megye	14	1.93	1.207	.322
Létszámleépítés megszüntetése	Budapest	76	2.29	1.468	.168
	Békés megye	13	2.46	1.450	.402
Műszaki fejlesztés, gépvásárlás	Budapest	78	2.68	1.233	.140
	Békés megye	20	2.65	1.309	.293
Termékfejlesztés, új termék előállítása	Budapest	78	2.86	1.430	.162
	Békés megye	18	2.72	1.364	.321
Szervezeti hatékonyság növelése	Budapest	80	3.69	1.165	.130
	Békés megye	19	3.42	1.121	.257

Forrás: Chovan et al. (2017:18) alapján saját vizsgálat, 2019

Ennek ellenére elterjedése Magyarországon a vizsgált szervezetek esetében még nem jelentős mértékű – igaz, a budapesti cégek (átlag: 2,10) nagyobb fontosságot tulajdonítanak az újszerű megoldásoknak, mint a békés megyeiek (átlag: 1,50) – éppen ezért szükséges szélesebb körben megismertetni ezt a lehetőséget a munkaerőpiac számára, a fellépő munkaerőhiány kezelésére.

A foglalkoztatási viszonyt és foglalkoztatási formák kötelező szabályait Magyarországon a Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. Törvény (Mt.) első részében fektették le (NetJogtár 2016). A törvényi szabályozásokon felül – mint a bemutatott eredmények is illusztrálják – számos kutatás nyújt segítséget a globalizáció hatására keletkező munkaerő-piaci kihívások kezelésére, az értékteremtés biztosítása érdekében alkalmazott stratégiák, foglalkoztatási formák, modellek kidolgozásában (Gundry–Rousseau 1994, Billing–Sundin 2006, Poór 2009b).

Handy (1985) tanulmányában 4 munkavégzési altípust különböztetett meg – fizetett munka a pénzkereset érdekében, a közösség szolgálatában végzett ingyen munka, otthoni munka az önfenntartás céljából, valamint a tanulmányokkal összefüggő munka a saját magunk fejlesztése végett – mivel a szerző álláspontja szerint a munka egy természetes emberi tevékenység és az embereknek szüksége van egyéb tevékenységekre is, mint a fizetett munka. A teljesség igénye nélkül a munkáltatói márkaépítés szempontjából meghatározó, fizetett munka típusait mutatom be. A foglalkoztatás tekintetében *típusos munkavégzésnek* (hagyományosnak) tekintünk két független jogalany, a munkaadó és a munkavállaló között létrejött jogi kapcsolatot, amely írásos megállapodás keretei között rögzíti a munkavégzési és fizetési stb. feltételeket határozatlan időszakokra. A munkavállaló munkaideje fixen meghatározott 40 munkaóra hetente. A munkaidőbe – munkavégzés időtartamának kezdete és vége között – a munka előkészítéséhez és zárásához kapcsolódó tevékenységek idejét bele kell számolni, egyenletesen elosztani (Dudás et al. 2018).

A gazdasági versenyelőnyért folyó küzdelem egyre erősödik (Fodor et al. 2011) a válságból történő kilábalás során, mint láthattuk a különböző kutatási eredményekből, több vállalat az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása mellett döntött a létszámleépítés helyett.

Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása lehetőséget teremt a munkáltatók számára a rugalmas munkavégzés biztosítására, a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésére (Bardasi–Francesconi 2003), ez által a munkavállalók elkötelezettségének növelésére, mely különösen nagy versenyelőnyt tud nyújtani a haladó gondolkodású vállalatok részére. Az a fajta munkavégzési rendszer, ahol ugyan a munkavállaló a munkaadónál foglalkoztatotti beosztásban van, de az eltér a sztenderd foglalkoztatási formáktól, **atipikus munkaviszonynak** (hagyományosnak tekintett munkaviszonytól eltérő) nevezzük, tartalma és formája változó lehet a különböző régiókban meghonosult munkaszervezetek, munkaerőpiaci trendek alapján.

Az ILO meghatározásában az atipikus foglalkoztatást olyan munkaviszonyi keretnek tünteti fel, ami eltér a konvencionálistól, a legtöbb esetben írásban szerződnek a felek, és erősen védett szociális jogosultságok jellemzik (ILO 2015). Ebbe a kategóriába esik többek között, mikor a munkavállaló szerződése csak néhány hónapig, vagy napi 3-4 órában jelent elfoglaltságot, az alkalmi munka, megosztott tevékenységek, távmunka, ahol ez alkalmazható, illetve az otthoni munkavégzés is, melyet befolyásol a munkavállaló mobilitása, védettsége, érdekvédelmi szervezetek erőssége (Contreras 2008). Kutatási eredményeim alapján meghatároztam azon atipikus foglalkoztatási formákat, melyek leginkább pozitív hatást gyakorolnak a MMÉ-re:

**Részmunkaidős foglalkoztatás:** a munkavégzés egy rövidebb időszakot ölel fel naponta, mint a teljes munkaidős foglalkoztatás, jellemzően napi 4 vagy 6 órában történő foglalkoztatás. Az Mt. 99§-a alapján a munkaidő hossza abban az esetben lehet négy óránál rövidebb, amennyiben a munkáltató a munkaidő egyenlőtlen beosztásával foglalkoztat részmunkaidős munkavállalót. A részmunkaidős és határozott idejű foglalkoztatási formák nem számítanak újdonságnak a Munka Törvénykönyve szerint; eddig is úgy tekintették ezekre, mint egyfajta korlátozottabb tartalmú munkaszerződésekre (Kalleberg 2000, Kollonay et al. 2008). Ez a foglalkoztatási forma a gyermeküket nevelő nőknek különösen pozitív lehet. Az OECD (2010) felmérése alapján folyamatos növekedés mutatkozik a részmunkaidős foglalkoztatás arányában.

**Otthonról végzett távmunka:** A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO 2015) megfogalmazásában minden olyan munka, ami nem a munkaadó központjában, vagy telephelyein teljesített tevékenység, hanem jellemzően a munkavállaló saját otthonában, távolról végzett tevékenységre vonatkozó szerződéssel rendelkezik. A munkavégzéshez nélkülözhetetlen az információ-technológiai hálózat kiépítése, az eszköz biztosítása, melyet általában a munkáltató

biztosít. A távmunka bevezetését a 2004. évi XXVIII-as törvény – a foglalkoztatással összefüggő egyes törvények módosításáról – tette lehetővé, mely speciális elemekkel bővítette a hagyományosnak tekintett munkaszerződést (Gyulavári 2006).

A Magyarországon fokozódó munkaerőhiány kapcsán egyre több HR szakember foglalkozik azzal, hogyan tudja a várandós, illetve szülőképes korú nőket a munkaerőpiacon tartani, megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosításával. Ezen túlmenően vizsgálják annak kérdését, hogy a távmunka lehetőséget tud-e biztosítani a tartósan beteg, illetve súlyosan fogyatékos gyermeket nevelők számára. A munkáltatói márkaépítési stratégia részét kell képeznie ezen speciális helyzetben lévő potenciális munkavállalók vonzása, megtartása és motiválása.

**Sűrített munkaidő:** A heti kötelező munkaidőt 5 napos munkahétnél rövidebb időszakra sűrítik, ez a sűrített munkahét (pl. sűrített munkaórás napok, majd szabadnap, vagyis például hétfőtől csütörtökig 10 órás munkanapok szabad péntek ellenében, 16 órás munkanap, amelyet szabadnap követ) (Nienhueser 2005).

**Rugalmas munkaidő:** Alkalmazkodhat mind a munkáltató, mind a munkavállaló igényeihez, a munka mennyisége szerint változó munkaidőben. A munkavállalónak törzsidő meghatározásával kell tevékenységét ellátni, melyet maga oszthat be akként, hogy a napi nyolc óra munkaidőt biztosítani kell (Wilthagen–Tros 2004).

**Munkakör megosztás:** Erről az atipikus foglalkoztatási formáról az Mt. 194. § (1) alapján akkor beszélünk, ha egy teljes állást két munkavállaló között osztanak meg, akik egymást felváltva végzik tevékenységüket. A munkavállalók kötelezik magukat arra, hogy az egyikük akadályoztatása esetén a szerződést kötő másik munkavállaló a munkaviszonyból származó kötelezettségeket teljesíti, ilyen eset pl., mikor az egyikük betegsége esetén a másik 8 órát köteles dolgozni. Ez az atipikus foglalkoztatási forma segítséget nyújthat a munkaerőpiacra visszapályázó kismamák számára (Blanpain 2008, European Commission 2007).

**Munkaerő kölcsönzésről** abban az esetben beszélünk, ha a kölcsönbe vevő vállalat polgári jogi szerződést köt egy jogi személyiséggel rendelkező kölcsönző céggel arról, hogy részére meghatározott keretek között munkaerőt biztosít, vagyis ebben az esetben három partner áll egymással kapcsolatban. A munkáltatói jogokat a kölcsönző cég gyakorolja, de a szabadságot a kölcsönbe vevő dönt. A kölcsönzés az Mt. XVI. fejezetében került szabályozásra, a munkát keresők és munkát kínálók közötti kapcsolatteremtés elősegítésére.

A Wim Kok jelentés (FMM 2004) is rávilágított arra, hogy az atipikus munkavégzés elősegítheti a foglalkoztatást, különösen a női munkavállalók kapcsán alkalmazható részmunkaidő, távmunka bevezetése. Magyarország foglalkoztatás politikájában a közcélú foglalkoztatás, a foglalkoztatást

elősegítő programok, az önfoglalkoztatás került előtérbe (Kézdi 2011). Mind a megtartás, mind a vállalathoz történő csábítás kapcsán célszerű alkalmazni a különböző foglalkoztatási modelleket, szem előtt tartva a proaktívan tervezett változásokat, összhangban a vállalat tevékenységével.

### **Munkaszervezeti típusok meghatározó szerepe a munkáltatói márkára**

Csath (2012:37) kutatásai során rávilágított arra, hogy a tudás alapú munkavégzésre irányuló igény, a tanuló szervezetek kialakulása, az élenjáró vezetési gyakorlatok elterjedése, a minőségre való törekvés egyre jelentőségtejljesebb, hiszen a tudásszint folyamatos fejlesztése nélkülözhetetlen a vállalati hatékonyság növelése érdekében, „az oktatásra, a munkatársak képzésére, fejlesztésére szánt összeg nem költség, hanem beruházás a fejlődésbe, a hatékonyság, a teljesítmény és a versenyképesség növelésébe”.

Az EWCS<sup>28</sup> 2005-ös, munkaszervezeti formák európai szintű azonosításával – csoportmunka, feladatok összetettsége, tanulási képességek fontossága stb. figyelembe vételével – foglalkozó vizsgálati eredményei több, mint 29.000 munkavállaló válasza alapján négy munkaszervezeti tipológiát különböztettek meg: tanuló szervezeteket, lapos vagy karcsúsított szervezeteket, Taylori szervezeteket (viszonylag lassú technológiai változások jellemzik, az autonómia korlátozott, a munkafeladatok egyszerűek, folyamatok nem kooperatívok, a munkavállalók tanulási képessége minimalizált), illetve hagyományos vagy egyszerű (informális, vagy nem kódolt struktúra jellemzi, standardizált rutinfeladatok, programozással kialakított erős munkamegosztás és koordináció tükrözik a tevékenységet) szervezeteket. Értekezésemben azt a két szervezeti modellt mutatom be részletesebben, mely a munkáltató vonzóvá tétele szempontjából szerintem kiemelt jelentőségű.

**Tanuló szervezetek** (Discretionary learning forms), melyek esetében hangsúlyos szerep jut a szervezeti innovációknak, munkaszervezeti megoldásai elősegítik a szervezeti tudás létrejöttét, a folyamatos tanulás képességével új kompetenciák elsajátítását (Makó et al. 2008a). A belső hálózati együttműködések elősegítik a flexibilitás növelését, mely hozzásegíti a szervezetet a jelenlegi, folyamatosan változó gazdasági környezetben való helytálláshoz, alkalmazkodáshoz (Nielsen–Lundvall 2003). Alasoini (2007) álláspontja szerint az információs és kommunikációs

---

<sup>28</sup>European Working Conditions Survey (EWCS) az European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin) által szponzorált, 1990-től 5 évente megvalósuló európai munkafeltétel-felmérések megvalósítását teszi lehetővé. A 2005-ös felmérés a munkaszervezeti modellek európai szintű azonosítására is kitért. Az EU-27 tagállamában előforduló munkaszervezetek jellemzőinek összeállítása érdekében, a szerzők a munkavégzés 15 változója alapján egyszerű leíró statisztikai és többváltozós korrespondenciaanalízist végeztek, majd a kapott eredmények alapján a hierarchikus klaszterelemzés Ward-féle módszerrel alkották meg az egyes munkaszervezet-típusokat. A tipológia, amelynek elméleti-módszertani alapját Lorenz és Valeyre dolgozták ki, négy főbb munkaszervezet-típust különböztet meg (Makó et al. 2008a.:1078).

technológiák hozzásegítik a tanuló szervezeteket a fejlődéshez, de korreláció nem az országok fejlettsége, hanem a vállalatirányítás és szervezeti innovációk adaptációjában mutatható ki.

Ezt a megközelítést tovább cizellálta Sako (2005), aki úgy véli, hogy a vállalati stratégiák megléte nélkülözhetetlen, illetve Lorenz–Lundvall (2006) a versenyképesség szempontjából a tudásfejlesztést és tanulást tekintette szignifikáns jelentőségűnek empirikus kutatásai alapján. A sikeres vállalatokat jellemzi ezen túl a magas erkölcsi értékek megteremtése és a társadalmi felelősség vállalás is. A tanuló szervezetek alapfilozófiája tükrözi, hogy egy nap sem telhet el a fejlesztés nélkül, minden nap jobban kell csinálni valamit. A tanulási és problémamegoldási képesség elengedhetetlen, hiszen kiemelkedő arányú az új dolgok elsajátítási lehetősége, a munkafeladatok komplexitása magas szintű, a munkavégzés ütemének meghatározását, valamint a minőségellenőrzést saját hatáskörben végzik a munkavállalók (Valeyre et al. 2009).

### **Lapos, vagy karcsúsított szervezetek (Lean organisation)**

Ezen szervezeteket kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszereknek (high performance working system, HPWS) is szokták nevezni, ahol különös fontossággal bír a minőség, melynek fogalma relatív (Rácz 2009). A Lapos szervezeti modell leginkább a feldolgozóiparban (közlekedési, elektromos és elektronikus eszközök gyártása) terjedt el. Munkavégzés jellemzői között megtalálhatóak a munkakörök cseréje (job rotation), egyéni felelősség, munkavégzés előírások szerinti, hierarchikus kontrollja, munkanormák, munkaütem mérések alapján történő meghatározása, a munkavállalók tanulási és problémamegoldó képessége, az autonóm és nem autonóm csoportmunka. Jellemző a komplex feladatok előfordulása és a dolgozók autonómiája ugyan meghaladja az átlagot, de a munkavégzés jellege, a szigorú termelési normák a szabályozásokon, utasításokon, előírásokon keresztül korlátozzák azt. Ezért is mondható, hogy ennek a szervezeti típusnak a leginkább meghatározó jellemzője az ellenőrzött autonómia (Mader 2008, Makó et al. 2008b).

A kutatási eredmények rávilágítottak arra, hogy a tanuló szervezetek egyre nagyobb számban jelennek meg Magyarországon a külföldi, vagy vegyes tulajdonú vállalatok duális struktúrája által (Makó et al. 2008a). A szerzők a 2005. évi kutatási eredményeket másodelemzéssel vizsgálták a munkaszervezetek azonosítására szolgáló változók tekintetében, mely alapján megalkották az innovatív munkaszervezetek összetett indexét (*Innovative Work Organisation Index*). Az index rávilágított az új dolgok tanulásának és a problémamegoldó képességnek fontosságára, a munkavégzésben megjelenő autonómia mértéke (módszerek, sorrendiség) és a csoporton belüli önálló megosztás jelentősége szempontjából, melyek pozitívan hatnak a teljesítményre, ez által a versenyképességre (Makó et al. 2008b).



## Generációk közötti különbségek kihívásai

Mivel a munkaerőpiacon megjelentek az új, innovatív elvárásokat képviselő generációk, több szakember, tanácsadó cég végez releváns kutatásokat a témában, többek között nagy horderejű a Yankelovich Riportként ismert amerikai kutatássorozat, mely a generációk magatartásával, döntésükre és választási preferenciájukra vonatkozó „korszellemmel” foglalkozik (Töröcsik–Pál 2015). Generációnak nevezük olyan személyek csoportját, akik azonos időszakban születtek, azonos életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport, akiket hasonló társadalmi hatások értek (Ferincz–Szabó 2012). Ezeket a közös, meghatározó élményeket, melyek formálják a különböző generációkat kohorsz-élménynek nevezük (Smith–Clurman 2003). A demográfiai változások is hatást gyakorolnak egy szervezet működésére. A társadalom „előregedése” kapcsán csökkenő tendenciát mutat a munka világába bevonható alkalmazotti létszám, ami felértékeli a humántőke értékét, az emberi munkaerőt (Hegedűs 2017). Ennek következményeként kevesebb mennyiségű munkavállalónak kell a korábbinál is nagyobb mennyiségű feladatot ellátnia, ezért cserébe a munkavállalók is magasabb elvárásokat támasztanak munkáltatóikkal szemben. Értekezésemben nem vizsgálom a különböző generációk fogalmát és problémakörét, hiszen az egy különálló kutatási téma lehetne, célom – a 8. táblázatban bemutatottak szerint – azon megközelítések rövid összefoglalása, értelmezése, melyek kihívást jelenthetnek a vállalatok számára munkáltatói márkaépítés stratégiájuk megalkotása során. A Deloitte 8. alkalommal megjelenő, 2019-es felmérése<sup>29</sup> a millenniumi generációról szól.

8. táblázat: Generációk közötti főbb különbségek és kihívások összefoglalása

GENERÁCIÓ ELNEVEZÉSE	SZÜLETÉSI IDŐ	FŐBB JELLEMZŐK ÉS KIHÍVÁSOK ÉRTELMEZÉSE
Veterán generáció (Tari, 2010)	1925-1945	A világháborút megélt, nem aktív munkaerőpiaci generáció, álláspontjuk szerint érték egy munkahelyen dolgozni és fontos a hiteles, céltudatos, karizmatikus vezető személye.
Baby boom generáció (Szabó–Kiss, 2013).	1946-1964	A II. vh. utáni demográfiai robbanás gyermekei, már új információra, tudásra, cselekvésre vágnak, karriert építenek. Alázattal dolgoznak, kötődnek munkahelyükhöz, nagyfokú munkafegyelem és lojalitás jellemző. Realizálták a munkanélküliség és nyugdíjazás problémáit.
X generáció (Howe–Strauss, 1991)	1965-1979	Magasabb iskolázottság jellemző, a nők tömegesen jelentek meg a munkaerőpiacon. Munkahelyükön értékelik a szabadságot, rugalmasak, önállóak és találékonyak. Kamasz korukban megjelent a számítógép, a technológiai fejlesztés igénye beépült az életükbe. A megjelenő multinacionális vállalatoknál kezdtek dolgozni, ami ugyan versenyképes fizetéseket hozott, de megjelent a korlátlan munkaidő és munkahelyi stressz jelensége. Munkájuk miatt hajlandók a magánéletüket is feláldozni, mely megemelte a válások számát.

<sup>29</sup>A Deloitte Millennial Survey 2019-es kutatása során 42 országban 13.416, 1983 és 1994 között született, diplomás, teljes munkaidőben, a versenyszférában dolgozó munkavállalót, valamint a Z generáció tagjai közül 10 országban 3009, 1995 és 1999 között született, mostanában diplomát szerző, illetve felsőoktatásban tanuló válaszadót kérdeztek.

<p><b>Y generáció</b> (Tari, 2010)</p>	<p><b>1980-1994</b></p>	<p>Nyitottak az újdonságra, a technológiai vívmányokra, befogadóak, karrieristák, agilisek és célratörők, több nyelven beszélnek. Munkakedvük korlátlan, ezzel összhangban van irreálisan magas fizetési igényük. Nem akarják hajszozni a pénzt és szorongásokkal teli kényszerrel dolgozni. Új kommunikációs stílus jellemzi a generációt, bátrak, kezdeményezők, nem kételkednek saját maguk képességeiben. Öntudatos munkavállalók, legnagyobb kihívást jelenti velük kapcsolatban, hogy ha nem tetszik számukra valami a munkahelyen, egyszerűen kilépnak. Nagyfokú mobilitásuk, újszerű munkakultúra iránti igényük és a régimódi szabályok átírására vonatkozó elvárásuk jelentős. Munkahelyükön jól akarják érezni magukat, szükségük van a nagy közösségi terekre, étkezőkre. Fordított szocializációs generációnak is nevezik, mivel nem szüleiktől, hanem kortársaiktól és saját maguktól tanulnak a digitalizált technológiák felhasználásával, előszeretettel tanítják az előző generációkat. Kiemelt fontosságú a munka-magánélet egyensúlya, a szabadidő értékes felhasználása.</p>
<p><b>Z generáció</b> (McCrindle – Wolfinger, 2010)</p>	<p><b>1995-2009</b></p>	<p>A világ első globális nemzedéke, állandóan kapcsolatban vannak egymással, virtuális térben, zenén, filmen, videójátékokon nőttek fel. Az internet biztonságába bújnak, „bezárkóznak”, személyes kommunikáció stresszhelyzetet okoz számukra. Ösztönösen alakul ki multitasking (többfeladatúság) és collaborative (együttműködő) tanulási és önszabályozási képességük. A 21. sz. elején léptek munkába, a turbulens változások mindennapi életüket jellemzi, így munkahelyük cserélgetése természetes, nem aggódnak a fizetésük és „írásztaluk” miatt. Kezdeményezők, praktikusak, kevésbé kételkednek korlátjaikban, formalításokat elvetik. Elképzeléseik megvalósítása érdekében áldozatokra képesek, összefogás jellemzi őket, fontos munkahelyi preferencia számukra a környezettudatos gondolkodás.</p>
<p><b>Alpha vagy Új generáció</b> (Ferincz–Szabó, 2012)</p>	<p><b>2010-</b></p>	<p>Ügyesebb, gazdagabb és egészségesebb, ugyanakkor a legmagányosabb generációvá válnak. Komoly technológiai és társadalmi változásokkal kell majd szembesülniük. Teljes mértékben a világháló részesei lesznek, mely hozzásegíti őket a nagyobb mértékű tudásbázis elsajátításához, de egyben a „GOOGLE a barátom” jelenség magányossá teszi őket. Ez a jelenség a munkaerőpiacot is jelentős kihívások elé állítja, megszűnhetnek az irodák, globális munkahelyek és cégek alakulnak. A generáció szembesül a környezetszennyezés, globalizációs ártalmak és a társadalmi öregedés problémájával, melyre megoldást kell találnia.</p>

*Forrás: Saját vizsgálat, 2019*

Jelentésükben talajvesztett generációként jellemzik a mai 20 és 36 év közötti fiatalokat, és megállapították, hogy a válaszadók esetében a prioritás megváltozott, 58%-uk inkább utazásra költi a pénzét, mint lakásvásárlásra. Kihívást jelent a szervezetek számára az is, hogy ez a generáció (a minta több, mint egyharmada alapján) hamarabb lemond egy álláslehetőségről, termék vagy szolgáltatás igénybevételéről abban az esetben, ha a szervezetet társadalmilag negatívan értékelik, a vállalat üzleti gyakorlatával, értékeivel vagy politikai hajlandóságával nem értenek egyet. Ezzel szemben ambivalens a közösségi médiával kapcsolatos viszonyuk, mivel a generáció 71%-a elégedett a közösségi média „szolgáltatásaival” és nagyfogyasztóknak számítanak, annak ellenére, hogy tisztában vannak a hatásaival, és úgy ítélik meg, hogy boldogabb, kiegyensúlyozottabb lenne az életük, ha kevesebbet használnák, továbbá 80% esetében ezt az is tetézi, hogy félnek a lehetséges visszaéléstől személyes adataikat illetően (Deloitte 2019).

Mindezeket figyelembe véve olyan vállalati kultúrát kell teremteni, mely bátorítja a diverzitást (sokféleséget), az elfogadást és a társadalmi mobilitást, valamint az adatvédelmet (Deloitte 2019, Leonard 2018).

Szekunder kutatásaim alapján a 16. ábrán mutatom be a generációs különbségek kezelési lehetőségét a munkáltatói márkaépítés során, a hatékonyság növelése érdekében.



16. ábra: Generációs különbségek kezelési lehetősége a munkáltatói márkaépítés során  
 Forrás: Saját kutatás, 2019

Mindez a munkáltatók tekintetében annyit jelent, hogy az új generációkat akkor tudja bevonni és megtartani, lojalitásukat emelni, ha őszinte, nyílt kommunikáció mellett meghallgatják, megértik véleményüket a felmerülő problémák kapcsán. Támogatni kell törekvéseiket az ambícióikkal kapcsolatban, tanulással, fejlődéssel és fejlesztési akciókkal biztosítani a jövőbeni céljaik elérését. Egyértelművé, láthatóvá kell tenni a vállalat hozzáállását a társadalmi felelősségvállalás terén, mely tükrözi, hogy segít jobbat tenni a világot.

### Globális HR Trendek 2019-ben a munkavállalók megtartása érdekében

A munkáltatói márkaépítés jelentősége azért is szignifikáns ebben a turbulens piaccgazdaságban, mert a globális munkaerőhiányból fakadó problémák, a tehetséges munkavállalók megszerzése és megtartása jelenti az egyik legnagyobb nehézséget világszerte a szervezeteknek (Leonhardt 2018). A Deloitte tanácsadó cég évek óta összehasonlító kutatások keretében vizsgálja a munkaerőpiaci adatokat, melyek a versenyképességre, új munkaerő hatékonyabb bevonására és megtartására irányulnak. A felmérés adatai rámutattak arra, hogy a válaszadók 49%-a gondolja azt, hogy a munkatársak elégedettek a munkahelyükkel és munkakörükkel, valamint 42%-uk elégedett a napi feladataikkal és felelősségi körükkel (Gallup 2017, Deloitte 2018). Napjainkban a digitális átalakulás korszakát éljük, egyre nagyobb teret szakít ki magának a mobilitás, a felhőalapú

számítástechnika, a dolgok internete (IoT), a mesterséges intelligencia (AI) és a nagy adatok (BigData) elemzése, melyek okos eszközök támogatásával vezérelt „okos” jövőt prognosztizálnak. A HR szakmára irányuló globális, napjainkra jellemző trendeket a Deloitte 2019-es kutatása<sup>30</sup> alapján összegzem és értelmezem, melyet a 9. táblázatban szemléltetek.

9. táblázat: EEM stratégiát befolyásoló, jövőre irányuló kihívások fontossági sorrendben

TRENDEK MEGNEVEZÉSE (%-os fontossági arány)	IRÁNYVONAL JELLEMZÉSE, ÉRTELMEZÉSE Deloitte Human Capital Trends 2019 alapján
A jövő vállalatának kialakítása 88%	Innováció szükséges a jövő vállalatainak szervezeti struktúra és működési modell átalakításában, mely biztosítani képes a „munkavállalóbarát” vállalati kultúrát ebben a gyors, nagy rugalmasságot igénylő globális gazdaságban, megfelelően az ipari forradalom 4.0 (digitális transzformáció, automatizáció, a hálózatépítés és a virtuális termelés) kihívásainak.
Karrier és továbbképzés biztosítása 83%	Az élethosszig tartó tanulás az információs technológiának, online képzéseknek köszönhetően egyre nagyobb teret nyer a nagyvállalatok életében, amely fontos is, hiszen a hagyományos karrier modellek már elavultak, folyamatos tanulás nélkül nem lehet versenyben maradni. A kis-és középvállalatok számára is fel kell ismerni, hogy a fejlesztés biztosításába be kell fektetniük annak érdekében, hogy munkavállalóikat meg tudják tartani.
A tehetséges munkaerő megszerzése 81%	A toborzási folyamatok támogatására egyre több, új informatikai megoldás áll rendelkezésre, mely szükséges is a munkavállalók, különösen a potenciális tehetségek megtalálása és előszűrése érdekében. Az automatizálás ennek ellenére hátrányt is okoz, mert bizonyos folyamatok személytelessé válnak, a személyes kommunikáció kapcsán a vállalatról kialakítható megnyerő benyomás, a pozitív munkavállalói élmények elmaradhatnak.
A munkavállalói élmény megteremtése 79%	A tehetségekért folytatott verseny, a gazdaságra jellemző új tényezők előidéztek a már említett informatikai fejlődést, mely kapcsán a vállalatok hajlamosak lettek kizárólag a folyamatok fejlesztésére, hatékonyság növelésére fókuszálni. Ez a munkaerő megtartása szempontjából ma már nem elegendő, láthattuk, hogy az új generációk számára lényeges szükséglet a munkavállalói élmény megélése, ennek hiányában otthagyják a vállalatot.
A HR adatelemzés új szintre emelése 79%	Az IT fejlődésével egyenesen arányos a rendelkezésre álló adatok mennyiségi növekedése, mely olyan elemzések lehetőségét biztosítja a HR számára, ami a produktivitást, hatékony munkaerő kihasználtságot és gazdálkodást, elkötelezettség növelésére irányuló akciótervek hitelességét segíti elő.
A teljesítmény menedzsment értelmezése 78%	Az egyéni teljesítmény objektív mérésével, a konstruktív visszajelzés biztosításával hozzájárul a HR szakma az értékteremtéshez a folyamatos fejlődés biztosításával. A sikeresség biztosítása érdekében a módszer során több digitális (pl. felhő alapú tárhely, kérdőív) lehetőséget felhasználunk.
Vezetésfejlesztés 78%	A képzési befektetések többszörösen megtérülnek egy vállalat életében, ha támogatják vezetőiket megfelelő fejlesztési program keretében új módszerek elsajátítására annak érdekében, hogy a fokozódó kihívásoknak meg tudjanak felelni. Ezen túlmenően a középvezetői réteg körében gyakran előfordul az a probléma, hogy egy jó szakembert neveznek ki közvetlen vezetőnek, vezetési ismeretei fejlesztése nélkül. A legtöbb esetben ez azzal zárul, hogy nem csak egy vezetőt, de egy jó szakembert is elveszít a vállalat.

<sup>30</sup>Deloitte Human Capital Trends 2019 – globális felmérés, melyben 119 országból, köztük Magyarországról is, közel 10.000 cégvezető és HR vezető vett részt, 8 olyan területre világít rá, amelyre a vállalatoknak kiemelt figyelmet kell fordítaniuk azért, hogy kulcsfontosságú munkavállalóikat hosszú távon is motiválttá és elkötelezetté tudják tenni.

A digitális HR feltételeinek  
kialakítása  
73%

A hagyományosnak tekintett HR IT módszereket egyre inkább felváltják a modern applikációk és egyéb digitális megoldások (vállalati zárt és nyilvános közösségi fórumok, terminálok kihelyezése, chatbotok alkalmazása), mely mindenki számára hatékonyabbá és egyszerűbbé teszi a felhasználást.

*Forrás: Saját vizsgálat*

A HR szakembereknek meg kell találni azt a hatékony módszert a humán tőke fejlesztése kapcsán, mely a jelenleg tapasztalható jelentős generációk közötti különbségeket áthidalja a digitális technológiák alkalmazása és használata terén annak érdekében, hogy minden potenciális munkavállalót el tudjon érni, meg tudjon szólítani, nem utolsó sorban hatékony munkavégzésre tudja bírni. A nemek szerinti különbözőség is kihívást jelent korunk számára a digitalizáció átalakulása kapcsán is, a nők lemaradása nem csak a bérezési különbségekben, de a digitalizált eszközök alkalmazásában, IKT feladatok vezése kapcsán is megfigyelhető. Ezen készségek és képességek fejlesztése azért is fontos a munkáltatók számára, mert a munkaerőhiány azt eredményezi, hogy a korábban klasszikusan férfiaknak titulált munkakörökbe női munkaerőt kell foglalkoztatnia – jó példáját mutatja ennek az Audi és a Mercedes, akik munkaerő beszerzési politikájuk részévé tették ezt a toborzási gyakorlatot (OECD 2018).

### 3.2.3. Emberséges munkaviszony megszüntetés

„Brigi, ha arra kerül a sor, hogy engem kell elbocsátani, remélem Te fogsz elküldeni.”

Üzemi Tanács elnöke, 2009

De ki is az elbocsátott munkavállaló?

Volt kollégám szavai igaz, nagy büszkeséggel és elismertséggel töltöttek el, viszont szóhasználata nem volt pontos. Esetünkben gyárbezárások során alkalmazott csoportos létszámleépítésről volt szó, míg elbocsátást abban az esetben alkalmaz a munkáltató, ha a munkavállaló hibájára, hozzáállására, képességére vonatkozó hiányosságok tapasztalhatók (többek között a nem munkaképes állapotban történő munkafelvétel, súlyos szabályszegés, károkozás). Elbocsátás során végkielégítést nem kell fizetnie a foglalkoztatónak. Angyal (1999) véleménye szerint ez esetben nincs helye a gondoskodó elbocsátásnak (outplacement<sup>31</sup>), viszont álláspontom szerint az MMÉ tükrében az emberséges elbocsátás nélkülözhetetlen.

Egy szervezet versenyképességét szignifikánsan befolyásolja a munkavállalóinak személyisége és képessége, ennek megfelelően minden távozó munkavállaló kapcsán meg kell határozni, hogy

<sup>31</sup>Outplacement olyan gondoskodó elbocsátást végrehajtó humán erőforrás szolgáltatás, melyet a munkáltató saját költségén biztosít a vállalattól távozó munkavállalók számára munkajogi, pszichológiai és marketing tanácsadás keretében. Fő célja, hogy minimálisra csökkentse a leépítés negatív következményeit, segít feldolgozni a megváltozott jövőképet és kialakítani egy reális énképet az erősségek és gyengeségek számbavételével, mely alapján megvalósítható célokat tud kitűzni a leépítésben érintett munkavállaló (Lévai–Bauer 1996).

sajnálatos veszteségként kezelendő-e. Amennyiben a munkavállaló nem követi a szabályozást, hozzáállásával megrontja a munkahelyi légkört, tevékenysége során nem nyújtja a legjobb tudása, képessége szerinti munkavégzést, a vállalat gazdasági érdeke azt szolgálja, hogy a munkaviszony kerüljön megszüntetésre, ekkor nem beszélhetünk sajnálatos veszteségről. Abban az esetben, ha egy jó képességű, jól teljesítő munkavállaló munkaviszonyát kénytelen megszüntetni egy vállalat, az a járandóságok megfizetésén túlmenően további veszteséget, többlet költségeket (mint az általa birtokolt tudás elvesztése, az őt pótló új munkavállaló toborzási költsége, betanítási költség stb.) eredményez, mely egyértelműen sajnálatos veszteségként jelentkezik a vállalat számára.

Bármilyen alaposan is készítünk elő egy elbocsátási forgatókönyvet, a változással kapcsolatban szembe kell néznünk az ellenállással, melyek adódhatnak a pénz és annak megszerzése kapcsán az egzisztencia felborulásának (Csapó 2011), a stabil munkahely elvesztésének, az új életvitel kihívásainak félelméből, összeomlott munkavállalói önértékelésből. Pszichológiai kutatások alapján elmondható, hogy az ember természetéből adódóan szembeszáll a változásokkal, negatív érzelmek kerülnek előtérbe, agresszívvá, vagy depresszióssá válik a radikális változás – pl. munkahely elvesztése – közlése során, leginkább dühöt és csalódottságot érez (Lazarus 1991).

Zaltman–Duncan (2002) álláspontja szerint egy változás akkor valósítható meg egy szervezet életében, amennyiben a felvilágosító, okító taktikát alkalmazva elérik az éritett ellenálló feleknél, hogy belássák a változás szükségességét, elköteleződjenek mellette. Változással szemben felmerülő ellenállás leküzdésének 4EL-modellje (Ellenállás – munkavállaló első érzelmi reakciója a változással szemben, Elégedetlenség a jelennel – változás indítómotorja a cél ismertetésével, Elképzelt jövő – jövőbeni, új, vonzó célok ismertetése, Elkötelezettség – érintettek a légkör, irányítás és információ által elkötelezetté tétele), szerint egy változást abban az esetben lehet sikerre vinni, ha az elégedetlenség, az elképzelt jövő és az első lépés szorzata nagyobb, mint az ellenállás: **Ellenállás < elégedetlenség \* elképzelt jövő \* első lépés.**

A változás kapcsán bizonytalansági faktor nem csak a változást (adott esetben elbocsátást) megélő munkavállalók esetében léphet fel, a változással közvetlenül nem érintett személyek is azon aggódhatnak, hogy őket érinteni fogja-e a változás. Eredményes változás abban az esetben biztosítható, ha a vállalat valamennyi vezetője, különösen a változásokat közvetlenül megélő, irányító vezetők aktívan szerepet vállalnak a folyamatban, őszintén, nyíltan kommunikálnak.

A Myers-Briggs-féle személyiség-preferenciák<sup>32</sup> ismerete segítséget nyújt egy vezető számára a különböző konfliktusok, problémák, változással járó szituációk megoldásában (Mészáros 2006a),

---

<sup>32</sup> Myers-Briggs-féle Típus Indikátor (MBTI) 4 dimenzió alapján különbözteti meg a személyiség preferenciákat: Extra – introverzió (E-I), Érzékelő – Intuitív (S-N), Gondolkodó – Érző (T-F), Megítélő – Észlelő (J-P).

többek között a munkaviszony megszüntetése esetében is, hiszen ha tisztában vagyunk azzal, hogy egy introvertált munkavállaló elbocsátása esetén először meg kell teremteni a bizalmi légkört, az ő, belülről irányított tempójában kell haladni a folyamattal, míg egy extravertált több időt és figyelmet követel, számára folytonos igényként merül fel a külső megerősítés, a helyzet többszöri tisztázása, ismétlése (Erős–Jobbágy 2001), akkor a munkaviszony megszüntetése kapcsán a megszüntetést végző szakember képes lesz a negatív hatást, élményt a körülményekhez képest egy gondoskodó, megértő helyzetűre átalakítani. Mészáros (2006b:292) álláspontja szerint az MBTI „hozzájárulhat ahhoz is, hogy a munkahelyen belül felmerült problémákhoz más módon közelítsünk, hogy a kollégák és a beosztottak eredményesebb kommunikációját, megfelelőbb konfliktuskezelését, jobb együttműködését, a csapatmunkát, kellemesebb légkört segíteni tudjuk.” A lelki válság feloldása érdekében az elbocsátást irányító szakembernek nagyon körültekintően kell eljárnia a folyamat során, semmiképpen nem viszonyozhatja a munkavállaló érzelmi kitöréseit az ellenállás leküzdése kapcsán, kellő időt szánva arra, hogy a munkavállaló érezze, hogy a döntés nem változtatható, de a problémáját teljes mértékig megérti a vállalat, ez által a negatív hírt könnyebben fel tudja dolgozni. Ez különösen fontos azért is, mert a távozó kolléga vállalattal kapcsolatos véleményét jelentősen befolyásolja az elbocsátás során vele szemben tanúsított bánásmód, az „utolsó emlékkép”. A vállalatról kialakított pozitív, vagy negatív vélemény – függetlenül attól, hogy a munkavállaló távozása sajnálatos, vagy sem – terjesztése megindul attól a pillanattól, ahogy a távozó kolléga kilépett a helyiségből.

A szükséges munkaerő biztosítása érdekében a HR szakembereknek változásmenedzserként kell végrehajtani az ezzel kapcsolatos feladatokat, hogy ebben a jelenlegi gazdasági körülmények adta munkaerőpiaci kihívások kapcsán szavatolható legyen az emberi erőforrások egyensúlya vállalaton belül (Chovan 2015). A hatékonyság javítása, költségek csökkentése, gyár bezárása, vagy egy tevékenység beszüntetése gyakran azt eredményezi, hogy a szervezet gazdasági, működési indokai alapján a számára értékes alkalmazottaktól is meg kell válni, munkaviszony megszüntetésére kerül sor. Ekkor létszámleépítésről beszélünk, és a 2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről X. fejezetében található 64. § alapján a munkáltató köteles a munkaviszony megszüntetésének gazdasági okát egyértelműen meghatározni, Kővári (1991:8) álláspontja szerint a „megszüntetés gazdasági oka különbözteti meg az elbocsátást a leépítéstől”.

A munkaviszony megszüntetése történhet munkáltató általi felmondással, közös megegyezéssel alkalmazott megszüntetéssel. Csoportos létszámleépítést akkor kell alkalmazni, ha egy adott szervezetben, előre meghatározott időintervallumban a leépítettek száma elér, vagy meghalad – pl. 300 fő fölötti alkalmazotti létszám esetén legalább 30 fő – egy bizonyos limitet (Szatmáriné 2000).

A csoportos létszámleépítés kezelésének három makrogazdasági modellje különböztethető meg (Bakacsi et al. 2006):

- ✓ Amerikai modell: gyorsan, határozottan, szinte korlátozás nélkül lezajlik, a társadalom az elbocsátást, munkanélküliséget nem tekinti devianciának.
- ✓ Japán modell: a munkanélküliség megelőzésére törekszik, melynek érdekében képzéseket, átképzéseket, belső átcsoportosításokat alkalmaznak.
- ✓ Nyugat-európai modell: jóléti állam felelősséget vállal a munkanélküliek támogatásában, újbóli elhelyezkedésükben, a munkáltató számos korlátozással, szabályozással, bejelentési kötelezettséggel szembesül. A hazai gyakorlatot is ez a modell jellemzi.

Létszámcsökkentésre irányuló reorganizációs döntés esetében a versenyképesség úgy biztosítható, amennyiben a szervezet outplacement programmal támogatja a folyamatot. Sikeres outplacement program biztosításával – mind a távozó, mind a leépítésben nem érintett munkavállalók részére – a körülmények ellenére pozitív véleményt formálnak a vállalatról, ezzel növelve jó hírnevét a problémamegoldás során tanúsított emberséges magatartása által (Chovan 2013). Reorganizációs folyamat kapcsán végrehajtott elbocsátások alkalmával megfelelő kommunikációs folyamatokra és csatornákra van szükség annak érdekében, hogy megértsék, illetve elfogadják a munkavállalók a változtatások szükségszerűségét (Langdon–Whiteside 2004), a munkaviszony megszüntetése során a kétirányú és őszinte kommunikáció elengedhetetlen (Bersin 2013, Csath 2008). Ebbe az életérzésbe enged bepillantani az „Egek ura – Up in the Air” amerikai film, melyben a George Clooney által megformált munkaerő-leépítési szakértő személyes jelenlétével, emberséges kommunikációjával átkíséri az érintett munkavállalókat a „szakadékon”.

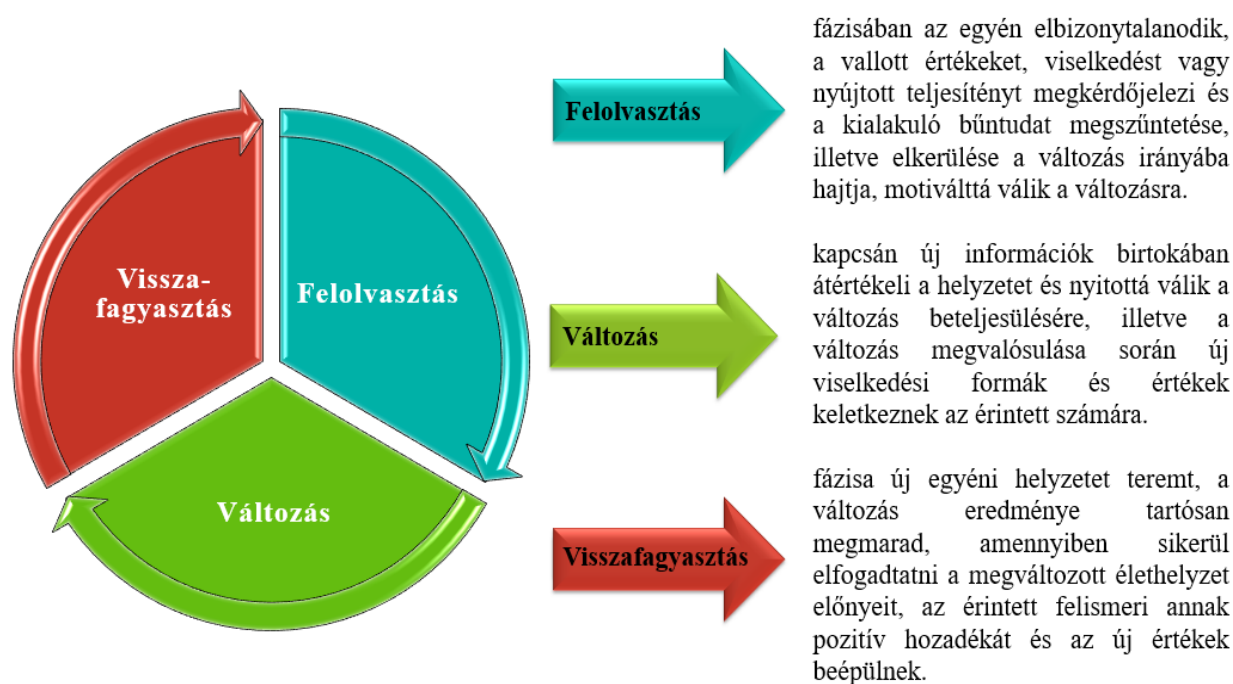
A létszámleépítés – munkáltatói márkaépítés szempontjából – sikeres lebonyolítását befolyásolja a leépítést végző személyisége. Lovas (2000) álláspontja, hogy a tranzakcióanalízis megközelítése szerint személyiségünk 3 „én-állapot” része közül melyik lesz domináló a folyamat során:

- ✓ Szülő (aki a tilalmak és szabályok generálója) amennyiben ezen „én” dominál a leépítést végzőben, a távozás okát „megérdemelt” lépésnek tekinti, úgy véli, hogy az érintett alkalmazott nem dolgozott rendesen. Minezen „én” dominálása az elbocsátandó dolgozóban azt generálja, hogy a vállalat nem törődik vele, kizárólag csak a profit számít.
- ✓ Gyerek (vágyak, érzelmek és indulatok vezérlik) én dominanciája vezető esetében egyfajta sajnálatot fog kiváltani a távozó munkavállalóval szemben, az elbocsátás feladatát is hajlamos áthárítani másra. Az elbocsátandó munkavállaló gyermeki énjének dominálása esetén nem képes feldolgozni a helyzetet, hibáztat másokat a szituációért, elvárja a gondoskodást.



- ✓ **Felnőtt** (racionális, valóságot tükröző viselkedés) én kapcsán az elbocsátást végző szempontjából célravezető, ha követi a szabályokat és egyaránt képes az együttérzését és gazdasági racionalitását képviselni, ezzel a felesleges stressztől, terhektől kíméli meg mindkét felet. Dolgozóba felülemelkedő „felnőtt én” során az érintett racionálisan képes gondolkodni, mérlegelni kezdi a lehetőségeit, kapcsolati tőkéjét (Mészáros (szerk.) 2007).

Kurt Lewin és szerzőtársai (1975) is tanulmányozták az egyének változás – többek között munkaviszony megszüntetése – kapcsán észlelt, megélt fázisait, melyet a 17. ábra tükröz.



17. ábra: Egyén változás kapcsán észlelt fázisa

Forrás: Lewin et al. (1975) alapján saját vizsgálat, 2019

Kutatásom egyik új eredményeként dedikálható az a felismerés, hogy nem elegendő kizárólag a szervezetnél aktuálisan alkalmazásban álló és jövőben vállalathoz csatlakozó munkavállalókat megcélozni MMÉ stratégia megalkotásakor, a távozó munkavállalóra is hangsúlyos figyelmet, törődést kell fordítani a megemelkedett munkaerőhiány miatt, hiszen a távozó kolléga vállalatról alkotott véleményével jelentősen befolyásolja a munkaerőpiacon a vállalat megítélését.

### 3.3. MMÉ összefoglalása

Az MMÉ szakirodalmának feldolgozása során arra kerestem a választ, hogy miért fontos a munkáltatói márkaépítés a vállalati hatékonyság növelésében, illetve rendszereztem az általam elért fogalom meghatározásokat a munkáltatói márka, személyzeti marketing és MMÉ kapcsán.

Szakirodalom tanulmányozása alapján megalkottam az MMÉ saját értelmezésem szerinti konceptualizálását és összeállítottam azon HR trendeket, melyek befolyásolják a vonzó munkáltatói márka kialakítását.

A márka szimbólumokból tevődik össze, melyekkel azonosíthatóvá válik egy vállalat az általa gyártott, forgalmazott termékekkel és szolgáltatásokkal, egyben megkülönbözteti versenytársaitól. A HR értékteremtési szerepe megmutatkozik abban is, hogy a turbulens gazdasági igényeket összhangba hozza a vállalat munkaerő igényével, valamint a munkavállalók érdekeit szem előtt tartva, HR stratégiáját és munkáltatói márka stratégiáját oly módon kidolgozza, hogy vonzó munkahellyé váljon, innovatív megoldásokat alkalmazva győztes vállalati kultúra kialakítására törekedve biztosítsa a munkavállalók elismerését, motiválását, kompetenciájuk fejlesztését, hatékony munkavégzésre ösztönzését. Mindezek megvalósításával támogatható a kiválóan teljesítő vállalat létrehozása és a magas potenciálú (high potential) munkavállalók megtartása.

Ezen túlmenően a sikeres munkáltatói márkaépítés azért is fontos, mert a helyesen megválasztott toborzási és kiválasztási módszerek folyamatosan növekvő nyereséget és ésszerű költségcsökkentéseket eredményeznek, továbbá biztosítja a pénzügyi befektetések megtérülését. A kiválóságra törekvés éppúgy növeli a munkavállalók tudatosságát a folyamatos szakmai fejlődés szükségességéről és érdekéről, mint a termelékenység és a hatékonyság előmozdításáról a vállalat dimenzióin belül. Összegezve, a munkáltatói márkaépítés segíti a szerepek és felelőségek újra definiálását, és rugalmasabb módszert kínál a foglalkoztatáshoz kapcsolódó eszközök meghatározására, amelyek révén a vállalat céljai közvetlenül és közvetve is megvalósulnak. Az ügyfél elégedettségét eredményező kulturális és szervezeti tudatosság összhangja által elért üzleti eredmények és vállalati siker kulcsa a teljes elkötelezettségben rejlik, mely egyaránt alapvető minden munkavállaló – vezérigazgatótól a segédmunkásig – számára. A potenciális tehetségek és a meglévő talentumok kiemelkedő figyelme mellett a távozó kollégákra is nagy hangsúlyt kell fektetni, emberséges munkaviszony megszüntetést biztosítani véleményformáló hatásuk miatt.

Mondy-Mondy (2012:201) a sikeresség, a munkáltatói márka által biztosított legjobb munkaadói cím „Best Company to Work” elérése érdekében a tanulás és fejlődés elérhetőségét hangsúlyozta. A tehetségekért folytatott harcban a munkáltatói márkaépítés sikeressége abban rejlik, hogy a jövőkép és küldetés meghatározása alapján el kell készíteni a vállalati, majd a humán erőforrás stratégiát. A vonzó, hiteles munkáltatói márka hozzáadott értéket biztosít a vállalatnak, hiszen a dolgozók „beszerzési” költsége és a fluktuációs ráta csökken, vagyis szignifikáns kapcsolat mutatható ki a toborzási és kiválasztási módszerek, eszközök és a vállalati imázs között.

## 4. A PRIMER KUTATÁS BEMUTATÁSA, A KUTATÁS MÓDSZERTANA

„Minden tudomány szaknyelve egy mesterségesen felépített rendszer, és a tudományos adat nem tény, csak különböző kutatási tanulmányok eredménye.”

Pierre Bourdieu, 1974

Az EEM fejlődésének vizsgálata eddig sem szorult háttérbe, azonban a 2008-ban kirobbant pénzügyi-és gazdasági világválság hatása, a globalizáció és a digitalizáció térnyerése, az új generációk korábbtól gyökeresen eltérő gondolkodásmódja ismét egyre központibb kérdéssé tette. A változás meghatározza mindennapjainkat, akár irányítjuk, akár ellenállunk, viszont, ha nem reagálunk azonnal a kihívásokra, a piacról szerzett információkra, versenytársaink leelőznek, vállalatunk veszélybe kerülhet (Poór 2011). Doktori értekezésem fő célkitűzése – C1 – és megfogalmazott kérdéseimre irányuló kutatásom abban nyújt támogatást, hogy a vállalatok versenyképességük biztosítása érdekében milyen módszereket, eszközöket használhatnak.

Célkitűzés  
1.

- A vállalati hatékonyság növelése érdekében a foglalkoztatás erősségei alapján meghatározni a szignifikáns versenyképességi faktorokat.

Célkitűzés  
2.

- Széleskörű szakirodalmi kutatást követően céloom konceptualizálni a munkáltatói márkaépítés fogalmát, célját, feladatait a tehetségek megtartása és vonzása érdekében.

Célkitűzés  
3.

- A Munkáltatói márkaépítés jó gyakorlatainak (Best Practice) elkészítése.

A globalizáció szignifikáns jelenlétével az európai munkaerőpiaci terjeszkedésünk növekedésnek indult. A pénzügyi krízist követő pár évben számos kutató kereste a választ arra, hogy milyen megoldások léteznek a gazdasági kihívásokra. Többen közülük arra a következtetésre jutottak, hogy felül kell vizsgálnunk a megszokott elméleteinket és módszereinket, új irányzatok keresése szükséges a kihívások kezeléséhez. Doktori értekezésem során én is ezt tartottam szem előtt, és a hatékonyság, versenyképesség növelése érdekében végeztem tudományos kutatásomat.

#### **4.1. A kutatás előzményeinek ismertetése**

A kutatásom tárgyaként választott munkáltatói márkaépítés olyan kérdéskör, mely manapság egyre fontosabbá válik a vállalatok versenyképességének biztosítása érdekében a megfelelő munkaerő vonzása, fejlesztése, megtartása, esetleges elbocsátása által.

Közel 20 éve dolgozom HR szakemberként különböző iparágakban tevékenykedő multinacionális vállalatoknál, s stratégiai vezető pozíciókban megfelelő eszközök, módszerek, rendszerek biztosításával támogatni tudtam a vállalatok hosszú távú stratégiáját, üzleti terveit, s hozzá tudtam járulni a vállalati értékteremtéshez. Több éve kutatom a vállalati hatékonyság, versenyképesség, növelésének lehetőségeit, hiszen ez biztosítja egy vállalat jövőjét a kiélezett piaci körülmények között. Már pedagógiai tanulmányaim alkalmával is a vállalati hatékonyság, karriertervezés foglalkoztatott, majd közgazdász végzettségem megszerzése során tovább kutattam a vállalati versenyképességet különböző aspektusokból.

**2013**-ban készített munkám – Reorganizáció, outplacement a versenyképesség érdekében (Chovan 2013) – eredményei számos aspektusban jelentették jelen doktori értekezésem kutatási előzményét:

- ✓ A vállalati versenyképesség növelése érdekében végzett vizsgálataim során konceptualizáltam a versenyképes vállalat fogalmát, meghatározva fókuszterületeit.
- ✓ Elkészítettem a reorganizációs stratégia sikerkritériumait, valamint folyamatmodelljét.
- ✓ Definiáltam a sikert hozó HR vezetői kompetenciákat, illetve kidolgoztam a kiváló HR vezető részéről elsajátítandó, fejlesztendő hat stratégiát, mely hozzásegíti megbízható tanácsadóvá váláshoz, továbbá meghatározó jelentőségű az MMÉ során.
- ✓ A szakirodalmi áttekintések, a saját tapasztalatom, és néhány vállalati vezető interjú technikával ismertetett tapasztalata, a DGS Global Research, a CRANET, továbbá egyéb kutatási felmérések eredményeit a reorganizáció, versenyképesség témakörében összevettem az általam elkészített kutatási kérdőív Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának (SZMT) tagjai által, tanácsadói tevékenységük során egy sikeres vállalati reorganizáció kapcsán alkotott véleményüket. Az elemzésre került kutatási eredményeket figyelembe véve megalkottam a reorganizációt támogató jó HR gyakorlatokat, ami hozzájárul a reorganizációs stratégia megvalósításával a vállalati versenyképességhez.
- ✓ Kutatási eredményeim bemutatása érdekében számos publikációt készítettem.

**2015**-ben a Békés Megyei és a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamarával, a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központjával együttműködve, „A válság és kilábalás hatása a foglalkoztatásra és a foglalkoztatási formákra” címmel végzett – a gazdasági élet szereplői körében a válságból való kilábalás, valamint a növekedés idején elterjedt jellegzetes foglalkoztatási üzleti

modellek, újszerű foglalkoztatási formák elterjedtségét illetően végzett felmérés – kutatás egyik koordinátoraként több hazai és nemzetközi, angol nyelven megjelentetett publikációt (Chovan et al. 2017) készítettem. A vizsgálatban 141 hazai vállalat vett részt.

- ✓ A kutatási eredmények alapján megalkottam a Munkaerőpiac modelljét.
- ✓ Kutatási eredményeim hozzásegítettek ahhoz, hogy megalkossam a vonzó munkáltatóvá válási modellt, mely struktúrát nyújt a munkáltatói márkaépítési stratégiához.
- ✓ A kutatás alapot szolgáltatott arra, hogy a „munkaerőpiaci marketing” hatását a HR stratégiai szerepére tovább vizsgáljam a versenyképesség biztosítása érdekében.
- ✓ A kutatás lehetőséget nyújtott továbbá arra, hogy „teszteljem” munkám során a marketing területén használatos NPS módszertant a munkavállalói vélemény, elégedettség új típusú kérdőív használatával történő megismerésére. Bebizonyosodott, hogy az NPS mutatószám mérését sikeresen lehet alkalmazni munkavállalói elégedettség meghatározására, a vevők és partnerek ügyféllojalitási mértékének meghatározása mellett.

**2018**-ban a munkáltatói márkaépítés szerepét kezdtem vizsgálni a fluktuáció csökkentése érdekében. A kutatásban szereplő vállalat létszáma a vizsgált időszakban meghaladta a 2500 főt. 2017-ben a vállalattól távozók létszáma több, mint hétszáz fő volt, mely megoszlott a direkt, indirekt és a szellemi állomány között. Strukturált interjút hajtottam végre 52 fő irányított megkérdezésével személyes interjú keretében, a megszerkesztett kérdőív kitöltését követően.

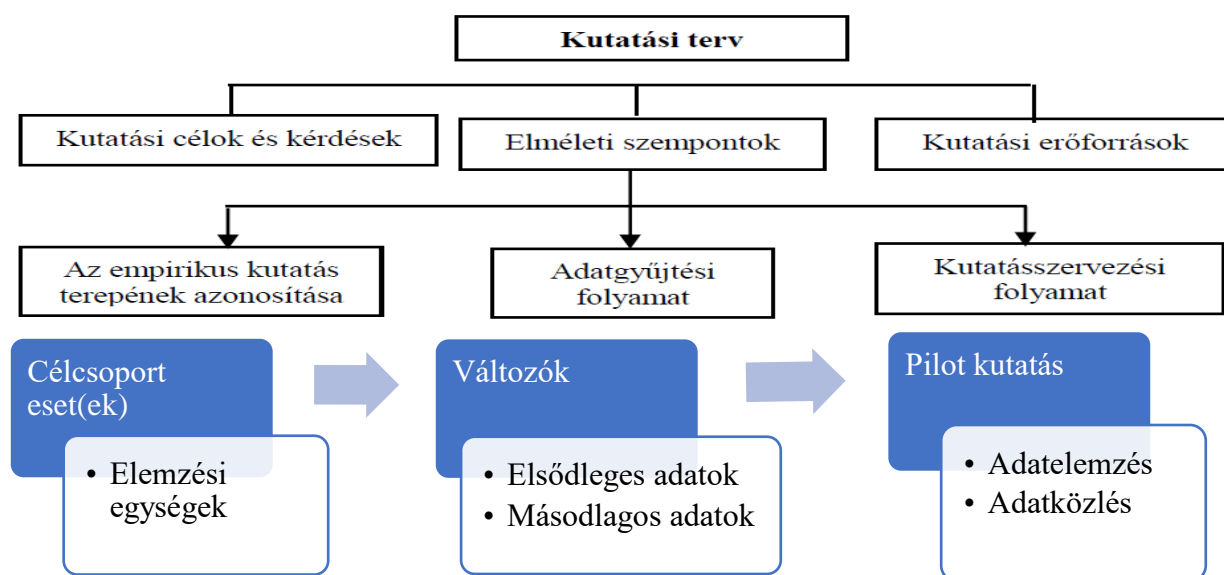
- ✓ A szakirodalom áttanulmányozása és a kutatási eredmények kiértékelése alapot szolgáltatott arra, hogy meg tudjam határozni egy szervezet erősségei, fejlesztendő területei, távozást kiváltó okai kapcsán azon mérvadó kérdéseket, vizsgálati kategóriákat, melyeket PhD értekezésem kapcsán elkészített kérdőívem összeállításakor a vizsgálati fókuszba helyeztem az MMÉ kapcsán kitűzött céljaim megválaszolása érdekében.
- ✓ Eredményeim megerősítették az EEM marketing szemléletű irányzatának vizsgálati relevanciáját.
- ✓ A vonzó munkáltatóvá válás érdekében számos értékelhető választ kaptam, melyeket beépítettem kutatási kérdőívembe, disszertációm anyagába, hipotéziseimbe.

Egy vállalat sikertényezőjének tekintjük, ha a versenypiacról begyűjtött információkat hatékonyan tudja alkalmazni az érdekcsoportjai igényeinek kielégítésére (Poór 2011). Ezen információk begyűjthetők többek között jól szerkesztett, általános és témaspecifikus kérdéseket tartalmazó kérdőív összeállításával, melyhez szükséges előzőleg meghatározni a kutatás célkitűzéseit, a kutatási tárgyköröket, valamint a hipotéziseket (Héra–Ligeti 2005).

## 4.2. Az elmélet alapján alkalmazott kutatási terv, modell és módszertan

Szinte elképzelhetetlenül gyorsan, turbulensen változik környezetünk, melyben egy vállalatnak a növekedése, versenyképességének biztosítása érdekében alkalmazkodnia kell az új technológiák által támasztott követelményeknek, melyek egyúttal új távlatokat is nyitnak. A sikeresség kulcsa, hogy felismerik-e ezeket a lehetőségeket, és megfelelő módszerekkel, tudományos kutatási eredmények alapján kapott válaszokkal reagálnak-e rájuk. Ezt az állítást alátámasztja Lehota (2001) kvantitatív kutatási módszerekkel kapcsolatos értelmezése, mely szerint „...a sokaság egészére vonatkozó, megbízható és általánosítható eredményekhez juthatunk”. Mindazonáltal akkor érdemes kvalitatív kutatást elvégezni, amennyiben a válaszolók gondolkodásmódját, elégedettségét vagy véleményét, szokásait kívánjuk megismerni, azok nyújtanak alapot, összehasonlíthatóságot saját magunk, vagy mások eredményeivel (Mason 2005).

A kutatási célok és kérdések, valamint a hipotézisek megfogalmazását követően a kutatási terv, kutatási modellem, valamint az adatgyűjtés és elemzés módszertani elemeit mutatom be Yin (2003) alapján a 18. ábra szerint:

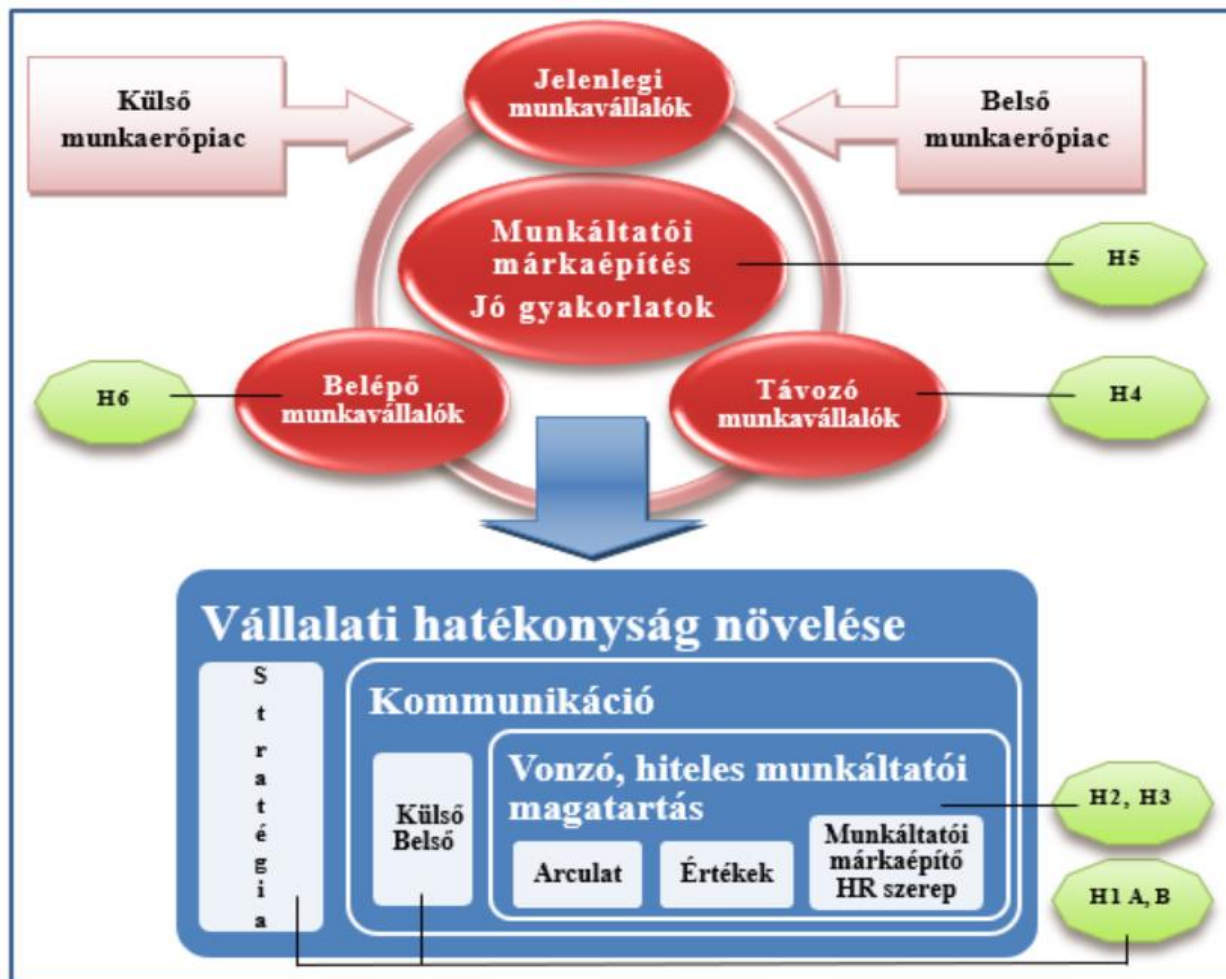


18. ábra: A kutatási terv elemei

Forrás: Yin (2003:110) alapján saját szerkesztés, 2019

A kutatás a mintában szereplő válaszadók alapján mind hazai, mind nemzetközi – szignifikánsan német és szlovák – munkavállalók tapasztalatára, gyakorlatára fókuszál, ennek megfelelően következtető és hozzásegít az ok-okozati kapcsolatok vizsgálata mentén az MMÉ jó gyakorlatainak összeállításához (Malhorta 2001). Az előző fejezetben bemutatott kutatási előzmények megerősítették azt az igényt, hogy feltáró jellegű kutatást készítsék az általam összeállított munkavállalói elégedettség és vélemény kérdőív eredményei vizsgálatával az MMÉ kapcsán, a felvázolt kutatási terv tematikáit követve.

A 19. ábrán szemléltetem az EEM kapcsán említett munkáltatói márkaépítés központi szerepét, illetve a Best Practice alkalmazásával biztosítható vállalati hatékonyság növelését.



19. ábra: Munkáltatói márkaépítés jelentősége – átfogó kutatási modell  
 Forrás: Saját kutatás, 2019

A kutatási modellemben vizsgálom az MMÉ jó gyakorlatok alkalmazásának hatását a vállalati hatékonyság növelése érdekében és bemutatom az ok-okozati összefüggéseket hipotéziseim kapcsán. Új tudományos eredménynek számít az MMÉ új megközelítése, mely szerint nem csak a potenciális és jelenlegi munkavállalók kerülnek fókuszba, de a vállalattól bármilyen okból „távozó munkavállalók” esetében is különösen hangsúlyos az elbocsátást végző viselkedése, az emberséges elbocsátás jelentősége, mivel a szervezetről kialakult véleményüket a távozó kollégák széles körben terjesztik, erre a digitalizált világunk is egyre nagyobb lehetőségeket nyújt.

Amennyiben az MMÉ valamennyi kulcs tényezője betartásra, megvalósításra kerül, a folyamat hozzáadott értéket teremt, mivel egy jó gyakorlat<sup>33</sup> (best practice) kialakításához vezethet.

<sup>33</sup> A fokozott piaci versenyben a vállalatok hatékony működésük biztosítására benchmarking eljárásokat is használnak annak érdekében, hogy az iparági jó gyakorlatokat („best practice”) megismerve, azokat saját vállalatukra adaptálva célkitűzéseikbe, üzleti és funkcionális terveikbe beillesztik (Poór 2011).

Több HR vonatkozású „best practice” gyűjteményt készített többek között Guest et al. (2011), Delery–Doty (1996), melyek alkalmazása révén a vállalatot hozzásegíti a kiváló szervezeti teljesítmény nyújtásához. Mindezek figyelembevételével biztosítható a folytonosság, fenntarthatóság és a megbízhatóság, továbbá az alkalmazkodó képesség a gazdaságunk turbulensen változó tendenciáihoz, mégis megtartva, vonzóvá téve a megkülönböztető jellemzőket.

### **4.3. Kutatási módszertan**

Mint az előző fejezet szakirodalmi kutatása rávilágított arra, hogy a magyarországi menedzsmentkutatók csupán a '90-es évektől kezdtek el foglalkozni a munkáltatói márkával, ezért elenyésző szakirodalmat és nem egységes fogalomhasználatot realizálhatunk. Mindezek, illetve az, hogy egyre több vállalati vezetőt és szakembert foglalkoztat ez a témakör, szintén alátámasztja szükségességét. A szakterület egyik neves kutatójának tekinthető Minchington (2010) meghatározása szerint az MMÉ alapján releváns következtetések vonhatók le a szervezeti arculat, kultúra tekintetében a jelenlegi munkavállalók és a külső piacon lehetséges jelöltek számára.

Az MMÉ erősítése, fejlesztése kapcsán a HR vezetők kulcsfontosságú szerepet töltenek be a munkavállalói tudatosság erősítésében, melyre egy végtelen körforgásként tekinthetünk. Különösen azért, mert a munkavállalók tevékenységükkel, viselkedésükkel és hozzáállásukkal hozzájárulnak a vállalat sikerességéhez, ezt a hozzájárulást a tulajdonosok értékelik az emelkedő bérek és egyéb juttatások által, kiváltva a munkavállalók motivációját, elérve a jelenlegi kiemelkedően teljesítő munkatársak megtartását és a leendő, tehetséges alkalmazottak vonzását. HR szakemberként PhD kutatásom kérdéseivel arra keresem a választ, hogy a vállalati hatékonyság, versenyképesség miként növelhető az MMÉ – mint újkeletű, elenyésző számú szakirodalommal és empirikus kutatási eredménnyel rendelkező tudományág – és annak kapcsán összeállított jó gyakorlatok által.

#### **4.3.1. Adatgyűjtés módszerének bemutatása**

A kutatásom feltáró jellegűnek minősíthető, mivel a témakör tudományos kutatása – különösen hazánkban – „gyerekcipőben” jár. A mintavétel kapcsán elvettem a véletlen (egyszerű véletlen mintavétel, lépcsőzetes mintavétel, rétegzett mintavétel, mechanikus mintavétel, ötletszerű mintavétel) mintavételi lehetőségeket, és a nem véletlenszerű mintavételi lehetőségeket (kvóta szerinti mintavétel, koncentrált vagy szakértői mintavétel, önkényes mintavétel, vagy egyszerűen elérhető alanyok kiválasztása, hólabda módszer) közül Babbie (2003) iránymutatásaira támaszkodva a hólabda módszert választottam. „A hólabda módszernél a kutató adatokat gyűjt a megcélzott populációba tartozó néhány személytől, akiket meg tud találni, majd megkéri őket, hogy adják meg más, általuk ismert populációba tartozó személyek elérhetőségét. A hólabda szó



a fokozatos felhalmozódásra utal, ahogy a már elért személyek újabb embereket javasolnak. Az előálló minta reprezentativitása is kétséges, ezért az eljárást elsősorban feltáró célra szokás használni.” (Babbie 2003:205)

Az elektronikusan terjesztett kérdőívet magyar, angol, német és szlovák nyelven készítettem el, linkjét (kérdőivem.hu) ismerettségi körömben személyre szóló felkérő levelek segítségével juttattam el a lehetséges válaszadók számára, melyben megkértem őket a további terjesztésre. Ezen túlmenően a kérdőívek szélesebb körben – 6.000 válaszadót megcélozva közel 10%-os válaszadási eredménnyel – történő terjesztését közösségi média (Facebook és LinkedIn, hazai, illetve nemzetközi közösségi és szakmai hálózatok) – csatornáit felhasználva biztosítottam (Barabási 2003). Ez a standardizált kérdőíves módszer hozzájárult ahhoz, hogy az alapsokaság halmaza beazonosíthatóvá vált a különböző csoportjellemzők alapján, illetve azok leírása, összehasonlíthatósága, a közöttük fennálló összefüggések feltárása megvalósulhatott.

Igaz, kutatásom nem tekinthető reprezentatívnak, de jelentősége abban megmutatkozik, hogy nemzetközi szintű összehasonlításra ad lehetőséget az által, hogy az 535 értékelhető válasz közül a magyar (57%) válaszadók mellett német (22%), szlovák (19%) és elenyésző számban (2%) egyéb nemzetiségű munkavállalók válaszoltak, véleményt formáltak.

Kutatási vizsgálatom bemutatása a célkitűzések, kutatási kérdések és hipotézisek megválaszolása érdekében, annak figyelembevételével történik. Szekunder adatok elemzését végeztem el a tudományos kutatásom során a témakörben megjelentetett hazai és külföldi szakirodalom megismerése, azok megállapításai kapcsán. További szekunder adatforrásként használtam a magyarországi és nemzetközi szinten eddig végrehajtott, különböző empirikus kutatások eredményeit (többek között Cranet, Ranstad), különböző kutatási szervezetek és hivatalok (GKI, KSH, OECD) statisztikai adatbázisát, kutatási adatait, valamint tanulmányaim és munkám során készített, alkalmazott adatokat, vezetőként megszerzett ismereteimet és tapasztalatomat.

Primer kutatásom biztosítása érdekében Sajtos–Mitev (2007) iránymutatásait követve, a kvalitatív kutatás (probléma tisztázásában segít) során strukturált interjúkat hajtottam végre a kutatási előzményekben bemutatott, 2018-ban a munkáltatói márkaépítés kapcsán végzett kutatásom keretein belül. Ezen interjúkat elvégeztem mind direkt (közvetlen a termelésben dolgozó, fizikai állományú), mind indirekt (közvetve a termelésben részt vevő fizikai állományú), valamint salaried (szellemi állományú, közép, felsővezetői szintű) munkavállalók körében. Az interjúk eredményeit önálló esettanulmány formájában dolgozom fel.

A primer kutatáson belül a kvalitatív kutatás és a kutatási előzményekben ismertetett további két kvantitatív kutatás eredményei megerősítettek abban, hogy doktori értekezésem kvantitatív

kutatása (általánosítható eredményeket biztosítva a minta alapsokaságra) számszerűsíthetővé, statisztikai módszerekkel elemezhetővé válhat (Malhotra–Simon 2008).

Az üzleti változások gyorsuló irama mellett a vállalatok akkor képesek megfelelni a folyamatos megújulás, versenyképesség követelményeinek, amennyiben megfelelő stratégiákat építenek ki, a munkavállalókat elismerik és véleményüket figyelembe veszik. Ehhez megfelelő munkáltatói márkaépítés (jó vállalati hírnév, vonzó külső megítélés) szükséges. Manapság több vállalat fordít nagyobb hangsúlyt munkáltatói márkájának kiépítésére munkavállalói véleménye alapján. Ennek tükrében készítettem el munkavállalói elégedettség / vélemény kérdőívet, mellyel a megkérdezettek körében abból a célból, hogy felmérjem a munkahelyükkel kapcsolatos elégedettségüket, a munkakör kapcsán tapasztalt véleményüket, illetve melyek a foglalkoztatás erősségei, jellemzői cégük vonatkozásában.

A kérdőív próbatesztelése 2019 év elején zajlott, 6 fő bevonásával. A kérdőív tartalmi elemei nem, csupán terjedelme került módosításra. Kitöltésére két hónap állt rendelkezésre, 2019. július 02-től 2019. szeptember 04-ig. A felmérés név nélkül készült és önkéntes volt, körülbelül 10 percet vett igénybe. Az elektronikus úton terjesztett kérdőív 25 tárgyköri – statisztikai adatok, munkahelyi ajánlás, preferenciák, valamint szervezettel kapcsolatos elégedettség, vélemény formálására irányuló – direkt jellegű, zárt típusú jellemzően skálakérdést tartalmazott, melyek során főként nominális és metrikus (intervallum) skálákat alkalmaztam (Sajtos–Mitev 2007). Kérdőívem nagyrészt „Likert-skála típusú” kérdésből állt. A skálatípust a 2003-ban kidolgozott Net Promoter System (Valós Ügyféltámogatottsági Rendszer) menedzsment filozófia (Markey–Reichheld 2011) mérőszámának (Score) használatával alkottam meg. Válaszadás 0-tól 10-ig terjedő skálán történt, ahol 0 az „egyáltalán nem ajánlanám”, 10 a „kimondottan ajánlanám” értéket képviselte.

#### **4.3.2. Alkalmazott adatelemzés módszerének bemutatása**

A kvantitatív (mennyiségi) kutatási módszertan lehetőséget nyújtott a kutatás eredményeinek számszerűsítésére és általánosíthatóságára az alapsokaság tekintetében (Sajtos–Mitev 2007).

Az elemzés során leíró statisztikákat használtam bemutatandó a megoszlásokat, középértékeket, szóródásokat. Az átlagok összehasonlítása, valamint a kapcsolatok vizsgálata előtt Kolmogorov-Smirnov próbával teszteltem a változók normalitását, hogy ezután egyértelműen el tudjam dönteni azt, hogy paraméteres vagy nemparaméteres próbát szükséges használni. A normalitás tesztelésére használt Kolmogorov-Smirnov próba a vizsgálatba bevont változók eloszlását hasonlítja az elméleti normális eloszláshoz, melynek a várható értéke megegyezik a tesztelt változó átlagával, szórása pedig a tesztelt változó szórásával. A Kolmogorov-Smirnov próba nullhipotézise, hogy a vizsgált változó eloszlása normális eloszlást követ, míg az alternatív hipotézis, hogy a normálistól

eltérő eloszlást követ. A döntést mindig a szignifikancia-érték nagysága alapján hoztam meg, ha az elérte az 5%-ot, akkor a normalitás megléte mellett döntöttem a nullhipotézis elfogadásával, míg az 5% alatti érték esetén a nullhipotézist elvettem, és a normalitás meglétét nem feltételeztem. Természetesen a viszonylag nagy mintanagyság miatt több esetben a normalitás teszt eredményétől eltekintve használhattam a paraméteres próbákat, mivel a centrális határeloszlás-tétel alapján elegendően nagy minta esetén (100 felett) feltételezhetjük a vizsgálatba bevont skála típusú változók átlagának normalitását.

A független részsokaságok várható értékeinek összehasonlítására használt t-próba a két átlagot hasonlítja össze, figyelembe véve azok szórását. Amennyiben kettőnél több független részsokaság várható értékét kellett összehasonlítani, a varianciaanalízis (ANOVA) módszerét alkalmaztam.

A varianciaanalízis a külső és belső eltérés-négyzetösszegek szabadságfokkal korrigált értékeit viszonyítja egymáshoz, mely próbafüggvény F-eloszlást követ. A próba nullhipotézise szerint a vizsgált részminták várható értékei megegyeznek, míg az alternatív hipotézis szerint szignifikáns eltérés van közöttük. A próbafüggvény értékéből meghatározható annak szignifikanciája, melynek értéke alapján dönthetünk a nullhipotézis elfogadásáról, illetve elvetéséről. Amennyiben a próba szignifikancia-értéke elérte az 5%-ot elfogadva a nullhipotézist feltételezhető a sokasági várható értékek egyezősége, míg az 5% alatti szignifikancia-érték esetében feltételezhető a várható értékek közötti szignifikáns eltérés (Sajtos–Mitev 2007).

A független mintás t-próba és a varianciaanalízis egyik alkalmazási feltétele a szóráshomogenitás, azaz a részsokaságok szórásának egyezősége. Ezt a feltételt a Levene-féle szóráshomogenitás teszttel vizsgáltam, melynek próbafüggvénye F-eloszlást követ. Amennyiben a próba szignifikancia-értéke elérte az 5%-ot elfogadva a nullhipotézist feltételezhető a sokasági szórások egyezősége. Ha nem volt feltételezhető a változók normalitása, akkor kettőnél több sokaság várható értékének összehasonlítására a Kruskal-Wallis nemparaméteres próbát alkalmaztam, mely a megfigyelt, vizsgálatba bevont értékek sorba rendezése után, az egyes megfigyelésekhez rendelt rangszámok alapján határozza meg a próbafüggvény értékét, mely részmintánkénti 5-ös elemszámot meghaladva khi-négyzet eloszlást követ. A próba nullhipotézise szerint a vizsgált részminták várható értékei megegyeznek, míg az alternatív hipotézis szerint szignifikáns eltérés van közöttük. A páros mintás t-próba nullhipotézise szerint a vizsgált két változó várható értéke megegyezik, míg az alternatív hipotézis esetében azok között szignifikáns eltérés van. Több mint két változó várható értékének összehasonlítására a többváltozós varianciaanalízis (MANOVA) használandó, melynek nullhipotézise szerint a vizsgált változók várható értéke megegyezik, míg az alternatív hipotézis esetében azok között szignifikáns eltérés van. A vizsgálat során használt

próba F-eloszlást követ melyből számítható annak szignifikancia-értéke. Amennyiben a próba szignifikancia-értéke elérte az 5%-ot elfogadva a nullhipotézist feltételeztem a változók várható értékének egyezőségét, 5% alatt a várható értékek közötti szignifikáns eltérést.

Nominális változók közötti kapcsolat vizsgálatára a keresztátlából levezethető khi-négyzet próbát használtam, melynek nullhipotézise szerint a két nominális változó között nincs kapcsolat, azaz feltételezhető azok függetlensége. Az alternatív hipotézise pedig az, hogy nem függetlenek egymástól. A próba khi-négyzet eloszlást követ, melynek szignifikancia-értéke elérvén az 5%-ot elfogadhatjuk a nullhipotézist, azaz a változók függetlensége, míg ellenkező esetben (5% alatt) feltételezhető a két változó közötti szignifikáns összefüggés. Ordinalis változók közötti kapcsolat vizsgálatára a keresztátlából levezethető Goodman-Kruskal Gamma használandó, melynek t-eloszlást követő próbájának nullhipotézise szerint a két ordinalis változó között nincs kapcsolat, azaz feltételezhető azok függetlensége. Szignifikáns kapcsolat esetében a gamma mutató értékéből következtethetünk a kapcsolat szorosságára és irányára. Pozitív érték esetében a két változó feltételezhetően egy irányba mozog, míg negatív értéke esetén ellentétes irányú mozgást feltételezhetünk. A gamma mutató abszolút értéke 0-hoz közeledve gyenge, 0,5 környezetében közepes, 1 felé közeledve erős kapcsolatra utal. Skála változók közötti kapcsolat vizsgálatára lineáris kapcsolatot feltételezve a Pearson-féle lineáris korrelációs együtthatót alkalmaztam, melynek t-eloszlást követő próbájának nullhipotézise szerint a két ordinalis változó között nincs kapcsolat, azaz feltételezhető azok függetlensége. Az alternatív hipotézise pedig az, hogy nem függetlenek egymástól. Ahol a próba szignifikancia-értéke elérte az 5%-ot elfogadtam a nullhipotézist, azaz a változók függetlenek, míg 5% alatt feltételeztem a két változó közötti szignifikáns összefüggést. Szignifikáns kapcsolat esetében a Pearson-féle lineáris korrelációs együttható értékéből következtettem a kapcsolat szorosságára és irányára. Pozitív érték esetében a két változó feltételezhetően egy irányba mozog, míg negatív értéke esetén ellentétes. A gamma mutató abszolút értéke 0-hoz közeledve gyenge, 0,5 környezetében közepes, 1 felé közeledve erős kapcsolatra utal. A változók csoportosítására használható a faktoranalízis módszere, mely egy, vagy több látens változót hoz létre, melyek kellő mértékben magyarázzák a számítás alapjául szolgáló komponens-változókat. A könnyebb értelmezhetőség és az egyértelmű faktorstruktúra létrehozásának érdekében alkalmaztam a rotálást. Doktori értekezésemben a Varimax rotálást használtam, mert a varianciák maximalizálásán alapszik és egymásra merőleges, azaz korrelálatlan faktorokat eredményez. Az egyes faktorokhoz rendelt változók konzisztenciáját a Cronbach-alfa mutatóval mértem, melynek 0,7 feletti értéke elfogadható belső konzisztenciát mutat.

A vizsgálatokat az SPSS szoftver 25. verziójú változatával hajtottam végre (Sajtos–Mitev 2007).

## 5. KUTATÁS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGLÉSE

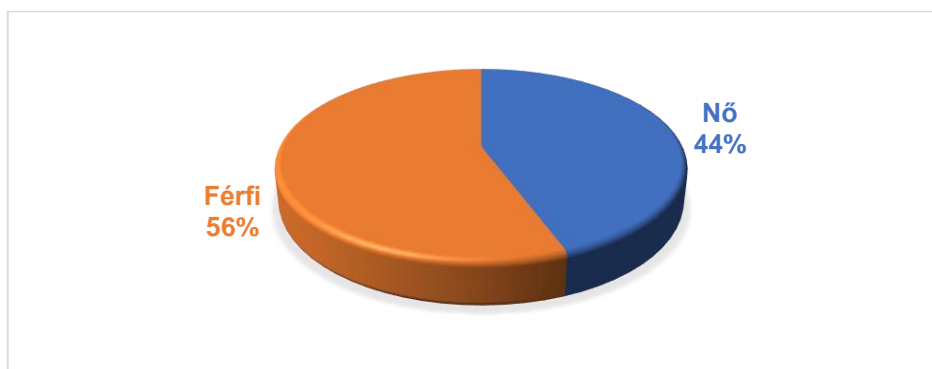
“Keveseknek adatik meg, hogy közvetlenül formálják a történelmet, de mindannyian befolyásolhatunk kisebb eseményeket, amiből összeáll a történelem.”

John F. Kennedy (1961)

Az MMÉ kapcsán összeállított munkavállalói elégedettséget, véleményt vizsgáló kérdőívet összesen 535-en töltötték ki. A felmérés célja az volt, hogy részletesebb betekintést nyújtson a munkavállalók munkahelyükkel való elégedettségébe, a foglalkoztatottak által erősségnek tulajdonított jellemzők körébe, mely alapot tud nyújtani a vállalati hatékonyság növelésének sikerkritériumaihoz, az MMÉ jó gyakorlatainak összeállításához. Ezen túlmenően információt biztosít az MMÉ új megközelítésének és fogalmának meghatározásához, továbbá reális képet nyújt arról, hogy a munkahely elhagyását mi motiválja a munkavállalók esetében.

A kérdőív demográfiai részében felmértem azt, hogy mi a kitöltők neme, életkora, legmagasabb iskolai végzettsége, melyik országban él, milyen többségi tulajdonú vállalatnál dolgozik, mekkora a vállalat mérete, milyen szektorban dolgozik, mióta, milyen foglalkoztatási csoportban és milyen szervezeti egységnél. A vállalattal kapcsolatos elégedettséget több dimenzió mentén mértem, úgy, mint a foglalkoztatás erősségei a szervezetnél, a szervezet elhagyás okai, a munkavállaló vezetőjével való kapcsolata, a cégnél való maradás motiváló tényezői, illetve a potenciális munkahely kiválasztásának legfontosabb jellemzői.

A kutatás leíró statisztikáinak bemutatása során elmondható, hogy az 535 válaszadó között a nemek szerinti megoszlás aránylag kiegyensúlyozott, kevéssel több férfi (298 fő) került a mintába, mint nő (237 fő) – 20. ábra szemlélteti.



20. ábra: A nemek megoszlása a mintában

Forrás: Saját kutatás, 2019

Kutatásomat nemzetközi szintre terjesztettem ki annak érdekében, hogy kitűzött céljaim globális szintű eredmények alapján kerüljenek meghatározásra, így nem csak Magyarországra fókuszáltam a felmérés során, hanem felkértem különböző nemzetiségű résztvevőket is.

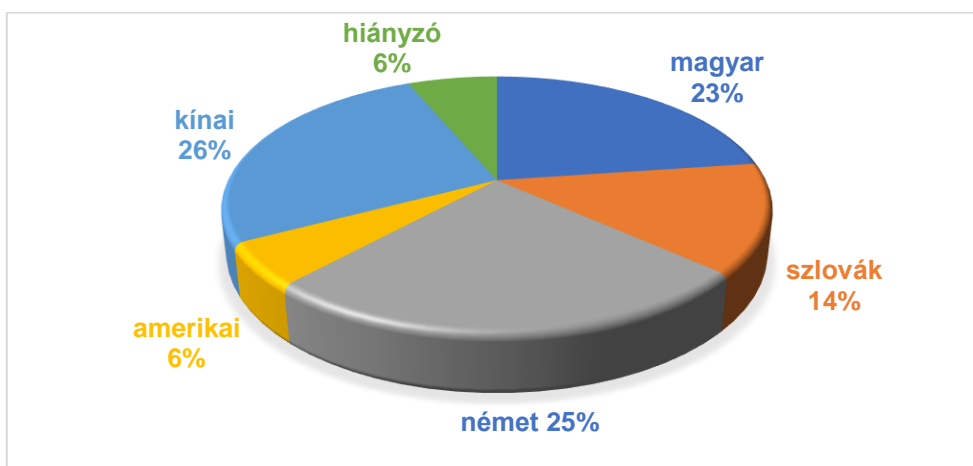
Az értékelhető eredmények alapján a német, illetve szlovák lakóhellyel rendelkező munkavállalókat külön csoportosítottam, annak érdekében, hogy szofisztikáltabb képet kapjak az elemzett témával kapcsolatban. A lakóhely szerinti megoszlást a 21. ábra mutatja be.



21. ábra: Lakóhely szerinti megoszlás a mintában

Forrás: Saját kutatás, 2019

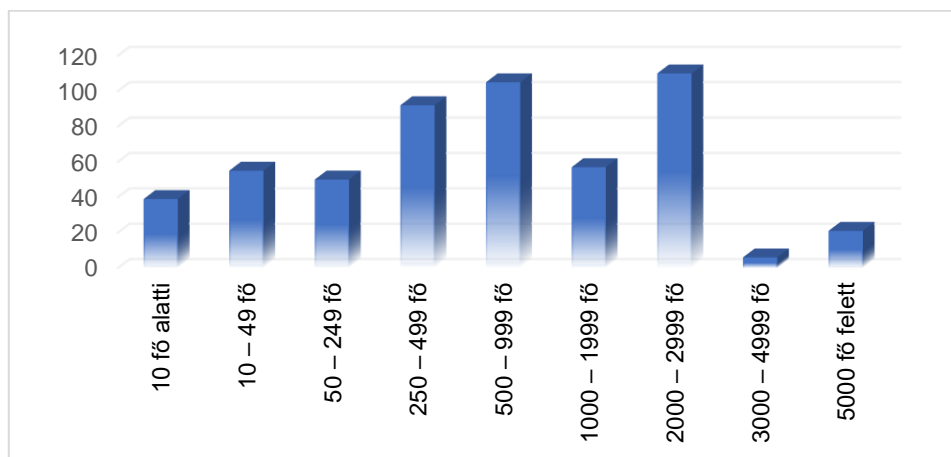
Kutatásom során vizsgáltam a foglalkoztató vállalat nemzetiség szerinti tulajdonviszonyának tényezőit is, hiszen a kulturális különbségek, a kultúrákhoz való sikeres alkalmazkodás befolyásolják a menedzsment gyakorlatokat, munkavállalók attitűdjét (Brewster–Bennett 2010, Hofstede 1980, Gaál et al. 2004). Ezért rákérdeztem arra, hogy a munkavállalót foglalkoztató cég milyen tulajdonban van – részleteket a 22. ábra szemlélteti. Megjegyzendő, hogy a cseh, román, francia, angol, egyéb nemzetiség olyan alacsony gyakorisággal képviseltette magát a mintában, hogy külön csoportként való elemzésük alkalmatlan volt, ezért hiányzónak vettem őket.



22. ábra: A megkérdezettek munkahelyének tulajdonviszonya nemzetiség szerint

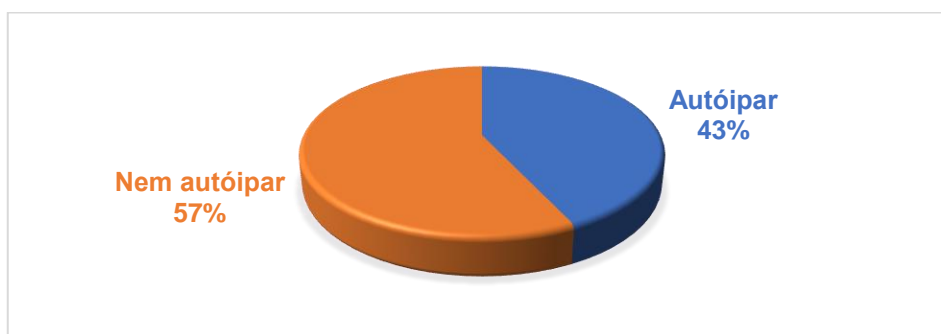
Forrás: Saját kutatás, 2019

Feltételeztem, hogy a foglalkoztató vállalatok mérete szerint eltérő válaszokat fogok kapni, ezért megkérdeztem azt is, hogy mekkora cégmérettel rendelkezik a munkáltató vállalat. Az alkalmazott létszám szerinti megoszlást a 23. ábra szemlélteti.



23. ábra: A megkérdezett foglalkoztató vállalatok méret szerinti megoszlása mintában  
Forrás: Saját kutatás, 2019

Mivel az értekezésem egyik központi témája az autóipar jellegzetességeinek vizsgálata, ezért a munkavállalót foglalkoztató vállalati szektort is külön elemeztem. Kevésbé 40 százalékot meghaladó részesedéssel bír az autóipar (230 válaszadó), a maradék 60 %-on 19 másik szektor osztozik, melyet a 24. ábra mutat be. Az empirikus kutatás további leíró statisztikai részleteit az M4.1 mellékletben mutatom be.



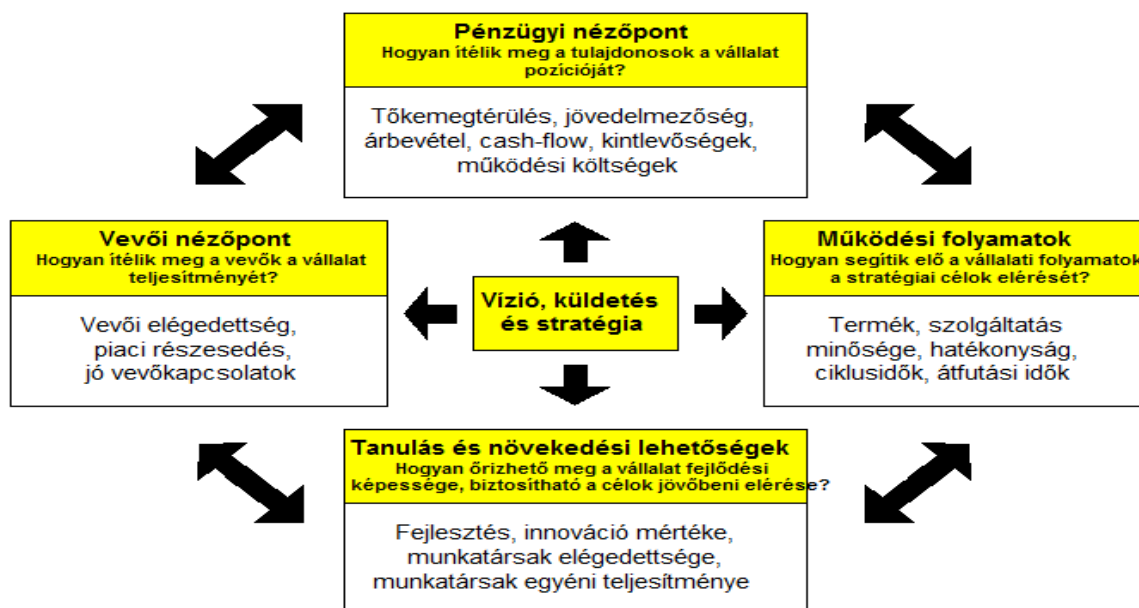
24. ábra: Az autóiipari és a nem autóiipari szektor szerinti megoszlás a mintában  
Forrás: Saját kutatás, 2019

A fenti leíró statisztikák elemzése kapcsán elmondható, hogy a válaszadók száma megfelelően reprezentált ahhoz, hogy doktori értekezésem hipotéziseit alátámasszák, vagy cáfolják. Az autóiipari szektorban dolgozó 230 válaszadó véleménye is hozzásegít ahhoz, hogy a vállalati hatékonyság növelése érdekében eredményes vizsgálatokat hajtsak végre.

### 5.1. A vállalati hatékonyság növelése érdekében a foglalkoztatás erősségei alapján meghatározott szignifikáns versenyképességi sikerfaktorok

Mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek úgy vélik, hogy a versenyképesség biztosítása érdekében a vállalatirányítás egyik legfontosabb eszközévé vált a stratégia, mely versenyzési lépéseket és üzleti megközelítést alkalmaz a sikeres teljesítmény eléréséhez. Mindezt részletesebben bemutatom a szekunder kutatásom során a 2.3.1., 2.3.2. és 2.4. alfejezetekben.

A vállalati hatékonyság elérésében segítséget nyújt a stratégiai térkép, mely lefordítja a stratégiát, illetve a Balanced Scorecard<sup>34</sup> (BSC), mint egy kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, mely méri és elemzi az egyes nézőpontokat. A BSC – a 25. ábrán szemléltetettek alapján – egy korszerű, rendszerezett stratégiai nézőpontrendszer, mely az amerikai Kaplan és Norton (1992) nevéhez köthető. A piac tehát kapott egy eszközt a stratégia megvalósításához, amellyel ebben a tudás és információ növekvő fontosságával jellemezhető korban jelenlegi eredményeiken felül a vállalatok jövőbeli sikereik feltételeit is felismerhetik (Kaplan–Norton 2002).



25. ábra: Kaplan – Norton Balanced Scorecard felépítése  
 Forrás: Gyökér et al. (2010:131) alapján készült szerkesztés

A módszer összhangba hozza a tulajdonosok, a vevők és munkatársak számára az értékteremtés különböző típusait, a kiegyensúlyozottság megteremtése érdekében figyelembe kell venni a rövid és hosszú távú pénzügyi, illetve nem pénzügyi mutatókat, a visszatekintő és előrejelző mutatókat, valamint a külső és a belső teljesítményeket. A Balanced Scorecard model értelmében a vállalat teljesítményét a pénzügyi nézőpont (pénzügyi eredmények, múltbeli tevékenység eredménye, árbevételek, költségek csökkentése, eszközkihasználtság stb.), a vevői nézőpont (vevői kapcsolatok, ügyfélmegtartás, termékjellemzők, új imázs, ismertség növelése), továbbá a működési folyamatok (belső folyamatok, értékesítési hatékonyság növelése, kapacitásnövelés, innováció, termékfejlesztés, szolgáltatások), illetve a humán/tanulás/fejlődés nézőpont (mint növekedés, új kompetencia, illetve tudásbázis kiépítése, motiváció, ösztönzési rendszerek, információs rendszerek, alkalmazottak képességei kapcsán) kell elemezni.

<sup>34</sup>A Scorecard a legfontosabb teljesítménymutatók egy célszerűen összeállított gyűjteménye, a név eredete a golf-ból származik, jelentése eredménykártya, amelyet a játékos magánál visel, s amelyre feljegyzi az eredményeit.



A tanulási és fejlődési nézőpont kategóriái esetében a szakirodalom az alkalmazottak elégedettségét tartja a másik két mutató – alkalmazottak termelékenysége, alkalmazottak magatartása – befolyásoló tényezőjének (Gyökér et al. 2010, Kaplan–Norton 2001).

A hagyományos értelemben vett beszámolási rendszerek – mérlegek, eredmény-kimutatások, pénzügyi-és eredménymutatók számos szakember – a teljesség igénye nélkül Campbell–Craig (2005), Pálinkó–Szabó (2008), Porter (2006) – állítása szerint már nem nyújtanak biztonságos alapot egy stratégia megvalósításához, szükségessé vált egy fejlettebb rendszer kidolgozása, mivel nem képesek követni a globalizáció hatásaként jelentkező hirtelen változásokat, a munkaerő szétszórta, gyorsabb mozgását, valamint az üzleti különbségeket. Az ipari korszakot hátrahagyva beléptünk a tudás korszakába nem csak a gazdasági fejlődésben, de a stratégia végrehajtásában is. Az anyagi javak (birtok, iparterület, profit, pénzügy) mellett hangsúlyt kaptak az intellektuális javak, a humán tőke szerepe, a folyamatok és a fejlődés fontossága is (Dodgson et al. 2008).

A sikerre hivatott vállalatok szereplői közül győztesként az tudja leginkább biztosítani a vállalati hatékonyság növelését, a kiváló vállalati eredményeket, – melynek modelljét az 26. sz. ábra szemlélteti – aki megfelelő stratégiák által leginkább képes alkalmazkodni az újabb és újabb kihívásokhoz (Csath 2008).



26. ábra: Vállalati hatékonyság növelésének modellje  
Forrás: Csath (2008:219) alapján saját vizsgálat, 2019

Rhodes és Stelter (2009) a BCG stratégiai tanácsadó cég vezető munkatársai a versenyképesség biztosítása szempontjából egyrészt a költségek csökkentését, hatékonyság növelését javasolják az alacsony profitot biztosító termékek, szolgáltatások beszüntetésével, szükség esetén szervezeti egységek megszüntetésével vagy felszámolásával.

Az üzleti tevékenység felülvizsgálatát, reorganizációját tanácsolják mind a termékportfólió, mind az árstratégia esetében. Ezzel szemben a marketing költségek meggondolatlan csökkentését elutasítják, mert a redukálási intézkedések következtében elveszített piaci pozíció visszaszerzése lényegesen költségesebb lehet. Ezen túlmenően javasolják megvizsgálni kulcsfontosságú területeken – úgy mint, termékfejlesztés, gyártás-, és információtechnológia, kommunikációs stratégia, humán tőke – befektetések megvalósítását.

A stratégiaalkotás során Bakacsi et al. (2006) négy lehetséges megvalósítási irányvonalat különböztet meg annak függvényében, hogy a vállalat milyen növekedési (fejlődési) célokat határozott meg, továbbá ezen célokhoz milyen mértékben állnak rendelkezésére emberi erőforrásai. A szerzők álláspontja szerint a megvalósítás legideálisabb módja a terjeszkedés, ebben az esetben a vállalat jelentős mértékű növekedést tűzött ki célul, melyhez biztosított a megfelelő EE.

Következő irányvonal a fejlesztés, mely esetben a növekedési hajlandóság szintén erős jelenlétű a stratégiában, viszont az emberi erőforrások nem teljes mértékben, vagy nem megfelelő kompetenciával állnak rendelkezésre. Két kimenetel lehetséges a megvalósítás kapcsán, egyik az erőforrások intenzív képzése és fejlesztése, másik lehetőség során egyes tevékenységek elhagyása, területről történő kivonulás szükséges. Abban az esetben, ha a vállalat nem rendelkezik növekedési hajlandósággal és emberi erőforrásai sem biztosítottak ehhez, fordulatról beszélünk, mely a vállalati kultúra változtatását, fejlesztését eredményezi, ezzel felkészülési teret nyújt a későbbiekben keletkező új lehetőségnek. Negyedik megvalósulási helyzetnek a termelékenység állapotot tekintjük, ez akkor keletkezik, ha az emberi erőforrások ugyan megfelelnek a növekedési elvárásoknak, de a vállalat kapacitását tekintve nem képes további növekedést végrehajtani. Ebben a szituációban mindhárom korábbi megoldási alternatíva alkalmazható, attól függően, milyen hosszú távú célt határoz meg a vállalat stratégiájában. A szervezeti válasz során szem előtt kell tartani Bakacsi és szerzőtársai (2006) szerint a munkavállalók elkötelezettségének, motiváltságának növelését, mivel az emberi erőforrások a szervezet legfőbb értékei, elégedettségük esetén a szervezet versenyképességének növeléséhez azzal is hozzájárulnak, hogy munkavégzésük során jelenlétük kiegyensúlyozottá válik, vagyis csökken a hiányzás, megbetegedés és végső soron a fluktuáció, mely egyben a munkaerővel kapcsolatos közvetlen költségek redukálását eredményezi.

A versenyképességi sikerfaktorok megállapítása érdekében – felhasználva a 2.4. és a 3.2. alfejezet ismeretanyagát és az alkalmazott kutatási kérdőívem 14. kérdését – a 12. táblázatban szemléltetett 37 megnevezést/kategóriát soroltam fel, amiben arra kértem a válaszadókat, hogy egy nullától 10-ig terjedő skálán értékeljék, hogy az adott megnevezés/kategória jellemző-e a vállalatra, ahol

dolgoznak. Ez a kérdés megmutatja, hogy mekkora szerepet játszik egy-egy kategória a munkahely megítélésében a versenyképességet illetően. A szempontokat Mosley (2007) által létrehozott, 3.1.1. alfejezetben ismertetett munkáltatói márkaészlelési keretrendszere alapján állítottam össze. A kategóriák nagy számára való tekintettel faktoranalízis segítségével foglaltam csoportokba azokat a könnyebb áttekinthetőség és elemezhetőség céljából (Malhotra 2001), illetve ezen tényezőket jelentőségük szerint felhasználtam kutatásom új tudományos eredményeinek megalkotásához. A változók kommunalitásait, azaz milyen mértékben magyarázzák őket a faktorok, a 10. táblázat részletezi. Mint látható, viszonylag magas magyarázottsággal bír valamennyi változó, tehát ez is alátámasztja a faktoranalízis sikerességét.

10. táblázat: A faktoranalízisbe bevont változók kommunalitásai

Kategória	Kommunalitás	Kategória	Kommunalitás
A foglalkoztatás stabilitása	0.590	Szakmai elismertség	0.805
Világos jövőkép és célok kommunikálása	0.676	Egyértelmű munkafolyamatok, felelőségek	0.592
Vállalati kultúra	0.758	Tanulás vezetőtől	0.758
Vállalati értékek	0.802	tréning lehetőség - Tréning Centrumban	0.832
Vállalat külső megítélése, munkáltatói márkája	0.695	Tréning lehetőség – munkavégzés során	0.801
A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek	0.805	Információáramlás	0.762
Műszakvezetők / középvezetők magatartása	0.760	Őszinte, nyílt párbeszéd lehetősége	0.800
Csoportvezetők / közvetlen vezetők magatartása	0.844	Humánus bánásmód	0.751
Együttműködés közvetlen felettséggel, és/vagy és/vagy közvetlen műszak-és csoportvezetővel	0.834	Kommunikáció módja	0.789
Együttműködés felettséggel (felsővezetővel)	0.723	Dolgozók ötleteinek, véleményének figyelembevétele	0.710
Teljesítményösztönző vezetési stílus	0.748	Magas színvonalú termék gyártása	0.574
Teljesítményt objektív, tárgyilagos mutatók mentén mérik	0.679	Versenyképes fizetés	0.682
Szervezeti egységek/osztályok együttműködése hatékony	0.729	Ösztönző rendszer	0.793
Közvetlen vezető rendszeres véleményét, visszajelzést ad	0.717	Vállalati rendezvények	0.700

Munkakörülmények	0.638	Egészségvédelmi program	0.736
Munkavégzés típusa	0.703	A cég meg tudja tartani legjobb embereit	0.818
Fejlődési lehetőség	0.750	Biztonsági követelmények	0.669
Előléptetési lehetőség	0.675	Munka-magánélet egyensúlya	0.578

Forrás: Saját kutatás, 2019

A faktoranalízis illesztési statisztikai adatai kiemelkedően jó értéket mutattak: KMO értéke 0,969; a Bartlett-teszt khi-négyzet értéke 20112,97 ( $p < 0,001$ ). A KMO értékét 0,6 felett már elfogadjuk 0,7 fölött már jó a modell, 0,9 fölött pedig már kiváló illeszkedésről számolhatunk be.

A faktoranalízis eredményeképpen – 11. táblázat szerinti – öt sikerfaktort határoztam meg, melyek tudományos alapot szolgáltatnak mind a munkáltatói márkaépítés fogalmának, mind a vállalati hatékonyság növelés sikerfaktorainak meghatározásához.

11. táblázat: Foglalkoztatás erősségei alapján meghatározott sikerfaktorok

<b>1. faktor</b>	<b>Vállalat stratégiai működése</b>
<b>2. faktor</b>	<b>Vonzó légkör, vállalati kultúra</b>
<b>3. faktor</b>	<b>Kapcsolat a vezetéssel</b>
<b>4. faktor</b>	<b>Juttatások, színvonal</b>
<b>5. faktor</b>	<b>Tanulás és fejlődés</b>

Forrás: Saját kutatás, 2019

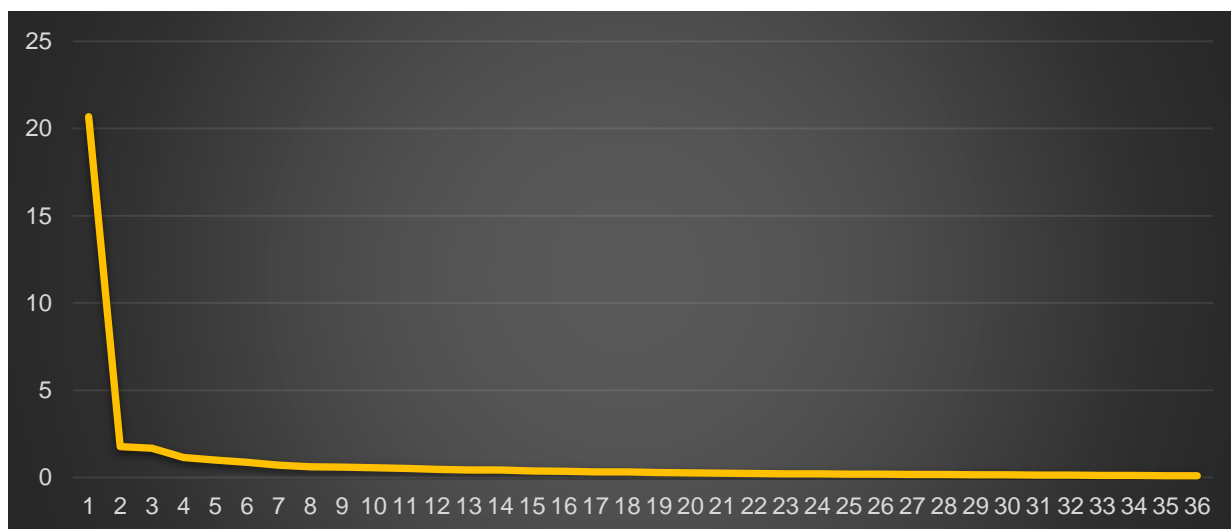
A faktoranalízis során a faktorok számának csökkentésére a főkomponens módszert (Principal Component Analysis) alkalmaztam, amelynek lényege, hogy azokat a faktorokat választjuk ki, amelyek a legtöbb variációt magyarázzák meg (12. táblázat). A Scree plot a 27. ábrán látható, a faktorok számának szűkítését szemléltető komponens mátrixot a M4.2.1. táblázat, a rotált komponens mátrixot az M4.2.2. táblázat szemlélteti a mellékletekben.

12. táblázat: A teljes magyarázott variancia a kezdeti és a rotált faktorstruktúrában

Faktor	Kezdeti sajátértékek			Rotált faktorok sajátértékei		
	Teljes	Variancia %-ban	Kumulatív %	Teljes	Variancia %-ban	Kumulatív %
1	20.677	57.437	57.437	8.829	24.525	24.525
2	1.766	4.904	62.341	7.299	20.275	44.800

3	1.678	4.661	67.002	4.153	11.536	56.336
4	1.150	3.194	70.196	4.111	11.420	67.756
5	1.002	2.783	72.980	1.880	5.224	72.980

Forrás: Saját kutatás, 2019



27. ábra: Scree plot

Forrás: Saját kutatás, 2019

Fenti elemzések azt mutatják, hogy a vizsgálatba bevont változók kiválóan alkalmasak a faktoranalízis végrehajtására. Bartlett-próba szignifikanciája pedig azt jelzi, hogy a változók strukturális elemzésre – faktoranalízisre – alkalmasak. A teljes megmagyarázott variancia 72,98 %, ami bőven meghaladja a hüvelykujjszabályként általánosan elfogadott 60 %-ot, tehát a létrejött faktorok kellő mértékben magyarázzák az elemzésbe bevont változók varianciáját.

### 5.1.1. Vállalat stratégiai működése

Austin és Larkey (2007) véleménye szerint azokban a szervezetekben, ahol hangsúlyos a szellemi munka jelenléte (pl. oktatás, pénzügyi szolgáltatások, innovációk), az emberi tényezőket (teljesítmény, szakmai és viselkedési kompetencia) mérni és menedzselni kell a siker érdekében. Ezt a gondolatsort kiegészítem azzal, hogy minden szervezetben szükséges mérni és menedzselni az emberi tényezőket annak érdekében, hogy a kitűzött célok megvalósuljanak és a teljesítményt elismerő, vonzó és hiteles munkáltatói magatartás biztosíthatóvá váljék. Helyzetfüggő vezetési stílussal biztosítható a magasan teljesítő szervezet társadalmi és környezeti kihívásoknak való megfeleltetése. A vezetői magatartás rugalmas és alkalmazkodó attitűdje biztosítja a stratégia célok szerinti megvalósítását és a szervezet pozitív légkörének kialakítását, fenntartását egy vállalat sikeres működését. Viszont Kotler (2002) nézőpontja szerint a globalizáció hatására turbulenssé vált gazdasági körülményekhez történő rugalmas alkalmazkodás egyre inkább

megköveteli a hagyományos tervezés felváltását a piacorientált stratégiai tervezésre, melynek fő célja olyan vállalati üzletágak kiválasztása és szervezése, melyek váratlan események során is biztosítják egy vállalat egészséges, eredményes működését.

Az első faktorba olyan kategóriák kerültek, melyekkel a vállalat sikeres működése befolyásolható, hiszen a munkavállalók nap mint nap találkoznak velük, és kézzelfoghatóan ott vannak a mindennapjaikban. Ez a faktor hivatott mérni azt, hogy milyen hatások érik a munkavállalót a munkája során, azaz mivel kell szembesülnie akkor, ha belép a munkahelyére. A faktorba került változókat, illetve a hozzájuk tartozó faktor értékeket a 13. táblázat mutatja.

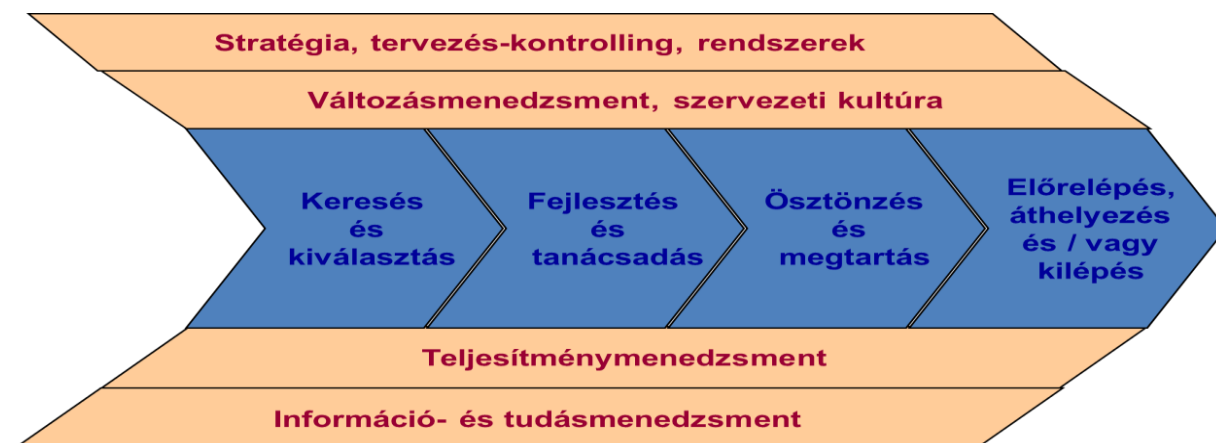
13. táblázat: A „Vállalat stratégiai működése” faktor változói és a hozzájuk tartozó faktorértékek

Kategória	Faktorérték
Szakmai elismertség	0.757
Őszinte, nyílt párbeszéd lehetősége	0.716
A cég meg tudja tartani legjobb embereit	0.697
Kommunikáció módja	0.687
Dolgozók ötleteinek, véleményének figyelembevétele	0.684
Információáramlás	0.680
Ösztönző rendszer	0.633
Szervezeti egységek/osztályok együttműködése hatékony	0.631
Tanulás vezetőtől	0.626
Előléptetési lehetőség	0.624
Teljesítményt objektív, tárgyilagos mutatók mentén mérik	0.605
Humánus bánásmód	0.605
Teljesítményösztönző vezetési stílus	0.602
Fejlődési lehetőség	0.598
Munka-magánélet egyensúlya	0.587
Közvetlen vezető rendszeres véleményét, visszajelzést ad	0.561

Forrás: Saját kutatás, 2019

A Vállalat stratégiai működése faktor jellemző elemei megtalálhatók az emberi erőforrás értéklánc modelljében, melyet több szerző kísérelt meg a Porter-féle értéklánc modell alapján elkészíteni annak érdekében, hogy a vállalati stratégia integrált részét képezve a versenyképességet elősegítse. Az értéklánc (value chain) az üzletágon belüli elsődleges funkciók és támogató tevékenységek elkülönítésére szolgál az üzletágak gyenge és erős pontjainak azonosíthatósága érdekében.

Értekezésemben 28. ábrán bemutatott, Bacsur-Boda (2010) személyügyi kontrolling vizsgálatával foglalkozó munkájában alkalmazott modellt egészítettem ki a TM elemmel.



28. ábra: Az EEM értéklánc modellje

Forrás: Bacsur-Boda (2010:48) alapján saját vizsgálat, 2019

Véleményem szerint egy objektív, SMART<sup>35</sup> célkitűzéseken alapuló TM rendszer nagyon fontos befolyásoló hatással bír a vállalati hatékonyság biztosításában és az MMÉ fejlesztésében. A teljesítmények emelkedése a vállalat stratégiai működése kapcsán költségek csökkentését eredményezi, amivel a vállalatok versenyképesebbek lesznek, s bővíthetik piacaikat. A folyamat eredményeként kialakul a munkavállalók pozitív magatartása a munkaadóval, munkakörülményekkel szemben (Chovan 2016).

### 5.1.2. Vonzó légkör, vállalati kultúra

Az előzővel ellentétben ez egy kicsit elvontabb faktor, nem a gyakorlati, mindennapi benyomásokra, hanem az általános érzésekre koncentrál. Azt próbálja megragadni, hogy akár hosszabb távon milyen érzések érlelődtek meg a munkavállalóban a munkahelyével kapcsolatban. Az érzések eltérőek lehetnek, hiszen minden munkavállaló másképp dolgozza fel az őt ért impulzusokat. „A személyiség jellemző tulajdonságaink viszonylag stabil szerveződése, a tulajdonságok olyan tartós készlete, amely meghatározza egyediségünket és megkülönböztet másoktól. Személyiségünk meghatározza, hogyan reagálunk másokra és hogyan lépünk velük interakcióba” (Bakacsi 1996:33). A munkavállalók megtartása érdekében vizsgálni szükséges a vállalati kultúrával, vállalati légkörrel (Arthur 1994), munkáltatói márkával kapcsolatos véleményeket annak érdekében, hogy a szükséges akciótervek meghatározhatóak legyenek. A faktorba került változókat a 14. táblázat mutatja.

<sup>35</sup> SMART szó okosat jelent, illetve a célkitűzések során alkalmazott mozaikszó is egyben, amely az alábbi kezdőbetűiből áll össze: **S**pecific jelentése konkrét, **M**easurable mint mérhető, **A**chievable értelmezése szerint elérhető, **R**elevant jelentése releváns, **T**imebound, mint határidőhöz kötött.

14. táblázat: „Vonzó légkör, vállalati kultúra” faktor változói és hozzájuk tartozó faktorértékek

Kategória	Faktorérték
Vállalati értékek	0.760
Vállalati kultúra	0.729
A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek	0.708
Vállalat külső megítélése, munkáltatói márkája	0.691
A foglalkoztatás stabilitása	0.673
Munkavégzés típusa	0.648
Világos jövőkép és célok kommunikálása	0.640
Munkakörülmények	0.632
Egyértelmű munkafolyamatok, felelőségek	0.551

Forrás: Saját kutatás, 2019

### 5.1.3. Kapcsolat a vezetőséggel

A hatékonyság, profitabilitás növelése érdekében a vállalaton belüli együttműködést, folyamatos megújulást biztosítani kell, az innovativitásra való fogékonyság elengedhetetlen. Egy vállalat versenyképessége akkor biztosítható, ha időben, a megfelelő helyen, vagyis tudatos tervezéssel, emberséges vezetői magatartással, irányítással a szükséges erőforrásait gazdaságosan mozgósítani tudja, különös tekintettel a szignifikáns költségtényezőt jelentő munkaerőre (Poór 2012).

Ennek megfelelően a harmadik faktor a vezetők magatartását, illetve a beosztottak vezetőikkel való kapcsolatát hivatott mérni. A faktorba került négy változót a 15. táblázat részletezi.

15. táblázat: „Kapcsolat a vezetőséggel” faktor változói a hozzájuk tartozó faktorértékekkel

Kategória	Faktorérték
Csoportvezetők / közvetlen vezetők magatartása	0.831
Együttműködés közvetlen felettséssel, műszak-és csoportvezetővel	0.808
Műszakvezetők / középvezetők magatartása	0.679
Együttműködés felettséssel (felsővezetővel)	0.541

Forrás: Saját kutatás, 2019

A vezetői stílust meghatározza a vezető „befolyásolási” képessége a munkavégzés inspirálására és ellenőrzés alatt tartására, valamint a célok elérése érdekében eredményességre gyakorolt hatása. George–Jones (2012:365) megfogalmazásában a vezetés (leadership) „az egyénnek az a képessége, mellyel egy csoport, vagy szervezet más tagjaira befolyást és ellenőrzést gyakorol, hogy segítse a csoportot, vagy szervezetet céljainak elérésében”. Pettinger (1996) a vezető főbb feladatai között említi a célok és irányok meghatározását, egy tevékenység elvégztetését a munkatársakon keresztül, hatékony kommunikálást, konfliktusmegoldást, változásmenedzsmentet, erőforrások



biztosítását. A kulcsfontosságú munkavállalók ösztönzését a fejlődési és előremeneteli lehetőség által, készségek és képességek optimális menedzselésével, pozitív együttműködés biztosításával.

#### 5.1.4. Juttatások, színvonal

Egy szervezet a folyamatos változások színtere, ennek megfelelően az EEM is permanens átalakulás területe, a vállalati versenyképesség nélkülözhetetlen eleme (Csath 2012, Gyökér 2005). Az élesedő piaci versenyfeltételek miatt a hagyományos HR tevékenységeken túl biztosítani kell a megfelelő munkaerőt, megtartásuk érdekében a versenyképes javadalmazás és juttatási elemek mellett hatékonyan, „értelmes” munkával ellátva kell foglalkoztatni a jogszabályok betartásával (Poór 2013a, Tóthné 2000b).

Ez a faktor arra ad választ, hogy mennyire érzi a megkapott juttatásokat elegendőnek és motiválónak az alkalmazott, valamint mennyire érzi azt, hogy színvonalas munkahelyen dolgozik, ami nemcsak a termékben, hanem a munkavállalók számára béren kívül juttatott értékekben is megmutatkozik. A kategória részletezését a 16. táblázat mutatja be.

16. táblázat: A „Juttatások, színvonal” faktor változói, illetve a hozzájuk tartozó faktorértékek

Kategória	Faktorérték
Egészségvédelmi program	0.776
Vállalati rendezvények	0.679
Biztonsági követelmények	0.622
Magas színvonalú termék gyártása	0.579
Versenyképes fizetés	0.550

Forrás: Saját kutatás, 2019

Koch<sup>36</sup> (2015:208) Good Profit című könyvében a munkavállaló fizetését és juttatását az általa nyújtott értékteremtés alapján javasolja meghatározni „Egy dolgozó marginális hozzájárulása – azaz egy adott változtatásnak, tényezőnek vagy egyénnek betudható részérték teremtés – megbecslésének képessége fontos eleme a hatékony kompenzációs rendszernek.” A marginális hozzájárulás felmérésénél az egyén által létrehozott részértékre kell fókuszálni, figyelembe véve, hogy hány munkavállaló végzi a munkát. A radikális munkaerőpiaci átalakulás a munkaerő-kereslet növekedése, a kínálat csökkenése (munkáltatói verseny fokozódása) azt eredményezi, hogy a munkáltatóknak növelni kell munkavállalóik elkötelezettségét annak érdekében, hogy a

<sup>36</sup>Charles G. Koch 1967 óta tölti be a Koch Industries, Inc. igazgatóságának elnöki és vezérigazgatói pozícióját. A Koch Industries az 1960-as évek elejétől kezdett növekedni az akkori 21 millió dollárról, mára globális vállalattá nőtt, a világ egyik legnagyobb magánvállalata, értéke körülbelül 100 milliárd dollár. Koch úr több mint 50 éve támogatja az akadémiai és a közpolitikai kutatásokat (beleértve a Nobel-díjasok sokaságát is). Megalkotta ötdimenziós menedzsment folyamatát „Market Based Management” piacialapú menedzsmentet, melynek célja a jó haszonszerzés.

termékek, szolgáltatások jó minőségben rendelkezésre álljanak a csökkenő alkalmazotti állomány ellenére. A fizikai és pszichikai megterhelés ellensúlyozására a munkaélmény fokozása jelenthet megoldást, mellyel növelhető a vállalat vonzereje és megítélése, megtartó és versenyképessége.

### 5.1.5. Tanulás és fejlődés

Az utolsó, ötödik faktorba két változó került, mindkettő a tréningekkel kapcsolatos, az egyik a tréning centrumban, a másik a munkavégzés során elvégzett tréningeket méri – 17. táblázat.

Mivel a kutatás fő fókuszja ipari, különösen autóiipari szektorra vonatkozott, a szolgáltató központok, oktatási intézmények és tanácsadó cégek alkalmazottai számára nem volt releváns a (főképp autóiiparra jellemző) Tréning Centrumban történő oktatás, fejlesztés biztosítása.

17. táblázat: A „Tanulás és fejlődés” faktor változói, illetve a hozzájuk tartozó faktorértékek

Kategória	Faktorérték
Tréning lehetőség -Tréning Centrumban	0.881
Tréning lehetőség – munkavégzés során	0.601

*Forrás: Saját kutatás, 2019*

Samuelson (1988:1128) konceptualizálásában Schultz kutatásaira támaszkodva megállapította, hogy a "tanulmányokba való idő- és pénzbefektetés, az a hasznos és értékes tudásállomány, amelyet az oktatás vagy képzés során halmoznak fel." Mindezek megvalósítását elősegítve, a fejlődési folyamatok megfelelő biztosítása érdekében a vállalatok személyzeti, HR tanácsadó cégek támogatását, az általuk tartott képzési lehetőségeket is igénybe vették, illetve a mai napig is igénybe veszik. A munkáltatói versenyképesség biztosítása érdekében a szervezetek részéről tréningekkel kell biztosítani a munkavállalók megfelelő képességét az értékteremtés érdekében. Bakacsi (1996:33) megfogalmazásában „Képességnek nevezzük a valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottságot, alkalmasságot, mindazt, amit meg tudunk tenni: egy feladat vagy egy munkakör elvégzésére való rátermettségünket, ügyességünket”.

Obermayer et al. (2019) tanulmányában hangsúlyozta, hogy a megszerzett tudás átadása, megosztása nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy az innovatív, új ötletek által a profitabilitás biztosítottá váljon, az üzleti lehetőségek további perspektívát nyújtsanak a szervezetek számára. A digitalizáció térnyerése nagy hatást gyakorol az üzleti teljesítményre, a társadalmi vállalatok (social enterprise) megjelenésére, valamint a technológiának vállalati működésbe történő integrálódására. A munkaerő jövője szempontjából hangsúlyos szerep jut a képzésnek és fejlesztésnek, az automatizálási technológiák, robotok térhódítása miatt a humán készségek mellett új kompetenciák elsajátítása válik szükségessé az adat-és információ vezérelt társadalomban.

Összességében elmondható, hogy a vállalati hatékonyság növelése érdekében a foglalkoztatás erősségei alapján meghatározott szignifikáns versenyképességi sikerfaktorok meghatározására alkalmazott faktoranalízis sikeres volt, mivel mind a globális tesztek és mutatók (KMO és Bartlett-teszt), mind a megmagyarázottsági hányad (72,98%), mind a konzisztencia (Cronbach-alfa) megfelelő értéket mutat. Ezen túlmenően az egyes faktorokba került változók értelmezése is jól sikerült, azaz egymáshoz hasonló kategóriák kerültek egy csoportba.

A faktorokba került változók belső konzisztenciáját hivatott mérni a Cronbach-alfa mutató, melynek értékét 0,7 felett szoktuk elfogadni. 0,8 fölött már jó; 0,9 felett pedig már kiváló konzisztenciáról beszélünk. A faktorokhoz tartozó Cronbach-alfa értékeket a 18. táblázat tartalmazza.

18. táblázat: A versenyképességi sikerfaktorok Cronbach-alfa értékei

Faktor megnevezése	Cronbach alfa
Vállalat stratégiai működése	0.971
Vonzó légkör, vállalati kultúra	0.943
Kapcsolat a vezetőséggel	0.894
Juttatások	0.857
Tanulás és fejlődés	0.752

Forrás: Saját kutatás, 2019

Valamennyi Cronbach-alfa meghaladja a 0,7-es értéket, nagyságuk kielégítő, tehát kijelenthető, hogy mindegyik faktor belső konzisztenciája megfelelő.

A faktoranalízis során létrejött változók normál változók, azaz várható érték nulla, szórásuk egy. Azonban a módszer nem garantálja azt, hogy normális eloszlást fognak követni a faktorok, ezért szükséges megvizsgálni az egyes nominális (demográfiai) változók mentén, hogy a meghatározott kategóriákba eső válaszokhoz tartozó faktorok normális eloszlást követnek-e, vagy sem. Három demográfiai változó alapján végeztem el a további elemzést: a vállalat tulajdonosának nemzetisége, a szervezeti egység, valamint a kitöltő lakhelye. Mivel a nominális változók mentén nemcsak a teljes mintára, hanem külön bontva az autógyártásban dolgozók, illetve nem az autógyártásban dolgozók körében is elvégeztem az összehasonlítást, ezért a normalitástesztet nemcsak a nominális változók mentén, hanem az autógyártásban dolgozók, valamint a nem az autógyártásban dolgozók részmintáján is elvégeztem. Az eredmények azt mutatták, hogy mindig volt olyan részminta csoport, ahol nem volt feltételezhető a normalitás, ezért az egyes kategóriák összehasonlítása során nem paraméteres próbákat használtam. Normalitás tesztek eredményeit az M 4.2 melléklet táblázatai mutatják.

Ezen túlmenően elvégeztem a munkáltatói márkaépítés kapcsán a faktorok értékének vizsgálatát, fókuszálva arra, hogy mennyiben különböznek az autógyártásban dolgozók esetében a faktorok értékei a nem autógyártásban dolgozókéhoz képest.

Az 535 főre kiterjedő kérdőíves vizsgálat számos új és újszerű eredménnyel járt mind az autógyártási vállalatokra, mind a többi szektorra vonatkozólag. Faktoranalízis segítségével sikerült csoportokba rendezni, majd tovább elemezni a vállalatok vonatkozásában erősségként jellemző kategóriákat. Az elemzés során a következő faktorok jöttek létre: vállalat stratégiai működése; vonzó légkör, vállalati kultúra; kapcsolat a vezetőséggel; juttatások, színvonal; tanulás és fejlődés.

Az autógyártáson kívül inkább a vállalat stratégiai működése és a vezetőkkel való kapcsolat számít erősségnek, míg az autógyártásban inkább a juttatások, színvonal és a tanulás és fejlődés. A megkérdezettek lakóhelye szerint az autógyártásban a magyarok a vállalat működésére, míg az autógyártáson kívül a juttatásokra/színvonalra panaszkodnak. Szlovákiában pedig az autógyártáson kívüli szektorokban a tréning hiányát jelölték meg leginkább gyengeségként a válaszadók. Szervezeti egység tekintetében is fellelhető eltérés az autógyártás és a többi szektor között: az autógyártásban a termelés nélküli leginkább a vállalat működésével kapcsolatos erősségeket, a pénzügy a vonzó légkör, vállalati kultúra esetében érez gyengeséget a minőségbiztosítás pedig a juttatások, színvonalban lát hiányosságokat. Az autógyártáson kívül többé-kevésbé elégedettek a vállalati erősségek meglétével, főleg a vállalat működésével, egyedül a tréninget hiányolják látványosan a termelésben és a logisztikában dolgozók. Az autógyártást érintő globális problémák tükröződnek a válaszokban is, ugyanis szignifikánsan rosszabbra értékelték az elmúlt 6 hónapot az autógyártásban foglalkoztatottak a többi szektorban dolgozókhöz képest.

Tehát a foglalkoztatás erősségei alapján mikor tekinthető egy vállalat versenyképesnek?

Hosszútávú versenyelőnyt egy szervezet a fent meghatározott 5 szignifikáns versenyképességi faktor által akkor szerezhet, illetve tarthat fenn, amennyiben mind a külső, mint a belső környezeti kihívásokra proaktívan reagál. A megfelelő vállalati működés, légkör és kultúra érdekében innovatív stratégiákat és módszereket alkalmaz, valamint tanulás és fejlődés biztosításával emberi erőforrásait folyamatosan fejleszti, illetve munkavállalói megtartása érdekében fókuszál a beosztottak és vezetők közötti kapcsolatok kiegyensúlyozottságára és magas juttatásokat, színvonalat biztosít.

## 5.2. Hipotézisek vizsgálata

A doktori értekezésem ezen alfejezetében empirikus vizsgálataim révén analizálom kutatási célkitűzéseimhez illeszkedő hipotéziseim relevanciáját vagy cáfolatát. Kvalitatív kutatásom eredményein felül szekunder adatgyűjtésem az irodalomkutatás és a munkatapasztalataim során rendelkezésemre álló vállalati anyagok elemzésével biztosítottam, álláspontom szerint ezen módszerek együttese nyújt megbízható képet ahhoz, hogy megfogalmazott hipotéziseimet meg tudjam válaszolni, valamint a kutatás eredményeként jó gyakorlatokat tudjak összeállítani a munkáltatói márkaépítés témakörében.

### 5.2.1. Melyik EEM irányzat jellegzetességei, eredményei járulhatnak hozzá leginkább a vállalati hatékonyság növeléséhez a munkáltatói márkaépítés tükrében?

A vállalati hatékonyságot leginkább befolyásoló tényező a munkavállaló, a HR stratégia pillérének munkáltatói márkaépítés akcióin keresztül – objektív vezetői magatartással, kiváló kommunikációval – kell azt elérni, hogy a munkavállalók megfelelő teljesítményt nyújtva értéket teremtsenek. Csíkszentmihályi (2009:30) álláspontja szerint ez akkor biztosítható, ha megfelelő állapotban van a munkavállaló. „Flow-állapotot akkor él át az ember, amikor valamilyen tevékenységbe annyira belefeledkezik, hogy nem érzékeli az idő múlását, nem érez fáradtságot, és minden mással megszűnik a kapcsolata, csak magával a tevékenységgel van elfoglalva.”

#### Hipotézis 1. A)

- Feltételezésem szerint egy autóipari beszállító vállalat esetében a vállalati hatékonyság leginkább a HR stratégia meglétével, az objektív vezetői magatartással, illetve a megfelelő, nyílt kommunikációval növelhető.

Hipotézisem megválaszolására az általam összeállított kérdőív 9. és 21. számú kérdésének vizsgálatával került sor. Elsőként többváltozós varianciaanalízis (MANOVA) segítségével megvizsgáltam, hogy van-e szignifikáns eltérés a kérdéscsoport állításai között. A módszerre azért esett a választásom, mivel a vizsgálatba bevont változók páronkénti eltéréseinek szórása szignifikánsan eltér egymástól a Mauchly-féle teszt alapján (Mauchly's  $W=0.499$ ,  $\chi^2=157.769$ ,  $p<0.001$ ). A vizsgálat során alkalmazott négy teszt ugyanazt az eredményt hozta: szignifikánsan eltér mind a hat állításra adott válasz átlaga, melyet a 19. táblázat szemléltet.

19. táblázat: A többváltozós varianciaanalízis teszteredményei

Teszt	Tesztérték	F	Hip. szf.	Hiba szf.	Szig.
Pillai's Trace	0.322	21.35	5	225	<0.001

Wilks' Lambda	0.678	21.35	5	225	<0.001
Hotelling's Trace	0.474	21.35	5	225	<0.001
Roy's Largest Root	0.474	21.35	5	225	<0.001

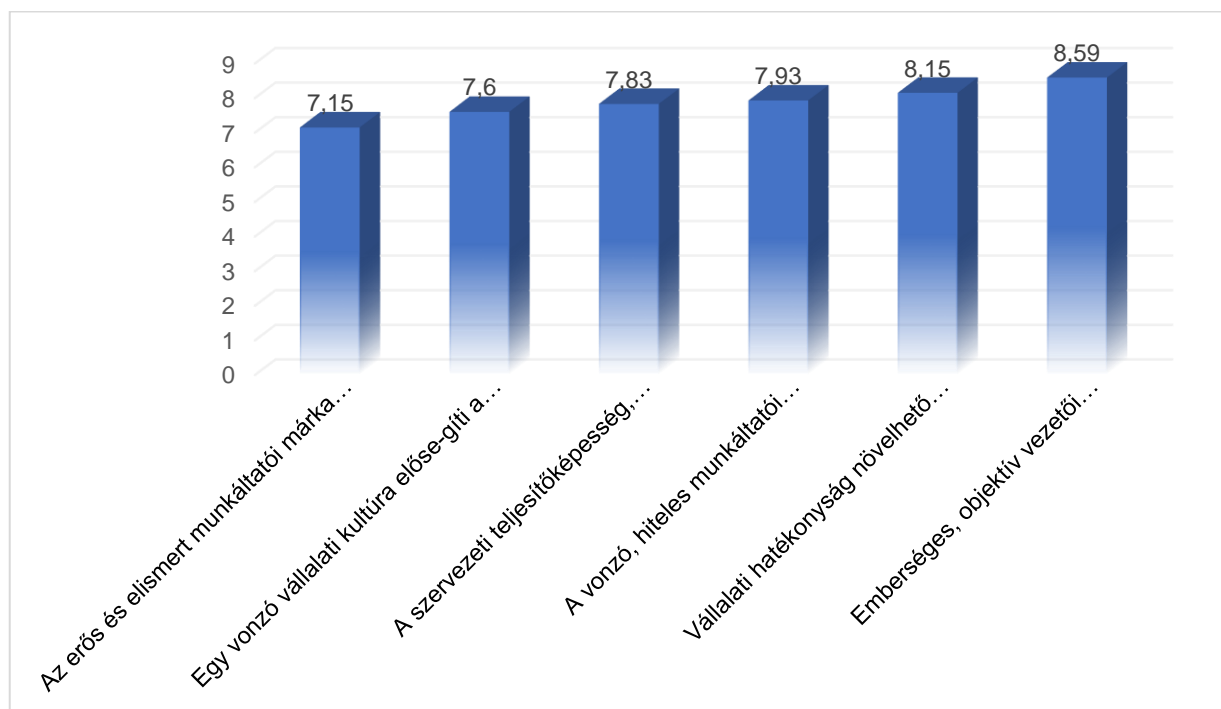
Forrás: Saját kutatás, 2019

A 20. táblázat és 29. ábra alapján megállapítható, hogy szignifikánsan eltérőek a válaszok arról, mennyire értenek egyet az alábbi állításokkal, maximális érték 10, a minimális érték 0 volt.

20. táblázat: Az autóiipari alkalmazottak egyetértése az állításokkal

Kód	Állítás	Minta	Átlag	Szórás
k_21_2	Az erős és elismert munkáltatói márka hozzájárul ahhoz, hogy a vállalat megtartsa tehetséges és jó munkavállalóit.	230	7.15	2,500
k_21_1	Egy vonzó vállalati kultúra elősegíti a munkavállalók megtartását.	230	7.60	2,233
k_21_5	Vállalati teljesítőképesség, potenciál emelhető vonzó, hiteles munkáltatói magatartással, ösztönző vállalati értékekkel.	230	7.83	1,900
k_21_3	A vonzó, hiteles munkáltatói magatartás hozzájárul az új munkavállalók felvételéhez.	230	7.93	1,853
k_21_4	Vállalati hatékonyság növelhető megfelelő, nyílt kommunikációval.	230	8.15	1,794
k_21_6	Emberséges, objektív vezetői magatartással magasabb teljesítmény érhető el.	230	8.59	1,715

Forrás: Saját kutatás, 2019

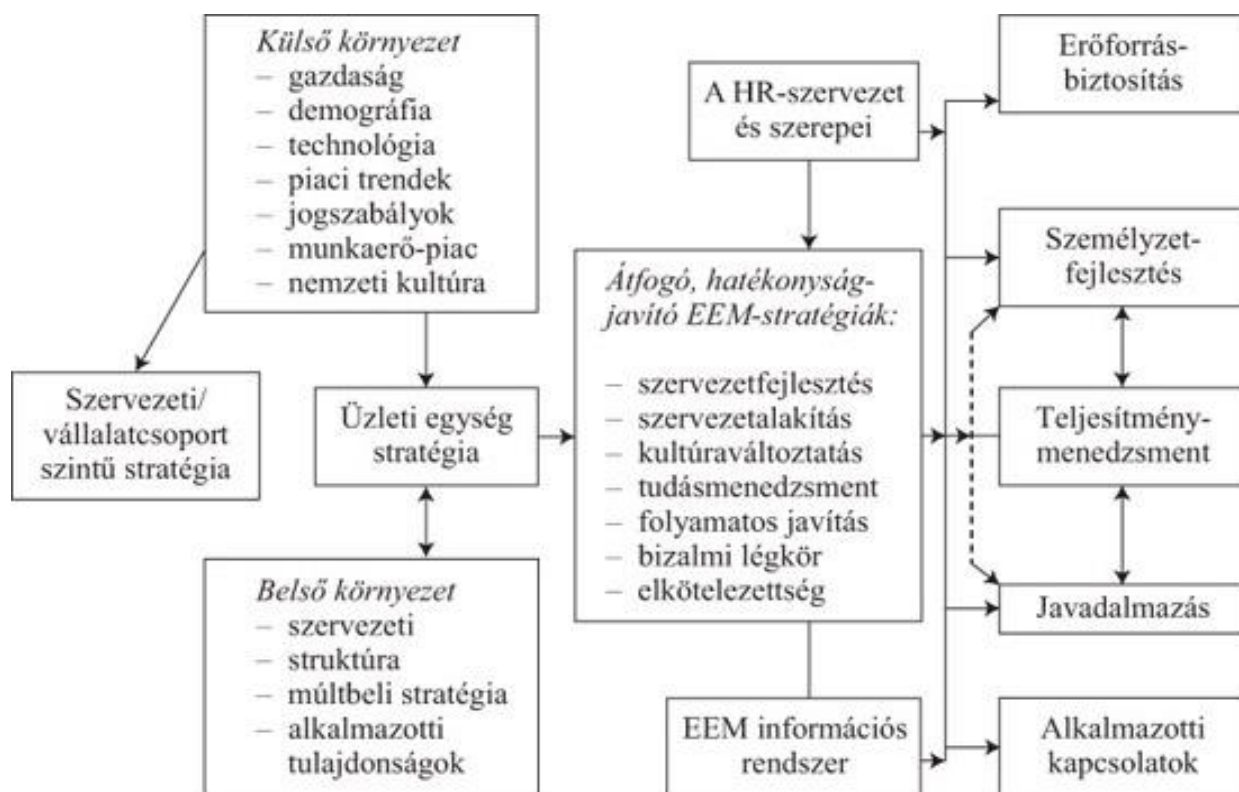


29. ábra: Az autóiipari alkalmazottak egyetértése az állításokkal

Forrás: Saját kutatás, 2019

A válaszadók vonatkozásában a kutatási eredményekből jól látható, hogy az emberséges, objektív vezetői magatartással magasabb teljesítmény érhető el, illetve a vállalati hatékonyság növelhető megfelelő, nyílt kommunikációval. A vállalati stratégia kialakítása során az értékteremtő folyamatok sémát követve a SEEM a stratégia szerves részét alkotja, fő fókuszába a stakeholderek igényeinek feltérképezése, koherencia megteremtése, munkaerő-szükséglet kielégítése és a folyamatos fejlesztés kell, hogy kerüljön. A munkavállalók megfelelő allokációval hozzáadott értéket teremtenek a vállalati célok megvalósulása érdekében (Schuler 2000) melyben jelentőségteljes a felsővezetés szerepe, az objektív vezetői magatartás és a megfelelő, nyílt kommunikáció (Tomlinson 2007).

Mello (2006) a vállalati hatékonyság biztosítását abban látta, ha az EEM stratégiák (30. ábra) – úgy, mint szervezetfejlesztés, szervezetalakítás, kultúraváltoztatás, tudásmenedzsment, magas fokú elkötelezettség kialakítása, folyamatos javítása, a megfelelő, nyílt kommunikáció és a bizalmi légkör biztosítása – fejlesztése a szervezet egészére kiterjedő folyamatokat érintenek, melyet éppúgy befolyásol mind a külső, mind a belső környezet, mind a HR szervezeten belül kialakított szerepei, elismertsége (Bögel 2006, Obermayer–Kovács 2007, Gaál et al. 2011).



30. ábra: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje  
 Forrás: Mello (2006), idézi Karoliny–Poór (2010:134)

Fontosságának megfelelően számos kutató vizsgálta a HR stratégia megléte és jelentősége, valamint egy vállalat eredményessége közötti összefüggéseket.

Kutatási eredményeimet megerősíti a Cranet 2004-2005<sup>37</sup> empirikus kutatás eredménye is a vizsgált országok vonatkozásában rávilágított a szervezeti stratégia négy elemének (vállalati küldetés, üzleti stratégia, HR stratégia, értékek) alkalmazása és a vállalatok eredményessége közötti szoros összefüggésre, kimutatva ezzel a vállalat teljesítményének befolyásoló erejét (Karoliny–Poór 2010). Az eredmények arról számoltak be, hogy Magyarországon is szignifikánssá vált az EEM jelentősége, egyre több helyen készítettek HR stratégiát, a csúcsvezetésben nőtt az EE vezetők jelenléte és az üzleti stratégia készítésébe is egyre inkább bevonásra kerültek a szakemberek.

A CRANET kutatások jelentősége a komparatív, nemzetközi EEM vizsgálódások terén kiemelten hangsúlyos (Martín-Alcázar et al. 2005), mivel reprezentatív elméleti és módszertani eredményeket nyújt a HR modellek paradigmái szempontjából (Brewster et al. 2010). Különböző tudományos – többek között kultúra (Brodbeck et al. 2000, Hofstede 1980, Inglehart–Baker 2000) és közgazdaságtani (Psychogios–Wood 2010) – kutatások szempontjából is jelentős hozzáadott értékkel bír, hogy a közép-kelet-európai régió országai egyre nagyobb számmal csatlakoznak a kutatási hálózathoz, ezzel biztosítva és alapot adva az összehasonlító vizsgálatoknak. A vizsgálatok az azonos módszertant alkalmazó 7 területre (EEM tevékenységek, szervezeti egységek jellemzői, munkaerő-biztosítás gyakorlata, teljesítményértékelés, személyzet-és karrierfejlesztés rendszereit, bérek-és juttatások keretrendszerét, munkaügyi kapcsolatok és kommunikáció jelentősége, valamint általános szervezeti és kitöltőre vonatkozó személyes adatok) fókuszálnak, az EEM működéséről országos és szervezeti szinten biztosítanak releváns adatokat (Brewster 2007b, Poór–Karoliny 2016). CRANET kutatások azzal jellemzik a HR funkció fontosságát, hogy a HR mennyire jelentőségteljes szerepet tölt be a szervezet életében, vagyis a HR vezető tagja-e a felsővezetésnek és bevonják-e a vállalati stratégia készítésébe, továbbá van-e elkészített HR stratégiája és milyen mértékű a HR osztály létszáma (Karoliny–Poór 2013).

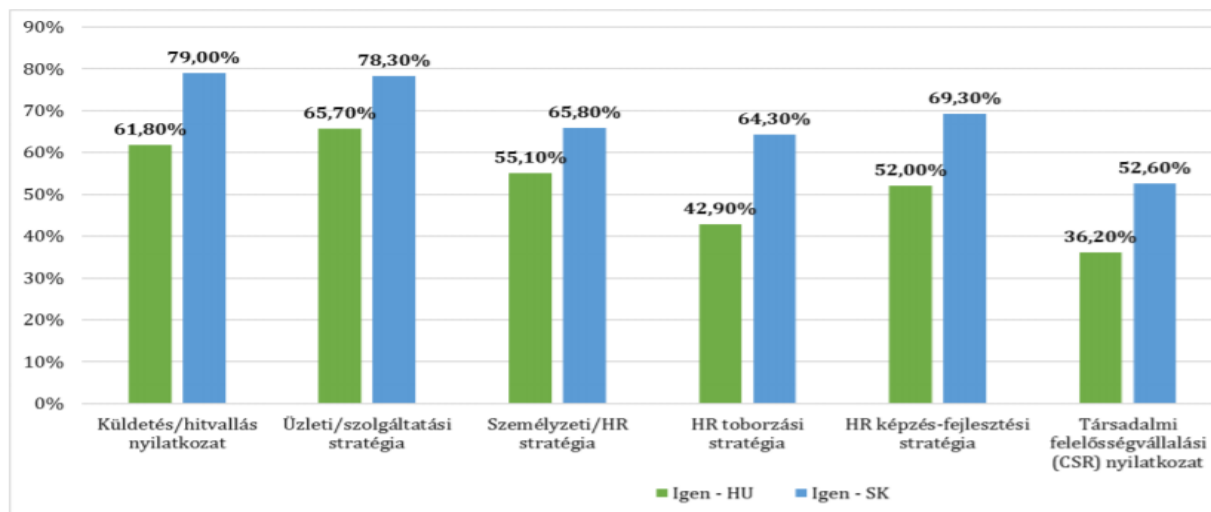
Míg Poór (2013a), valamint Karoliny–Poór (2017) a CRANET 2008-2009-ben végzett kutatás eredményeire alapozva megállapították, hogy a HR elismertsége, szerepe jelentős emelkedést realizált, – a mintában részt vevők 87%-a Magyarországon felsővezetői pozíciót töltött be és 91% bevonásra került a stratégia készítésébe – mely alapján további növekedést prognosztizáltak, addig Lazarova et al. (2013) 4 felmérési eredményt összevetve a HR szerep erősödését a felsővezetői pozíciók számának növekedése, az elkészített HR stratégia nagyobb megléte alapján azonosította.

---

<sup>37</sup> 32 ország részvételével közel 8.000 szervezet válaszaiból készült elemzés került összehasonlításra 6 közép-kelet-európai ország (Bulgária, Csehország, Észtország, Szlovákia, Szlovénia, Magyarország) 864 szervezetének válaszaival, majd 100 magyar válaszadótól kapott értékekkel az alkalmazott HR megoldások kapcsán.



Szabó et al. (2017) a CRANET 2015-16 között végzett kutatási eredményeket vizsgálta 535 válaszadó szervezet – Magyarország 51% és Szlovákia 49% – vonatkozásában, a HR funkció szervezetben betöltött szerepének fontossága szempontjából. A kutatásban résztvevők körében a HR stratégia elkészítésére vonatkozó törekvések is jelentősen elmaradtak az előző felmérés eredményéhez, a korábbi 81% redukálódott 55%-ra. A 31. ábrán szemléltetem a kutatók által különböző szervezeti stratégiák és nyilatkozatok megléte kapcsán összegzett, Cranet 2015-2016 kutatási adatai alapján bemutatott eredményeiket.



31. ábra: Szervezeti stratégiák/nyilatkozatok megléte Magyarországon és Szlovákiában  
 Forrás: Szabó et al. (2017:486)

Igaz, az európai trendek a SEEM kapcsán ezen felmérés alapján megtorpanni látszanak, de számos szakember, többek között Torrington et al. (2014) is azt az álláspontot képviselik, továbbá 2013-ban végzett saját kutatásom is azt a nézetet támasztotta alá, hogy a versenyképesség meghatározó tényezőjeként az EE stratégiai szintű kezelése egyre nagyobb szerepet kap globálisan az utóbbi évtizedekben.

PhD kutatásomban többváltozós varianciaanalízis mellett parciális tesztekkel (párosmintás t-próba) is elemeztem, hogy van-e szignifikáns eltérés az egyes állításokra adott válaszok átlagai között. Egyedül a harmadik és a negyedik állítások esetében nem volt szignifikáns az eltérés, csupán tendenciaszerű (azaz nagyobb mintanagyság esetén vélhetőleg igazolható lenne a szignifikáns eltérés), eredmények a 21. táblázatban találhatóak, melynek kódolását a 20. táblázat tartalmazza.

21. táblázat: Páronkénti összehasonlítások eredményei

Kód	t	szf	Szig.
k_21_3 - k_21_6	-6.225	229	<0.001
k_21_5 - k_21_6	-7.315	229	<0.001
k_21_1 - k_21_6	-7.584	229	<0.001

k_21_2 - k_21_6	-9.418	229	<0.001
k_21_3 - k_21_4	-1.871	229	0.063
k_21_5 - k_21_4	-3.568	229	<0.001
k_21_1 - k_21_4	-4.500	229	<0.001
k_21_2 - k_21_4	-7.208	229	<0.001

Forrás: Saját kutatás, 2019

A 21. táblázat is mutatja, hogy a hipotézisben megfogalmazott két állítás valamennyi többi állítással szemben magasabb pontszámot kapott, azaz magasabb fokú átlagos egyetértés tartozik hozzájuk, mint a többi állításhoz. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók nagyobb mértékben értenek egyet azzal, hogy egy autóiipari beszállító vállalat esetében a vállalati hatékonyság leginkább az objektív vezetői magatartással, illetve a megfelelő, nyílt kommunikációval növelhető. A kiemelt 2 állítás átlagos egyetértés-pontszámai (8,15 és 8,59) a 21. táblázat 2. oszlopa alapján magasabb valamennyi más kijelentésre adott átlagos pontszámnál.

**Mivel a hipotézisemben megfogalmazott két tényező átlagai a legmagasabbak, és ez szignifikáns eltérés is egyben, ezért a hipotézisem igaznak bizonyult.**

**Kijelenthető tehát, hogy egy autóiipari beszállító vállalat esetében a szervezeti teljesítőképesség és vállalati hatékonyság leginkább az objektív vezetői magatartással, illetve a megfelelő, nyílt kommunikációval növelhető.**

#### Hipotézis 1. B)

- A kis-és középvállalatok esetében – a közvetlenebb kapcsolat miatt – jobban megjelenik a vezetők részéről a humánus bánásmód és a vezetők számára is könnyebb az alkalmazottak teljesítményének objektív mutatók mentén való mérése, ami növelheti a vállalati versenyképességet.

A 2004. évi XXXIV. tv 3. §-a határozza meg a kis-és középvállalatok kategóriáit. A törvény szerint KKV-nak minősül az a vállalkozás, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forint, vagy mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forint. Az e fölötti kategóriát nagyvállalatnak tekintjük. A KKV kategóriáján belül mikrovállalkozásnak minősül, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő Ft. Kisvállalkozásnak minősül, amelynek összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb, és éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forint. E fölött már középvállalkozásról beszélünk. Nem minősül KKV-nak az a vállalkozás, amelyben az állam, vagy önkormányzat tulajdonosi részesedése eléri, vagy meghaladja a 25%-ot.

Hipotézisem megválaszolására az általam összeállított kérdőív 8. és 17. számú kérdésének vizsgálatával került sor. Hipotézisemet a Spearman-féle rangkorrelációs együttható segítségével teszteltem. Amennyiben szignifikáns negatív kapcsolat mutatható ki a vállalat mérete és a hipotézisben megjelölt állításra adott válaszok között, akkor a hipotézis igazolást nyer. A korrelációs vizsgálat eredményeit a 22. táblázat mutatja.

22. táblázat: Vezetővel való kapcsolat kategóriái

Állítás	Spearman-féle rangkorreláció	Szig.
Vezetője közvetlen, szükség esetén elérhető	-0.127	0.003
Bevonja a munkáját érintő döntésekbe	-0.135	0.002
Rendszeresen kap dicséretet a jól végzett munkája után	-0.183	<0.001
Rendszeresen ad visszajelzést munkájáról	-0.181	<0.001
Biztosítja a információt mely a munkájához szükséges	-0.155	<0.001
Vezetője minden beosztottjától azonos, magas színvonalú munkát vár	-0.159	<0.001
Teljesítményét objektív, tárgyilagos mutatók mentén méri	-0.132	0.002
Vezetői stílusa arra ösztönzi, hogy Ön jobb teljesítményt nyújtson	-0.184	<0.001
Vezetője emberséges, humánus bánásmódot alkalmaz kollégáinál	-0.186	<0.001
Odafigyel arra, hogyan érzik magukat a dolgozók	-0.190	<0.001

Forrás: Saját kutatás, 2019

A személyek közötti kapcsolatot a Myers és Briggs által kifejlesztett MBTI-személyiségteszttel is szokták jellemezni. Számos HR területen alkalmazzák úgy, mint a szervezetfejlesztésben, karriertervezésben abból a célból, hogy feltárják az egyes személyiségek közti különbségeket, a csoporton belüli harmóniát, melynek következményeként a hatékonyság növekszik. Hofmeister-Tóth et al. (2016) 200 KKV vezetőjének, tulajdonosának bevonásával végzett kutatása alapján látható, hogy a négy preferenciatípus – ESTP (vállalkozó), ENTP (analitikus), ESTJ (felügyelő), ENTJ (tábornok) – közül az extrovertáltság a jellemző a vállalkozókra, amely alapján elmondható, hogy pozitív energiáikat a környezetükkel való érintkezés útján szerzik. Ezen vezetői típusok szeretnek irányítani, gyakorlatorientáltság jellemzi őket, azonnal alkalmazható tudás szívesen sajátítanak el. Gyors döntési képesség jellemzi, törekszenek a hatékonyságra. Céltudatosság, innovativitás és erőteljes személyiségjegyek jellemzik.

Balain–Sparrow (2009) álláspontja szerint a munkáltatói márkaépítés során mindkét, – mind a belső, mind a külső – egymással kapcsolatban álló területre kell fókuszálni különösen a KKV-k esetében, mivel a jelenlegi és potenciális munkavállalói kapcsolatban állhatnak egymással.

Ezért a vezetők emberséges bánásmódja hangsúlyosabb szerephez jut, illetve a teljesítmény mérése megvalósítható objektív keretek között. A megfelelő vezetői stílussal biztosítható a vállalati hatékonyság növelése, mely kapcsán a vezetői minta: proaktív viselkedés, a változás irányításának képessége, elemzőképesség, döntésképesség, etikus magatartás, delegálás, elkötelezettséget, becsületességet és lojalitást növelő képesség, stresszkezelés, csapatépítés, megközelíthetőség és hozzáférhetőség, humorérzék, kommunikációs érzék, rugalmasság, kreativitás és a folyamatos tanulás ösztönzése, figyelem és törődés a munkatársakkal.

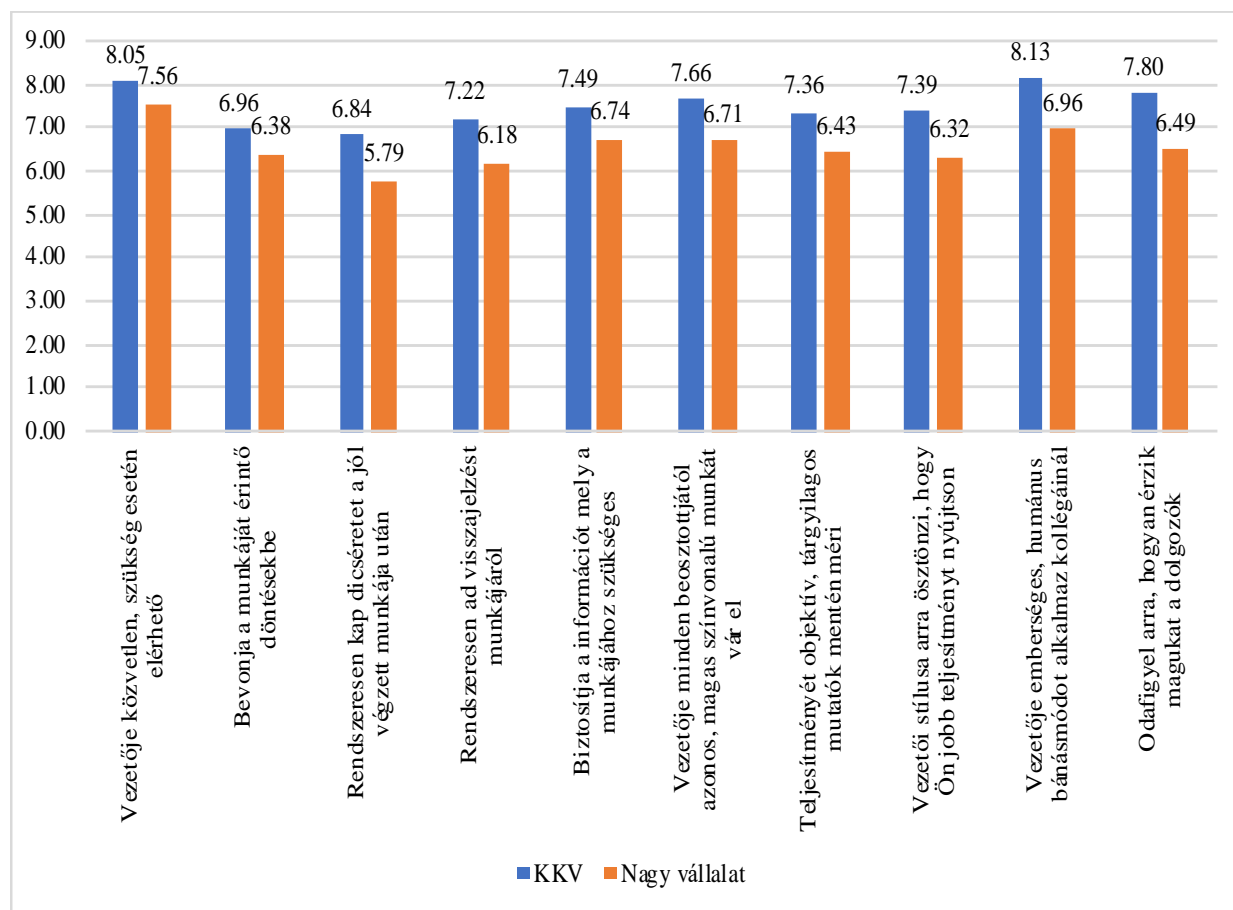
Hipotézisemet a Levene teszt – szóráshomogenitás és a T-teszt átlag eltérés vizsgálatával teszteltem (a táblázat utolsó oszlopaiban a Levene-teszt eredményeinek megfelelő t-teszt értékeit jelenítettem csak meg), melyet a 23. táblázat szemléltet.

23. táblázat: Levene teszt és T-teszt eredményei

Állítás	Vállalat mérete	Minta	Átlag	Szórás	Levene teszt – szóráshomogenitás		T-teszt – átlagok eltérése		
					F	Szig.	t	szf,	Szig,
Vezetője közvetlen, szükség esetén elérhető	KKV	236	8,05	2,33	0,283	0,595	-2,508	533,000	0,012
	Nagyvállalat	299	7,56	2,16					
Bevonja a munkáját érintő döntésekbe	KKV	236	6,96	2,86	1,061	0,304	-2,236	533,000	0,026
	Nagyvállalat	299	6,38	3,00					
Rendszeresen kap dicséretet a jól végzett munkája után	KKV	236	6,84	3,03	2,862	0,091	-3,881	533,000	<0,001
	Nagyvállalat	299	5,79	3,18					
Rendszeresen ad visszajelzést munkájáról	KKV	236	7,22	2,91	0,453	0,501	-4,056	533,000	<0,001
	Nagyvállalat	299	6,18	2,93					
Biztosítja az információt mely a munkájához szükséges	KKV	236	7,49	2,63	0,139	0,710	-3,326	533,000	0,001
	Nagyvállalat	299	6,74	2,59					
Vezetője minden beosztottjától azonos, magas színvonalú munkát vár el	KKV	236	7,66	2,89	0,370	0,543	-3,729	533,000	<0,001
	Nagyvállalat	299	6,71	2,97					
Teljesítményét objektív, tárgyilagos mutatók mentén méri	KKV	236	7,36	2,94	0,007	0,931	-3,676	533,000	<0,001
	Nagyvállalat	299	6,43	2,89					
Vezetői stílusa arra ösztönzi, hogy Ön jobb teljesítményt nyújtson	KKV	236	7,39	3,01	0,912	0,340	-4,002	533,000	<0,001
	Nagyvállalat	299	6,32	3,08					
Vezetője emberséges, humánus bánásmódot alkalmaz kollégáinál	KKV	236	8,13	2,50	5,418	0,020	-4,998	528,768	<0,001
	Nagyvállalat	299	6,96	2,90					
Odafigyel arra, hogyan érzik magukat a dolgozók	KKV	236	7,80	2,75	6,801	0,009	-5,055	533,000	<0,001
	Nagyvállalat	299	6,49	3,16					

Forrás: Saját kutatás, 2019

A KKV-et az általánosan elfogadott 250 fős határ alatt definiáltam, így két részre osztva a mintát: 236 megkérdezett dolgozott KKV-nál (kevesebb, mint 250 alkalmazott) és 299 nagyvállalatnál (legalább 250 alkalmazott). A fenti táblázat eredményei alapján jól látszik, hogy szignifikánsan alacsonyabb átlagértékkel bírnak a nagyvállalatoknál dolgozók válasza a KKV-nál dolgozókéhoz képest. Mint a fenti táblázat teszteredményei és a 32. ábra diagramja is mutatják a KKV-k esetében valamennyi – az állításokban megfogalmazott – tényező magasabb egyetértésre talált, mint a nagyvállalatok esetében. Mindegyik állítás kapcsán fontos megjegyezni, hogy az eltérés szignifikáns, tehát állítható, hogy a KKV-nál foglalkoztatottak jobban érzik a megfogalmazott állításokkal való egyetértést. Így kijelenthetjük, hogy a KKV-k és nagyvállalatok független mintás t-próba segítségével történő összehasonlítása is alátámasztja a hipotézisben megfogalmazott állítást.



32. ábra: Vezetővel való kapcsolat kategóriái KKV és Nagyvállalat esetében

Forrás: Saját kutatás, 2019

**Az elemzés alapján látható, hogy valamennyi vezetővel kapcsolatos kategória szignifikáns negatív kapcsolatban van a vállalat nagyságával, így a hipotézisben megfogalmazott két kategória is, tehát a hipotézis megerősítést nyert, elfogadható.**

Kutatási kérdésem megválaszolása érdekében a szakirodalmi vizsgálataim 2. fejezete alapján megállapítható, hogy az EEM tudományág szignifikáns fejlődésen ment keresztül az elmúlt 100 évben, a napjainkban kihívást jelentő globalizáció, digitalizáció, generációs különbségek további változtatásokat igényelnek a vállalati hatékonyság, versenyképesség biztosítása érdekében. Az 5.1. és 5.2. alfejezet eredményei megerősítették, hogy a munkáltatói márka jelentősége vitathatatlan. Faktoranalízis és a H1 A, B hipotézis vizsgálataim alátámasztották, hogy az eddigi EEM irányzatok jellegzetességei nagyon fontosak, de a 21. századi új kihívások kapcsán a vállalatok akkor válhatnak versenyképesebbé a vállalati hatékonyságuk növelése által, amennyiben az MMÉ stratégiát még hangsúlyosabbá teszik, ami szükségessé teszi az EEM új irányzatának megfogalmazását. A lehetséges új irányzat elnevezése **Munkáltatói márka szemléletű HR menedzsment**, képviselője **Munkáltatói márkaépítő HR vezető**.

### 5.2.2. Melyek az MMÉ konceptualizálása érdekében meghatározható főbb sikerfaktorok?

A Deloitte (2019) kutatási eredményei a bér és juttatási elemek esetében is változást mutatnak, innovatív megoldásokra lesz szüksége a szakmának, a válaszadók mindössze 11%-a gondolja úgy, hogy a jelenleg alkalmazott ösztönző rendszerek összhangban állnak a munkavállalói elvárásokkal.

#### Hipotézis 2.

- A dolgozói elkötelezettség, megtartó erő az életkorral változik, másképp motiválják a fiatalokat, középkorúakat és idősebbeket az anyagiak, a csapatszellem, a vállalat munkáltatói márkája és a karrier.

Hipotézisem megválaszolására az általam összeállított kérdőív 2. és 19. számú kérdésének vizsgálatával került sor.

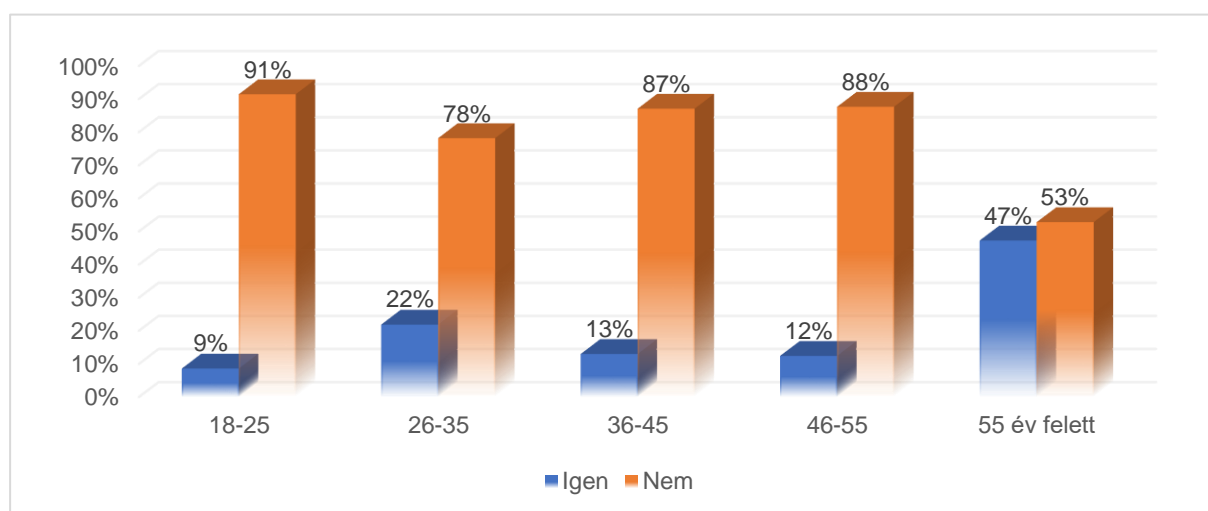
A feltételezés vizsgálatára keresztábra elemzést készítettem mind a négy motivációs tényező esetére és a két ismérv közötti kapcsolatot khi-négyzet próbával, valamint a Gamma együtthatóval és annak szignifikanciájával vizsgáltam, melynek eredményeit a 24. táblázat szemlélteti.

24. táblázat: Az életkorcsoport és a motivációs tényezők összefüggésének statisztikái.

Hosszú távon...	Khi-négyzet	szf	Szig.	Gamma	Szig.
az anyagiak motiválják	6,765	4	0.149	-0.044	0.508
a csapat motiválja, akikkel együtt dolgozik	4,969	4	0.290	0.018	0.794
feladat, illetve karrierlehetőségek motiválják	7,583	4	0.108	-0.036	0.585
a vállalat külső/belső megítélése, munkáltatói márkája motiválja	30,386	4	<0.001	0.072	0.431

Forrás: Saját kutatás, 2019

Saját kutatási eredményeim alapján a válaszadók tekintetében az a következtetés vonható le, hogy a munkavállalók számára szignifikáns a versenyképes fizetés és juttatási csomag megléte, az összes érintett kérdés során átlagban a legmagasabb értéket kapta, különösen előkelő a potenciális munkahely kiválasztásakor elért eredménye, ahol több mint 50%-ban teljes mértékben fontosnak jelölték meg ezt a kategóriát. A motivációs tényezők közül egyedül a vállalat külső / belső megítélése, munkáltatói márkája mutat szignifikáns összefüggést a korcsoporttal. Ráadásul csupán a khi-négyzet próba lett szignifikáns a gamma mutató nem, ami azt jelenti, hogy nem egyirányú a kapcsolat, tehát korosztályonként eltérően motiválja az alkalmazottakat a vállalat külső és belső megítélése, munkáltatói márkája, melynek részleteit a 33. ábra mutatja.



33. ábra: Hosszú távon a vállalat külső/belső megítélése, munkáltatói márkája motiválja?

Forrás: Saját kutatás, 2019

Az ábrából látható, hogy a vállalat külső / belső megítélése, munkáltatói márkája leginkább az idősebb korosztályt motiválja, ezen felül még a 26-35 éves korosztálynál jelenik meg átlag feletti (17,76%) motivációs tényezőként. Kutatásom során fiatalok kategóriába a 18-35 év közötti válaszadókat soroltam, középkorúak kategóriába a 36-55 éves korosztályt, illetve az idősebbeket az 55 év feletti korosztályban helyeztem el.

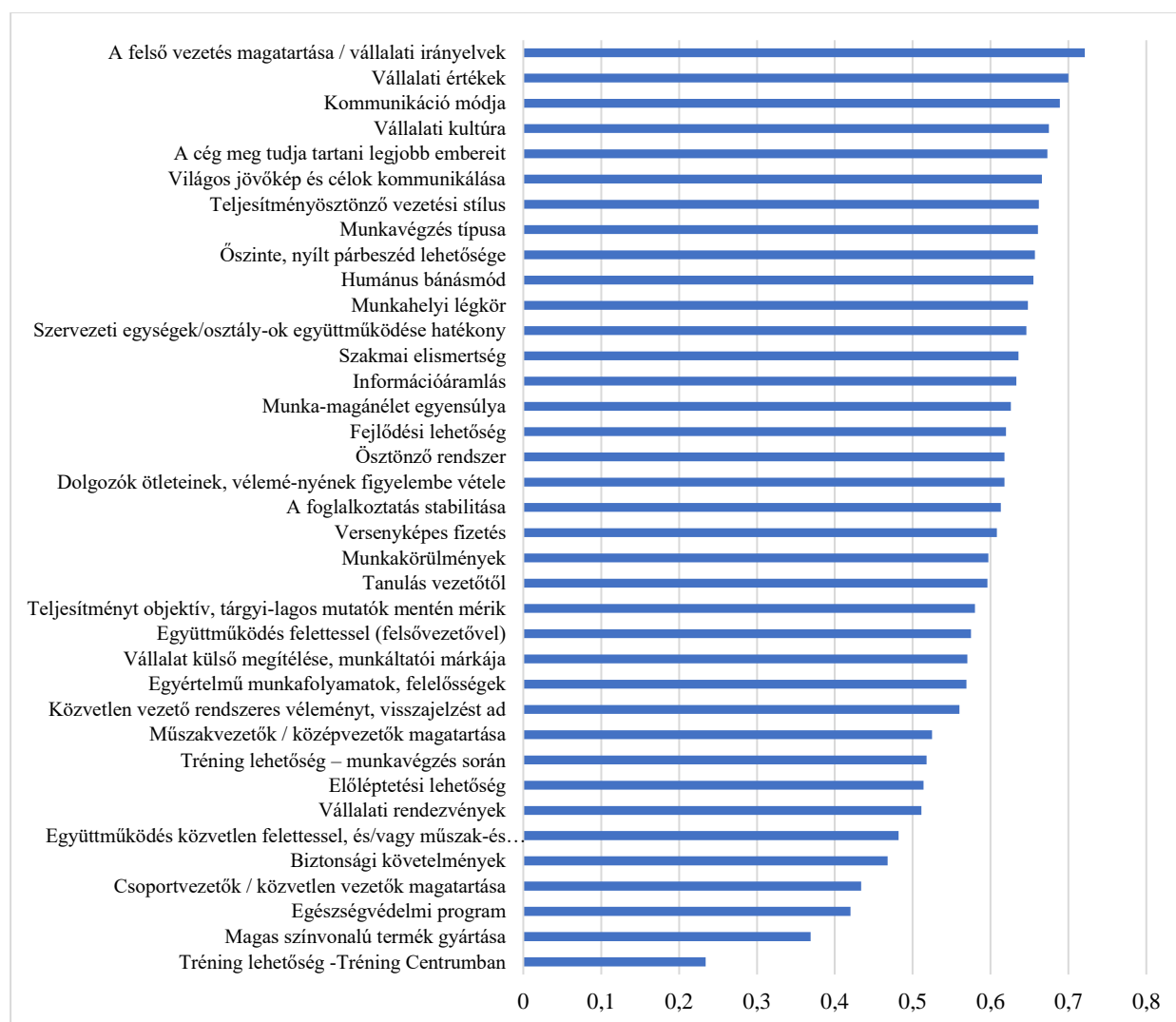
Mivel a négy motivációs tényező közül az első három esetében (az anyagiak motiválják; a csapat motiválja, akikkel együtt dolgozik; a feladat, illetve karrierlehetőségek motiválják) nem található szignifikáns összefüggés a korrallal, ezért kijelenthető, hogy valamennyi korcsoportba tartozó azonos mértékű motivációt érez az adott területen. Viszont a negyedik motivációs tényező (a vállalat külső/belső megítélése, munkáltatói márkája motiválja) esetében a korrallal való kapcsolat szignifikáns, pozitív. Tehát ha gyengén is, de összefügg a vállalat külső/belső megítélése, munkáltatói márkája, mint motivációs tényező erőssége a korrallal. Ami azt jelenti, hogy minél idősebb valaki, annál erősebben motiválja a vállalat külső/belső megítélése, munkáltatói márkája.

A hipotézisemben szereplő négy motivációs tényező közül egyedül a vállalat külső/belső megítélése, munkáltatói márkája mutat szignifikáns összefüggést a korcsoporttal, tehát csak részben igazolt a feltételezésem.

Hipotézis  
3.

- Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a munkavállaló munkáltatót barátai irányába történő ajánlása és a vállalati erősségként azonosított vállalat külső megítélése és munkáltatói márkája között.

Hipotézisem megválaszolására az általam összeállított kérdőív 13. és 14. számú kérdésének vizsgálatával került sor. Feltételezvé, hogy a 11 fokozatú skálán (Ajánlaná-e a munkahelyét munkáltatóként a barátainak, ismerőseinek?) adott válaszok lineárisak, a hipotézist a Pearson-féle lineáris korrelációs együtthatóval teszteltem. A kapcsolatszorossági mutatók nagyságát és azok erősség szerinti sorrendjét a 34. ábra szemlélteti.



34. ábra: Vállalati erősség, barátoknak való ajánlás valószínűsége közötti kapcsolat szorossági mutatói  
Forrás: Saját kutatás, 2019



A vállalati erősségek és a barátoknak, ismerősöknek való ajánlás valószínűsége szignifikáns kapcsolatot mutatott a kutatási kérdőív 14. kérdése alapján (34. ábrán olvasható) mind a 37 kategóriában. Doktori értekezésem kapcsán végzett kutatásom adatai összhangban vannak a Deloitte eredménnyel, hiszen a válaszadók 47%-a állította azt, hogy ajánlaná munkahelyét munkáltatóként barátainak és ismerőseinek, mely azt jelenti, hogy elégedett a szervezettel.

Új tudományos eredményem – az MMÉ fogalmának, céljának és feladatainak meghatározása – szempontjából fontos következtetés vonható le, ha megnézzük a legerősebb kapcsolatot mutató erősségeket, melyek a következők:

- ✓ A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek
- ✓ Vállalati értékek
- ✓ Kommunikáció módja
- ✓ Vállalati kultúra
- ✓ A cég meg tudja tartani legjobb embereit

***Amennyiben a felsővezetés megfelelő irányelveket továbbít munkavállalói irányába, melyek az alkalmazottak számára elfogadható vállalati értékeken nyugszanak, ha mindezt megfelelően kommunikálja, egy munkavállalók számára is szimpatikus vállalati kultúrában és sikeresen megtartja legjobb embereit, nagy valószínűséggel számíthat arra, hogy a munkavállalói lépéseket tesznek annak érdekében, hogy barátaikat, ismerőseiket is a céghez csábítsák.***

Az egyedi vizsgálatokon túl leteszteltem azt is, hogy kimutatható-e szignifikáns kapcsolat a faktorok és között, hogy a munkavállaló ajánlja-e a céget barátainak, ismerőseinek az autóiparban és az autóiparon kívül. Az eredményeket a 25. táblázat tartalmazza. A pozitív ajánlást az autóipar esetében valamennyi faktor elősegíti, míg az autóiparon kívül a vezetőkel való kapcsolat, valamint a tanulás és fejlődés nem gyakorol szignifikáns hatást az ajánlás valószínűségére. Két faktor esetében látható markáns eltérés az autóipar és a többi szektor között: a kapcsolat a vezetőkkel és a tanulás és fejlődés. Ezen két faktor az autóiparon kívüli szektorokkal szemben az autóiparban szignifikánsan javítja annak valószínűségét, hogy a munkavállaló ajánlja a céget barátainak, ismerőseinek vagy sem.

*25. táblázat: A vállalati erősségeket mérő faktorok és a barátoknak, ismerősöknek való ajánlás valószínűsége közötti kapcsolatok szorosságai*

Faktor	Autóipar			Nem Autóipar		
	Minta	Korreláció	Szig.	Minta	Korreláció	Szig.
Vállalat működése stratégiai	230	0.478	<0.001	305	0.451	<0.001

Vonzó légkör, vállalati kultúra	230	0.555	<0.001	305	0.558	<0.001
Kapcsolat a vezetőkkel	230	0.248	<0.001	305	0.059	0.308
Juttatások, színvonal	230	0.219	0.001	305	0.277	<0.001
Tanulás és fejlődés	230	0.339	<0.001	305	-0.001	0.991

Forrás: Saját kutatás, 2019

A faktorok esetében is felállítható egy rangsor, hogy mely tényezők állnak leginkább a munkavállaló munkáltatót barátaik irányába történő ajánlásának háttérében. Minél szorosabb a kapcsolat, annál valószínűbb, hogy a vállalati érték megléte ajánlást von maga után. Az autóiparban a legerősebb kapcsolat a vonzó légkör, vállalati kultúra esetén van, második helyen a vállalat stratégiai működése található, majd következik a tanulás és fejlődés, a kapcsolat a vezetőkkel és végül a juttatások, színvonal. A nem autóipari cégeknél az első két helyen ugyanazok találhatóak, mint az autóipari cégeknél (vonzó légkör, vállalati kultúra és vállalat stratégiai működése), harmadik helyen a juttatások, színvonal, melyek szignifikánsak az ajánlás valószínűségével. **Összességében elmondható, hogy a hipotézis megerősítést nyert, hiszen mind az egyedi kategóriák, mind pedig a faktorok pozitív szignifikáns összefüggést mutatnak azzal, hogy valaki ajánlja a céget barátainak, ismerősének, vagy nem.**

A 2008-as válságot követő gazdasági fellendülés új kihívásokat hozott a HR jövőjét illetően a munkaerőpiac számára is, szinte harc folyik a jól képzett szakemberek iránt, ezért a multinacionális vállalatok különböző programokat hirdettek meg a tehetséges munkavállalók, a fiatalok, vagyis az új generáció „törekvései” és a vállalat érdekében végzett értékteremtő munka összehangjának megteremtésére. A különböző korcsoportok eltérő vélekedése a munkáltatói márka kapcsán azt eredményezi, hogy különböző szempontok fókuszba kerülését kell biztosítani az MMÉ erősítése kapcsán. Szakirodalmi vizsgálataim alapján meghatároztam az MMÉ fogalmát és célját, melyet a 3.1.3. alfejezetben rögzítettem. Az 5.1. alfejezetben hipotéziseim vizsgálati eredményei alapján meghatároztam azon sikerfaktorokat, melyek a vállalat erőssége kapcsán versenyképességet tudnak biztosítani és meghatároztam az MMÉ feladatát a kutatási kérdésem megválaszolása érdekében:

***A munkáltatói márkaépítés feladata az új tehetségek vállalathoz történő vonzása, a kiváló munkavállalók megtartása, motiválása és elköteleződésük növelése, valamint az elbocsátások humánus kezelése. Feladataiban mind a HR vezető / Munkáltatói márkaépítő emberi erőforrás menedzser, mind a felsővezetés kulcsfontosságú szerepet töltenek be a munkavállalók elköteleződésének kialakítása érdekében.***

*Vonzó vállalati értékeken nyugvó pozitív irányelvek közvetítése esetén, megfelelő vállalati stratégia működtetésével, szimpatikus vállalati kultúrában megfelelő kommunikációval, juttatásokkal és tanulási, fejlődési lehetőségek biztosításával megszólítva a munkavállalókat nagy valószínűséggel elérhető, hogy azok lépéseket tegyenek barátaik, ismerőseik vállalathoz történő bevonásáért.*

### 5.2.3. Miért kulcsfontosságú kérdés az MMÉ egy vállalat számára?

Az ismerősökön, kollégákon keresztül való tájékozódást nem lehet figyelmen kívül hagyni egy vállalat esetében. A munkáltatói márka részét képezi, bármilyen információ, üzenet az értékigéretet hordozza, azt, hogy mit gondolnak az érintettek a vállalatról. Az üzenetnek valós értéket, képet kell tükröznie, hiszen a dolgozók is terjesztik. Egyetértek Sullivan (2004) álláspontjával, miszerint nincs is fontosabb annál, minthogy a dolgozók pozitívan beszéljenek a vállalatról, munkájukról és élményeikről, hiszen ők a leghitelesebb „álláshirdetések”.

#### Hipotézis 4.

- Feltételezem, hogy korreláció mutatható ki abban, hogy a munkavállalók mit gondolnak a kollégáik távozása esetén a kiváltó okokról, illetve a között, hogy ők milyen kiváltó ok miatt távoznának a vállalattól.

Hipotézisem megválaszolására az általam összeállított kérdőív 15. és 16. számú kérdésének vizsgálatával került sor.

A hipotézis tesztelése lineáris korrelációs együtthatóval történt, mivel a 11 fokú skálán mért változóknál már feltételezhető azok lineáris volta. Valamennyi ok esetében szignifikáns pozitív kapcsolatot találtam (26. táblázat), a kapcsolatok erőssége közepestől (0.572) erősig (0.780) terjed.

26. táblázat: Az általában vélt és saját felmondási okok közötti kapcsolatok szorossága

Állítás	Minta	Korreláció	Szig.
A foglalkoztatás stabilitásának hiánya miatt	535	0.701	<0.001
Vállalati kultúra miatt	535	0.744	<0.001
Vállalat külső megítélése, munkáltatói márkája miatt	535	0.780	<0.001
A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek miatt	535	0.710	<0.001
Műszakvezetők magatartása miatt	535	0.647	<0.001
Csoportvezetők / közvetlen vezetők magatartása miatt	535	0.638	<0.001
Vezetői konfliktus miatt	535	0.574	<0.001
Kommunikáció módja miatt	535	0.674	<0.001
Kevesebb stressz érdekében	535	0.572	<0.001

Vonzóbb munkahelyi légkör miatt	535	0.615	<0.001
Szakmailag vonzóbb lehetőség, kihívás	535	0.621	<0.001
Rugalmasabb munkaidő miatt	535	0.604	<0.001
Fejlődési lehetőség hiánya miatt	535	0.662	<0.001
Magasabb fizetés érdekében	535	0.659	<0.001

Forrás: Saját kutatás, 2019

A vizsgált állítások közül négy esetében (A foglalkoztatás stabilitásának hiánya miatt; Vállalati kultúra miatt; Vállalat külső megítélése, munkáltatói márkája miatt; A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek miatt) szoros kapcsolatot ( $r > 0,7$ ) találtam, míg a többi esetében is szoros-közepes kapcsolat ( $r > 0,5$ ) van az általában vélt és saját felmondási okok között. Mivel mindegyik kapcsolat pozitív, így valamennyi esetében kijelenthetjük, hogy a munkavállalók vélt és saját felmondási okai nagyfokú hasonlóságot mutat.

**Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a hipotézis igazolást nyert, azaz korreláció mutatható ki abban, hogy a munkavállalók mit gondolnak a kollégáik távozása esetén a kiváltó okokról, illetve a között, hogy ők milyen kiváltó ok miatt távoznának a vállalattól. Ez a kutatási eredmény azért hangsúlyos, mert alátámasztja azt a gyakorlatot, hogy a távozó kollégák exit (kilépő) interjú során adott, távozást kiváltó okainak megfelelő módszerrel történő kezelését követően csökkenthető a vállalati fluktuáció mértéke.**

Hipotézis  
5.

- Feltételezésem szerint különbözőségek mutathatók ki a vezetői munkakörben alkotott vélemények és beosztotti vélemények között a munkáltatói márkát leginkább erősítő 3 kategória rangsora között.

Hipotézisem megválaszolására az általam összeállított kérdőív 11. (1,2,3= beosztott, 4,5=vezetői munkakör) és 18. számú kérdésének vizsgálatával került sor.

A hipotézis vizsgálata kapcsán először elkészítettem a válaszadók véleménye alapján a vonzó vállalattá válás érdekében a munkáltatói márkát leginkább erősítő tényezők rangsorát, melyet a 35. ábra szemléltet. Ez alapján megállapítást nyert, hogy a rangsor első helyezettje a versenyképes fizetés és juttatási csomag, majd a megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosítása, harmadik helyen a tréningek, képzések, keresztképzések biztosítása végzett.

A versenyképes fizetési igény első helyen történő szereplése nem okoz meglepetést, hiszen a magyar munkavállalók számára az utóbbi években végzett kutatási eredmények alapján rendszerint az előkelő státuszt nyeri el. Számomra pozitív meglepetést okozott, hogy a megfelelő munka-magánélet egyensúly igénye a második helyen végzett. Természetesen a „rohanó”

világunkban, a kiélezett, változásokkal teli gazdasági körülmények között nem ismeretlen fogalom a túlórázás, a hétvégi munkavégzés, így a stresszes életvitel egyre nagyobb szerepet tölt be a munkavállalók életében, mely kihatással van a magánéletre is. Ez indokoltá teheti ennek a kategóriának az egyre erősödő igényét.



35. ábra: A munkáltatói márkát leginkább erősítő tényezők rangsora

Forrás: Saját kutatás, 2019

Egyéb kutatási eredmények is alátámasztják a munkáltatói márkaépítés jelentőségét, a stratégiai irányvonalak mentén meghatározott akciótervek vállalati hatékonyságra és versenyképességre irányuló pozitív hatását. Többek között a „Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben 2016”<sup>38</sup> című kérdőíves kutatás (27. táblázat) alapján a résztvevői körben megállapítható, hogy több mint 50%-uk jelenleg is alkalmazza a munkáltatói márka kialakítása során alkalmazandó új HR trendeket, úgy, mint rugalmas munkaidőt, atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka) valamelyikét (Poór et al. 2016b). A kutatási adatokból is kitűnik, hogy a munkáltatók különféle módszerek alkalmazásával keresik a megoldási

<sup>38</sup> 2016-ban indította útjára a PIVOT Human Capital és a SZIE Menedzsment és HR Kutató Központja, valamint a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, az Amerikai Kereskedelmi Kamara, továbbá a Humán Szakemberek Országos Szövetsége a „Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben 2016” című kérdőíves kutatását a témakörben fellépő gondok vizsgálatára, megoldására 328 szervezet válasza alapján.

lehetőségeket a munkaerőhiány, szakemberhiány és munkaerőmegtartás napjainkban egyre fokozódó problémájára. A szerzők megállapítása – mely szerint a munkaerőpiaci kihívások kezelésének egyik hatékony módszere az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása – a fenti kutatás eredményeivel is alátámasztható.

27. táblázat: Programok a munkaerőhiány kezelésére és a munkaerő megtartására

Program, megoldás neve	Jelenleg is alkalmazzuk %	Tervezzük alkalmazását %	Nem tervezzük alkalmazását %	Nálunk ez nem alkalmazható %	Kevés ismeretem van róla %
Hosszútávú ösztönzési rendszer (részvényjuttatás, cash plan)	26,05	12,61	30,25	24,37	6,72
Ajándék alapú törzsgárda program	22,69	12,61	36,13	19,33	9,24
Készpénzes törzsgárda program	23,89	7,08	38,06	18,58	12,39
Egészségbiztosítási program	15,32	24,32	41,44	10,81	8,11
Életbiztosítás	20,87	15,65	41,74	11,3	10,44
Nyugdíjbiztosítási program	13,27	13,27	53,1	11,5	8,86
Teljesítményértékelési és prémiumrendszer	78,86	13,82	5,69	1,63	0
Béren kívüli juttatások rendszerének átalakítása	55,46	20,17	19,33	4,2	0,84
Cégautó juttatás	44,54	4,2	30,25	15,97	5,04
Több elemet kombináló hűségprogram	10,09	15,6	51,38	11,01	11,92
Munkaköri rendszer átalakítása	24,77	33,94	33,03	4,59	3,67
Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség felmérése	63,87	23,53	10,08	1,68	0,84
Rugalmas munkaidő alkalmazása	67,5	10	10,83	10,83	0,84
Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)	57,02	13,22	17,36	10,74	1,66
Extra szabadság napok biztosítása	35,34	2,59	46,55	12,93	2,59

Forrás: Poór et al. (2016a:11)

A 27. táblázatban bemutatott kutatási eredmények szintén megerősítik az általam végzett PhD kutatásom eredményeit, mely alapján a versenyképes fizetés, munka-magánélet egyensúly fontossága az első két helyre lett rangsorolva, illetve az is megállapítható a magas %-os arányú, „jelenleg is alkalmazzuk” kategóriából, hogy a vállalatok szakemberei realizálták a munkaerő vonzása, megtartása érdekében a fenti, munkáltatói márkaépítést erősítő programokat, melyek hozzájárulnak a vállalat hatékonyságának növeléséhez és versenyképességéhez.

A munkáltatói márkát leginkább erősítő kategóriákat egy bináris változóval mértem, ezért az állításokra adott válaszok minden esetben vagy „igen”, vagy „nem” volt. A munkakör változója három értéket vehetett fel: beosztott, középvezető és felsővezető – melyek megoszlása a mintában rendre 326 fő beosztott, 127 fő középvezető és 82 fő felsővezető volt. Mindezek alapján a tesztelést kereszt táblával és khi-négyzet próbával oldottam meg. Eredményeit a 28. táblázat tartalmazza.

28. táblázat: Munkakört és munkáltatói márkát leginkább erősítő kategóriák közötti kapcsolat

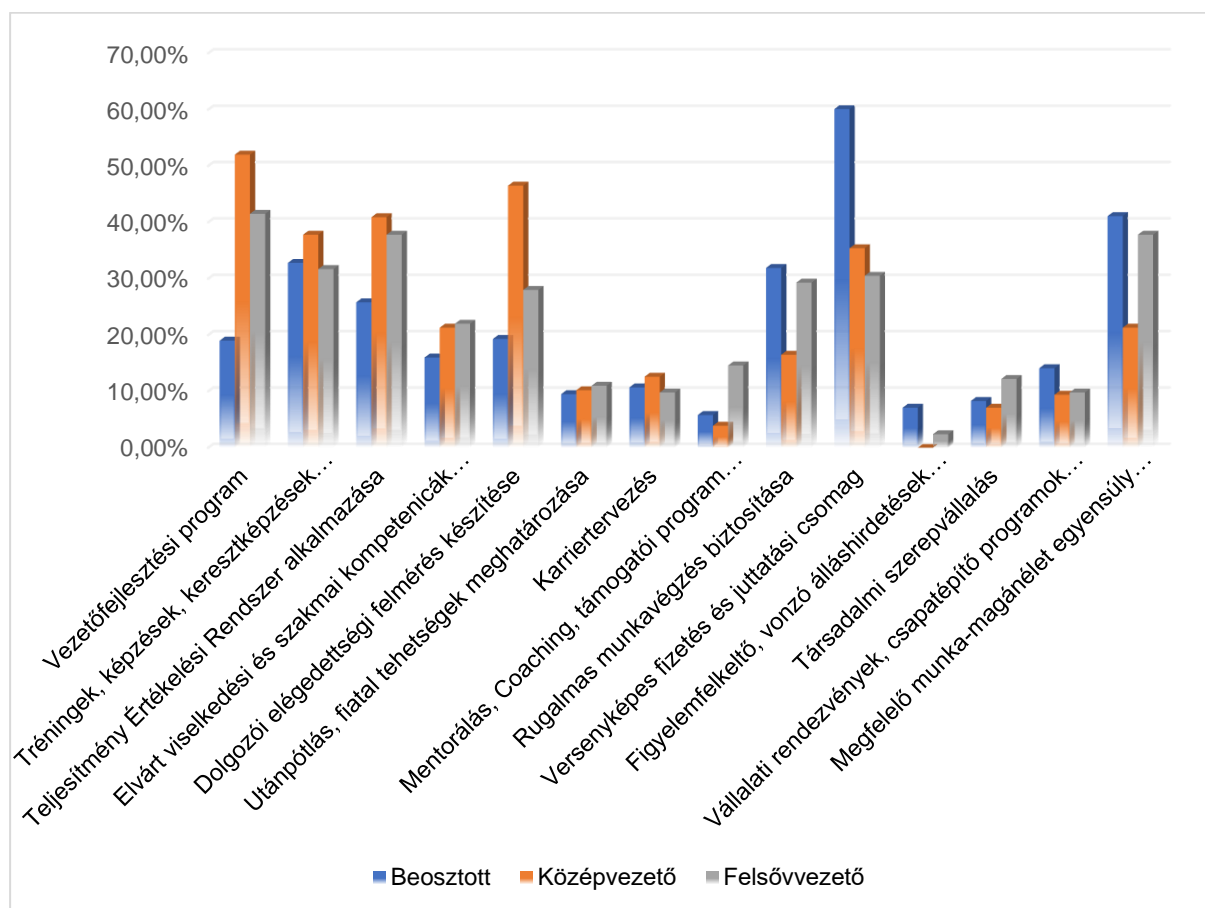
Állítás	Khi-négyzet	szf.	Szig.
Vezetőfejlesztési program	52.739	2	<0.001
Tanulás és fejlődés, képzések, keresztképzések biztosítása	1.205	2	0.547
Teljesítmény Értékelési Rendszer alkalmazása	11.765	2	0.003
Elvárt viselkedési, és szakmai kompetenciák meghatározása	2.688	2	0.261
Dolgozói elégedettségi felmérés készítése	34.096	2	<0.001
Utánpótlás, fiatal tehetségek meghatározása	0.178	2	0.915
Karriertervezés	0.483	2	0.786
Mentorálás, Coaching, támogatói program bevezetése	10.164	2	0.006
Rugalmas munkavégzés biztosítása	10.837	2	0.004
Versenyképes fizetés és juttatási csomag	36.614	2	<0.001
Figyelemfelkeltő, vonzó álláshirdetések megjelentetése	11.298	2	0.004
Társadalmi szerepvállalás	1.761	2	0.415
Vállalati rendezvények, csapatépítő program szervezése	2.433	2	0.296
Megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosítása	15.797	2	<0.001

Forrás: Saját kutatás, 2019

A 14 munkáltatói márkát leginkább erősítő kategória közül nyolc esetben szignifikáns eltérés tapasztalható függvényében. Ezek a következők:

- ✓ Vezetőfejlesztési program
- ✓ Teljesítmény Értékelési Rendszer alkalmazása
- ✓ Dolgozói elégedettségi felmérés készítése
- ✓ Mentorálás, Coaching, támogatói program bevezetése
- ✓ Rugalmas munkavégzés biztosítása
- ✓ Versenyképes fizetés és juttatási csomag
- ✓ Figyelemfelkeltő, vonzó álláshirdetések megjelentetése
- ✓ Megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosítása

Az egyes foglalkoztatotti kategóriák közötti eltéréseket a 36. ábra mutatja be. A Vezetőfejlesztési program, a Teljesítmény Értékelési Rendszer alkalmazása és a Dolgozói elégedettségi felmérés készítése leginkább a középvezetők szerint erősíti a munkáltatói márkát. A maradék öt kategória közül a versenyképes fizetési és juttatási csomag elsősorban a beosztottak szerint erősíti a munkáltatói márkát, míg a Mentorálás, Coaching, támogatói program bevezetése inkább a felsővezetők szerint. A többi három kategóriát a középvezetőkkel szemben mind a beosztottak, felsővezetők fontosnak tartják, a 14 kategóriából 6 esetében mutatható ki szignifikáns kapcsolat.



36. ábra: Munkáltatói márkát leginkább erősítő kategóriák alkalmazotti viszonytól függően

Forrás: Saját kutatás, 2019

A kategóriák összefüggése a beosztással jól mutatja azok irányultságát. Azaz a vezetőknek inkább a menedzseri tevékenységgel összefüggő tényezők a hangsúlyosak, míg az alkalmazotti értékekkel összefüggők a beosztottak számára. A fennmaradó 8 tényező két csoportra osztható: azok, amelyek mind a beosztottak, mind a vezetők számára fontosak: Tréningek, képzések, keresztképzések biztosítása; Elvárt viselkedési és szakmai kompetenciák meghatározása, és azok, amelyek sem a beosztottak, sem a vezetők nem találtak annyira fontosnak: Utánpótlás, fiatal tehetségek meghatározása; Karriertervezés; Társadalmi szerepvállalás; Vállalati rendezvények, csapatépítő programok szervezése.

**A munkáltatói márkát leginkább erősítő kategóriák többségének fontossága tekintetében a vezetői, valamint beosztotti munkakörben alkotott vélemények között jelentős különbségek mutathatók ki. A mintában szereplő válaszok alapján a munkáltatói márkát leginkább erősítő 3 tényező – versenyképes fizetés, munka-magánélet egyensúly, tanulás és fejlődés – közül az első és második esetében mutatható ki szignifikáns különbség az eltérő munkaköri kategóriákban dolgozók véleménye esetében, a tanulás és fejlődés kapcsán nem, ezért a hipotézis részben igazolást nyert.**



## Hipotézis 6.

- Feltételezésem szerint jelentős különbségek mutathatók ki a munkavállalók által első 3 helyen fontosnak tulajdonított kategóriák rangsora között az új, potenciális munkahely kiválasztása során a mintában vizsgált eltérő országokban.

Hipotézisem megválaszolására az általam összeállított kérdőív 4. és 22. számú kérdésének vizsgálatával került sor. Véleményem szerint 3 kategória vizsgálata szükséges ahhoz, hogy egy objektív álláspont megfogalmazható legyen.

A hipotézisemben egy nominális és egy skála mérési szintű változó szerepel. A kategóriák fontosságát egy 0-tól 10-ig terjedő, 11 fokú skálán mértem, így az tekinthető skála típusú változónak a skála hossza miatt. 531 elemszám került a mintába, a megkérdezettek lakóhelye országok szerinti megoszlása a következő volt:

- Magyarország: 305 fő,
- Németország: 116 fő,
- Szlovákia: 105 fő,
- Egyéb: 5 fő.

A kategóriák változói nem követnek normális eloszlást minden egyes ország által kijelölt részmintában, ezért a nem-paraméteres Kruskal-Wallis próbával teszteltem a hipotézist. Továbbá alátámasztja a módszer alkalmasságát a hipotézis tesztelésére az, hogy a Kruskal-Wallis próba az értékek egyezőségét rangsorban való elhelyezkedésük alapján teszteli. Amennyiben az egyes kategóriák országonkénti átlaga szignifikánsan eltér, akkor feltételezhető, hogy a sorrendben elfoglalt helyük sem egyezik meg. Az átlagos értékeket megvizsgálva látszik (29. táblázat és 37. ábra), hogy valószínűsíthető a szignifikáns eltérés, amit a tesztelés meg is erősített, továbbá ezt támasztja alá az egyes országok szerint felállított rangsor is (30. táblázat).

29. táblázat: A kategóriák átlagos fontossága országonként a teljes minta szerint rangsorolva

Kategória	Magyarország	Németország	Szlovákia	Egyéb	Teljes minta
Egészséges/biztonságos munkakörülmények	9.34	8.49	9.60	8.67	9.20
Világos, egyértelmű munkakör, feladatok	9.31	8.37	9.70	9.11	9.18
Vonzó fizetés	8.95	7.72	9.60	8.00	8.79
Munkatársak támogatása (coaching, képzés, fejlesztés)	8.86	8.24	8.90	9.33	8.74
Munka/magánélet egyensúlya	8.68	7.57	9.44	8.67	8.59

Emberközpontság	8.75	7.43	9.27	8.33	8.56
Vezetője személyisége	8.64	7.46	9.39	8.67	8.53
Csapatmunka, együttműködés, hangulat	8.54	7.55	9.05	8.44	8.42
Munkahely-lakóhely közötti távolság	8.45	7.71	8.26	8.56	8.25
Szakmai fejlődés lehetősége	8.57	7.31	8.05	8.56	8.19
Rugalmas munkakörülmények	8.11	7.34	9.36	8.33	8.19
Ösztönző, kihívó munkafeladatok	8.32	7.40	8.50	9.11	8.17
Gyors előrelépés, karrier lehetőségek	8.14	8.03	8.00	8.44	8.09
Sikerés, dinamikus munkahely/vállalat	8.04	7.28	8.00	8.56	7.88
A munkahely társadalmi / környezeti felelősségvállalása	7.97	7.86	7.50	8.00	7.85
Munkáltatói márka, hírnév (jó nevű munkahely)	7.30	7.86	9.36	8.11	7.84
Termék/ szolgáltatások kiváló minősége	7.72	7.04	7.97	8.33	7.63
Nemzetközi háttér	6.48	6.89	5.96	7.89	6.49

Forrás: Saját kutatás, 2019

Két kategória kivételével valamennyi esetében szignifikáns eltérés található országonként, de ez a két kategória is tendenciaszerű összefüggést mutat az országgal, azaz nagyobb mintanagyság esetén valószínűleg igazolható lenne a szignifikáns eltérés.

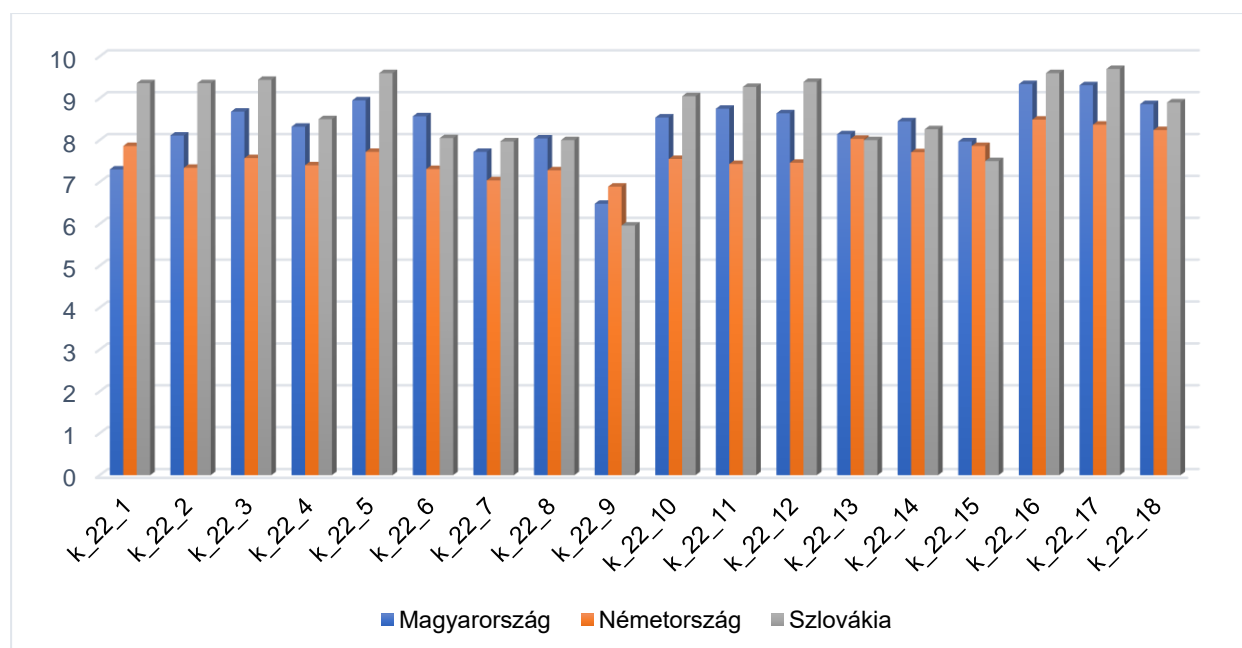
30. táblázat: Kategóriák átlagos fontosságának teszteredményei – országonkénti összehasonlítás

Kategória	Kruskal-Wallis H	Szig.
k_22_1 - Munkáltatói márka, hírnév (jó nevű munkahely)	102.996	<0.001
k_22_2 - Rugalmas munkakörülmények	110.690	<0.001
k_22_3 - Munka/magánélet egyensúlya	122.052	<0.001
k_22_4 - Ösztönző, kihívó munkafeladatok	59.114	<0.001
k_22_5 - Vonzó fizetés	138.242	<0.001
k_22_6 - Szakmai fejlődés lehetősége	81.439	<0.001
k_22_7 - Termékek/ szolgáltatások kiváló minősége	38.411	<0.001
k_22_8 - Sikerés, dinamikus munkahely/vállalat	39.193	<0.001
k_22_9 - Nemzetközi háttér	6.899	0.075
k_22_10 - Csapatmunka, együttműködés, hangulat	88.236	<0.001
k_22_11 - Emberközpontság	124.513	<0.001
k_22_12 - Vezetője személyisége	121.795	<0.001

k_22_13 - Gyors előrelépés, karrier lehetőségek	6.776	0.079
k_22_14 - A munkahely és a lakóhely közötti távolság	39.495	<0.001
k_22_15 - A munkahely társadalmi / környezeti felelősség-vállalása	10.188	0.017
k_22_16 - Egészséges/biztonságos munkakörülmények	111.848	<0.001
k_22_17 - Világos, egyértelmű munkakör, feladatok	132.851	<0.001
k_22_18 - Munkatársak támogatása (coaching, képzés, fejlesztés)	46.017	<0.001

Forrás: Saját kutatás, 2019

A 37. ábrából is jól látszik, hogy négy kategóriát kivéve (Nemzetközi háttér; Gyors előrelépés, karrier lehetőségek; A munkahely és a lakóhely közötti távolság; A munkahely társadalmi / környezeti felelősségvállalása) Szlovákiában a legmagasabb a tényezők megítélése. A nemzetközi háttér Németországban kapta a legmagasabb pontszámot, míg a többiek esetében Magyarország volt az első. Szlovákia után a második legmagasabb átlaggal egyetlen kivételtől eltekintve – Munkáltatói márka, hírnév (jó nevű munkahely) – Magyarország bírt.



37. ábra: A kategóriák átlagos fontossága országonként  
(A kódokhoz tartozó kategória megnevezések a 30. táblázatban találhatóak.)

Forrás: Saját kutatás, 2019

Mint ahogy a teszteredmények is rámutatnak, jelentős eltérések vannak a vizsgált országok között. Egyedül a nemzetközi háttér alacsony fontosságában egyeznek meg az egyes országok megkérdezettei, az összes többiben kisebb-nagyobb eltérések találhatók. A legtöbb esetben a Magyarországról, Németországból és Szlovákiából származó válaszadók még csak tendenciájukban sem hasonlítanak egymásra, amikor a vizsgált kategóriák fontosságának megítéléséről van szó. Talán a két legfontosabb kategória megítélése hasonlít egymásra: az

Egészséges/biztonságos munkakörülmények és a Világos, egyértelmű munkakör, feladatok – ezek mindhárom országból származók számára nagy fontossággal bírnak.

**Mindezek alapján kijelenthető, hogy a hipotézis megerősítést nyert, hiszen a 18 kategóriából 16 szignifikáns eltérést mutatott országonként. Tehát különbségek mutathatók ki a munkavállalók által első 3 helyen fontosnak tulajdonított kategóriák (k\_22\_16 - Egészséges/biztonságos munkakörülmények, k\_22\_17 - Világos, egyértelmű munkakör, feladatok, k\_22\_5 - Vonzó fizetés) rangsora között az új, potenciális munkahely kiválasztása során a mintában vizsgált eltérő országokban.**

Az élen járó vállalatok vezetői ebben a nehéz, komoly gazdasági megfontolásokat igénylő helyzetben felismerték, hogy a vállalatok fennmaradása és fejlődése érdekében az emberi erőforrásokat a legértékesebb tényezőként kell kezelni. A munkavállalók menedzselése szempontjából a folyamatos fejlődést és vállalati versenyképességet a stratégiai, integrált szemlélet biztosítja, a vezetői döntések jelentősen befolyásolják a teljesítmény fokozását, az érintettek elvárásait és elégedettségét (Armstrong 2010, Karoliny 2017). Az értékteremtés úgy biztosítható, hogy a vállalati szakemberek megalkotják a munkáltatói márkaépítés fókuszú HR stratégiát és alkalmazzák a jó gyakorlatokat, módszereket. Vizsgálati eredményeim alapján megválaszolható a harmadik kutatási kérdésem, mely szerint az MMÉ kulcsfontosságú kérdés a vállalatok számára, hiszen egyrészt a potenciális munkavállalók vonzása esetében hangsúlyos szerepet töltenek be a munkáltatói márka erősítését eredményező feladatok, juttatások és programok. Másrészt a kilépő és a maradó kollégák véleménye között a távozási okok meghatározása kapcsán kimutatható kolleráció alátámasztja az MMÉ kulcsfontosságú szerepét a hatékonyságot befolyásoló fluktuációs eredmények kapcsán.

Ezen túlmenően további empirikus vizsgálatok is igazolják, hogy az MMÉ fejlesztése során szignifikáns kapcsolat mutatható ki a toborzási és kiválasztási módszerek, valamint a vállalati imázs között (Collins – Han 2004). Az eredményes munkáltatói márkaépítés által jelentősen megnő a vállalatot preferáló jelöltek száma a toborzás és kiválasztás folyamatában, valamint a vállalat alkalmazásában álló tehetséges munkavállalók megtartását is elősegíti. Tehát fontos olyan munkahelyet biztosítani a munkavállalók számára, ahol szeretnek dolgozni, biztosítja minden érintett fél számára a sikerességet és elégedettséget. A juttatások és munkakörülmények színvonalának emelése, a vállalati kultúra és munkahelyi légkör, valamint a jó kapcsolat a vezetőséggel mind hozzájárulnak a vállalat megfelelő működésének biztosításához, melyek megvalósulása vonzóvá teszik a vállalatot.

### **5.3. Új tudományos eredmények vizsgálata**

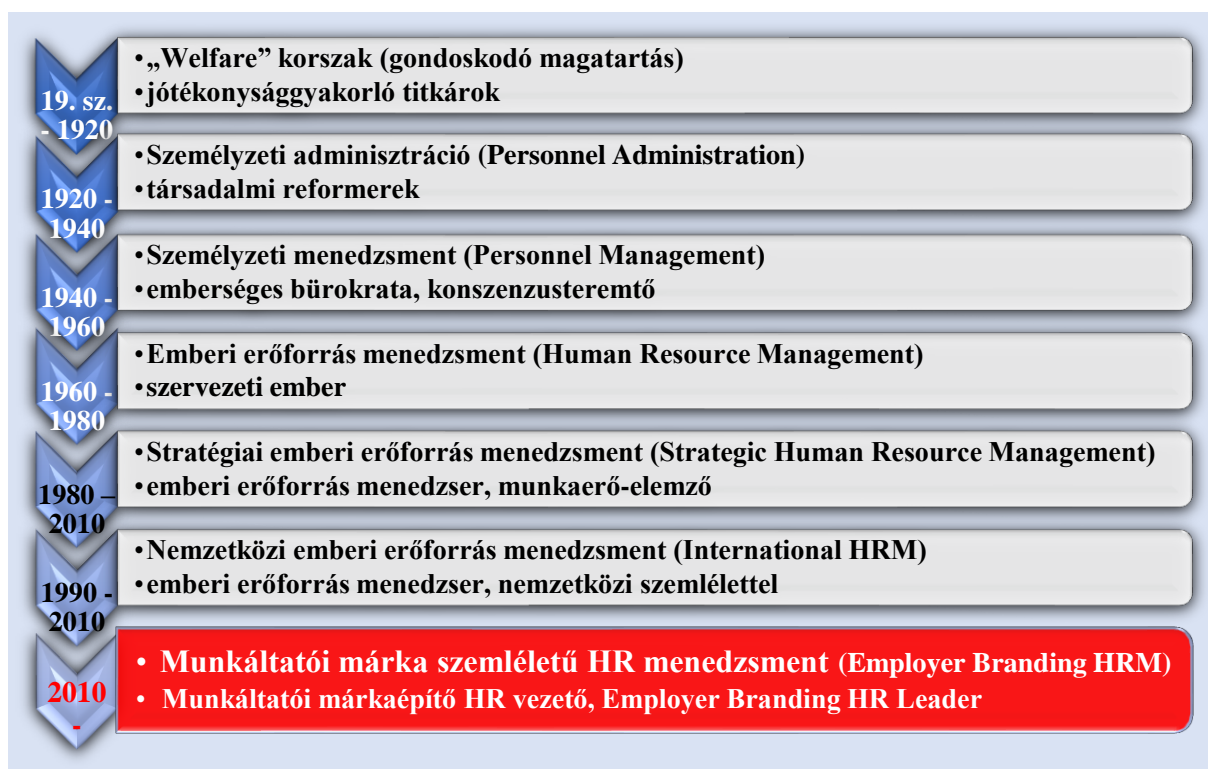
A munkaerővel történő hatékony gazdálkodást olyan tényezők befolyásolják, mint elkötelezettség, lojalitás, bizalom, szakmai tudás, foglalkoztatási szokásokon történő változtatás, ezek kommunikálása a lehetséges jövőbeli és jelenlegi munkavállalók felé. Az élenjáró vállalatok felismerték azt az értékteremtő szükségletet, hogy innovációkkal tudják biztosítani versenyképességüket (Chovan–Poór 2017). Doktori értekezésem kutatási eredményei alapján arra a következtetésre jutottam, hogy az EEM – megfelelő rendszerek, stratégiák (pl. munkáltatói márka) által – biztosítja a vállalat számára a magas potenciállal rendelkező munkavállalók – vezetői és beosztotti szinten egyaránt – elhivatottságát, motivációját és kompetenciájuk fejlesztését az ingadozó gazdasági körülmények, piaci igények által támasztott magas szintű követelmények teljesítése érdekében. Ennek megfelelően jelen alfejezetben az alábbi új tudományos eredmények vizsgálatát végzem el:

#### **5.3.1. Emberi erőforrás menedzsment új irányzatának megfogalmazása**

Torrington-Hall (1991) és Armstrong (2008) munkássága nyomán egységes szerkezetbe foglaltam az EEM fejlődési irányzatait, az irányzat képviselőinek szerepköri megnevezéseit szakirodalmi kutatásom alapján a 2.3.1. alfejezetben. Megállapítottam a 3.1.3. alfejezetben feldolgozott szakirodalom és az 5.2.1. alfejezetben ismertetett kvantitatív kutatási eredményeim alapján, – felhasználva a hipotézis 1A és 1B vizsgálata alapján meghozott téziseimet – hogy a munkáltatói márkaépítés szignifikánsan befolyásolja a teljes vállalat versenyképességét, felöleli az összes emberi erőforrás tevékenységet.

Armstrong és Taylor (2017) abban látják a vállalati értékteremtés biztosítását, hogy a szakemberek megismerik és alkalmazzák a HR területén megalkotott jó gyakorlatokat, módszereket, melyek révén elérik a vezetői szintű tulajdonosi szemléletet, támogatást nyújtanak a vállalat érintettjei részére a hatékonyságra irányuló projektek, programok, módszerek és rendszerek gyakorlati alkalmazása során. Álláspontom szerint ezzel az új szemlélettel képesek lesznek a befektetett humán tőke hatékony megtérülésnek maximalizálására. A HR funkció sikere abban rejlik, hogy képes-e az üzleti tevékenység során értéket teremteni a munkáltatói márkaépítés által.

Első kutatási kérdésemet megválaszolva fentiek, továbbá a munkáltatói márkaépítés jelentősége, a globális kihívások megoldásában megfelelő választ nyújtó, versenyképességre, vállalati hatékonyság növelésére gyakorolt jelentős hatása indokolják egy új EEM irányzat megfogalmazását, melyet a 38. ábra szemléltet. Az új irányzat elnevezése **Munkáltatói márka szemléletű HR menedzsment**, képviselője **Munkáltatói márkaépítő HR vezető**. Kutatásaim alapján az új irányzat kezdetét 2010-től állapítottam meg.



38. ábra: EEM új fejlődési irányzata és képviselőjének munkaköri megnevezése

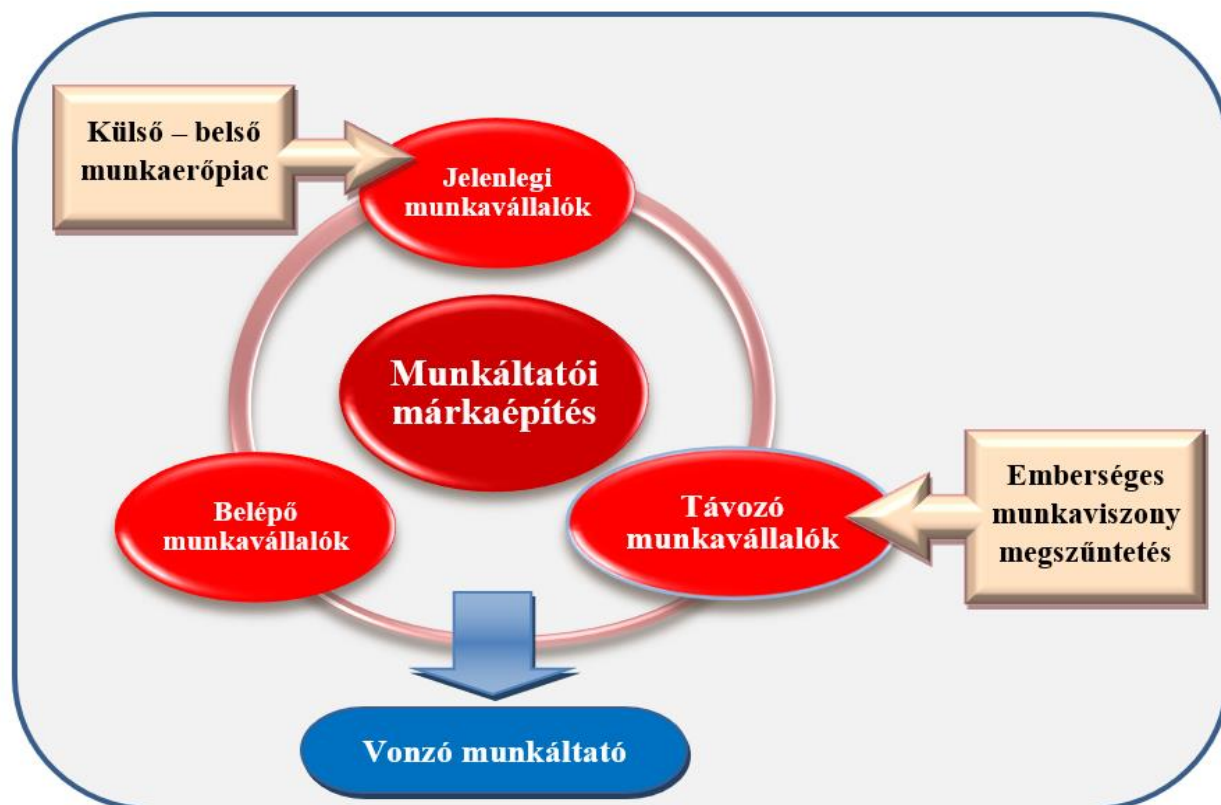
Forrás: Saját kutatás, 2019

Az EEM irányzatainak rendszerbe foglalásából is jól érzékelhető, hogy az EE tevékenységek az üzleti eredmények elérése érdekében folyamatos fejlődésen mentek keresztül, a kezdeti gondoskodó magatartás, a munkaerő toborzás és elbocsátási feladatok kibővültek a képzések szervezésével, bérezési teendők ellátásával, karrierprogramok és teljesítmény értékelési rendszerek kidolgozásával, valamint a stratégiai szemléletmóddal. A globalizáció, digitalizáció és egyéb gazdasági kihívások megkövetelték a HR szakma stratégiai szerepének kiegészítését a munkáltatói márka szemléletmód elsajátításával, ez által biztosítva a vállalati stratégia megvalósítását, a hatékony és eredményes emberi erőforrás gazdálkodást, egy inspiráló vállalati kultúra működtetését. Mindezekkel elérhető, hogy vonzó munkáltatói kép alakuljon ki egy vállalatról, ahol a meglévő kollégák szeretnek dolgozni, és a potenciális jelöltek szeretnének munkát vállalni.

### 5.3.2. Munkáltatói Márkaépítés új, tudományos megközelítése és definiálása

Szakirodalmi kutatásom során a 3.2. alfejezetben vizsgáltam a vonzó munkáltatói márka kialakításában befolyásoló erővel bíró HR trendeket mind a munkavállalók vonzása, mind megtartása és távozásuk során emberséges munkaviszony megszüntetése kapcsán.

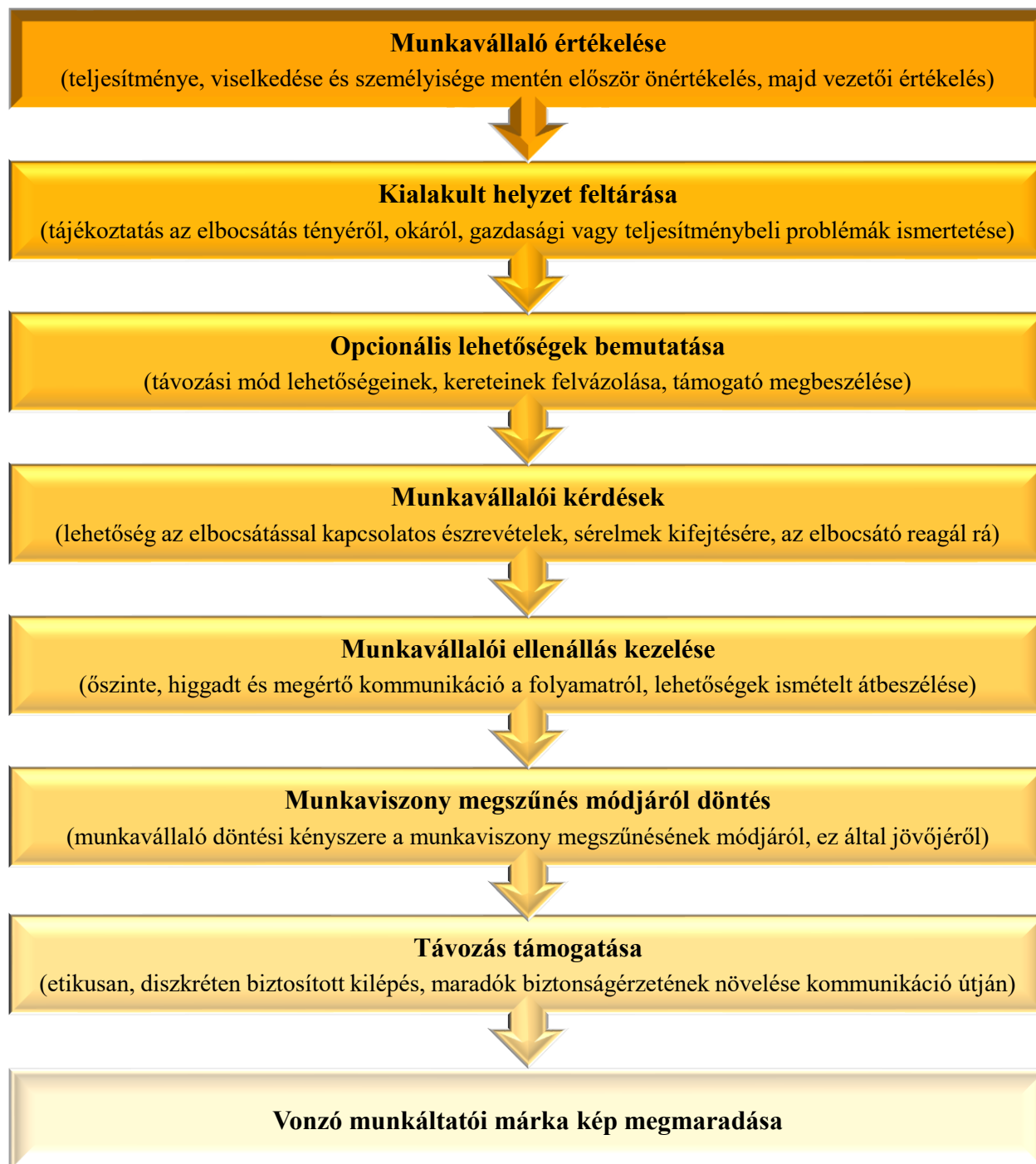
A 3.2.3. alfejezet vizsgálatait, illetve az 5.2.2. alfejezet H3 kapcsán megállapított vizsgálati eredményeim alapján új tudományos eredményként határoztam meg azt a megközelítést, hogy emberséges munkaviszony megszüntetést kell alkalmazni a vállalattól távozó munkavállalók esetében, kiemelt figyelmet kell szentelni ennek a kérdéskörnek a munkáltatói márkaépítés stratégia szempontjából, éppúgy, mint a jövőbeni és már a vállalat alkalmazásában álló munkavállalóknak, melyet a 39. ábrán szemléltetek.



39. ábra: Távozó munkavállalók jelentősége a munkáltatói márkaépítés során  
 Forrás: Saját kutatás

Megállapításom új, tudományos eredményét alátámasztja az a tény is, hogy sem a szakirodalom, sem a gazdasági szférában tevékenykedő szakemberek nem definiálták eddig ezt a megközelítést. A globalizáció és a gazdasági válság hatására megnövekedett munkaviszony megszüntetések 2012-ben még mindig jellemezték a munkaerőpiacot (Chovan 2013), napjainkban a recesszió hatására ismét több ezer munkavállaló munkaviszonya került megszüntetésre. A kutatási modellemben új tudományos eredménynek számító, a vállalattól bármilyen okból „távozó munkavállalók” esetében is különösen hangsúlyos az elbocsátást végző személy viselkedése, az **emberséges munkaviszony megszüntetés jelentősége**, mivel a vállalatról kialakult véleményüket a távozó kollégák széles körben terjesztik, erre a digitalizált világunk is egyre nagyobb lehetőségeket nyújt.

Az emberséges munkaviszony megszüntetés folyamatának modelljét a 40. ábrával mutatom be.



40. ábra: Emberséges munkaviszony megszüntetésének folyamat modellje

Forrás: Saját kutatás, 2019

Az EEM minden egyes tevékenységét, de különösen a munkaviszony megszüntetésének módját pszichológiai és humanisztikus szempontokból kell kezelni, ennek eredményeként biztosítható, hogy az elbocsátott, vagy önként távozó munkatársak pozitív képet őriznek meg a vállalatról, annak jó „hírét” tovább tudják terjeszteni.



A munkáltatói márkaépítés olyan tevékenységek összessége, mely vonzó munkáltatói arculat kialakítását biztosítja, a munkavállalók döntését segíti elő egy munkahely kiválasztása, megtartása, illetve elhagyása kapcsán.

Szakirodalmi kutatásom 3.1.3. alfejezetben vizsgált eredménye és kvantitatív kutatásom H2, H3 vizsgálati eredményei alapján a munkáltatói márkaépítés definícióját, célját és feladatát az alábbiak szerint határoztam meg:

*A munkáltatói márkaépítés teljeskörűen felöleli az összes emberi erőforrás tevékenységet, hozzásegíti a vállalatot az értékteremtéshez a tehetséges munkavállalók megszerzésén, a kiemelkedően teljesítő munkavállalók megtartásán és motiválásán, valamint a vállalattól távozó kollégák munkaviszonyának emberséges megszüntetésén keresztül, mellyel biztosítja a vonzó munkahely megteremtését.*

*Az MMÉ célja, hogy a megfelelő munkavállalók folyamatos szakmai fejlődési igényének, tudatosságának kialakulása kapcsán hozzájáruljon a vállalat termelékenységének és hatékonyságának előmozdításához, a vállalat céljainak megvalósulásához.*

*A munkáltatói márkaépítés feladata az új tehetségek vállalathoz történő vonzása, a kiváló munkavállalók megtartása, motiválása és elköteleződésük növelése, valamint az elbocsátások humánus kezelése. Feladataiban mind a HR vezető / Munkáltatói márkaépítő emberi erőforrás menedzser, mind a felsővezetés kulcsfontosságú szerepet töltenek be a munkavállalók elköteleződésének kialakítása érdekében. Vonzó vállalati értékeken nyugvó pozitív irányelvek közvetítése esetén, megfelelő vállalati stratégia működtetésével, szimpatikus vállalati kultúrában megfelelő kommunikációval, juttatásokkal és tanulási, fejlődési lehetőségek biztosításával megszólítva a munkavállalókat nagy valószínűséggel elérhető, hogy azok lépéseket tegyenek barátaik, ismerőseik vállalathoz történő bevonzásáért.*

### 5.3.3. Munkáltatói Márkaépítés keretrendszerének kidolgozása

A 2. fejezetben vizsgált szekunder és 5.1, valamint 5.2.1. alfejezetben vizsgált primer kutatásaim eredménye alapján alkottam meg – 41. ábrával szemléltetett – a **munkáltatói márkaépítés keretrendszerét**, melynek szignifikáns követelménye, hogy a munkáltatói márkaépítés a HR stratégia egyik alappillérévé váljon. Meglátásom szerint egy vállalat versenyképessége, magas minőségű teljesítménye szempontjából a humán tőke jelentősége meghatározóbb, mint eddig valaha, éppen ezért a tudatos munkáltatói márkaépítés – annak ellenére, hogy nehezen számszerűsíthető, komplex érték – megkerülhetetlen tényezővé vált.



41. ábra: Munkáltatói márkaépítés keretrendszere

Forrás: Saját kutatás, 2019

A versenyképesség biztosítása érdekében a vállalatnak ki kell dolgoznia munkáltatói márkaépítés stratégiáját, melyhez hathatós támogatást nyújt az általam új tudományos eredményként meghatározott, szemléltetett keretrendszer.

Mint a szakirodalmi kutatásomból is megállapítható, a stratégiai szemléletmód, a stratégiai döntéshozatal és orientáció az 1980-as évektől egyre inkább elvárásként jelentkezett a HR szakemberek irányába is a tartós vállalati versenyképességhez való hozzájárulás érdekében (Grundy 1998, Hall–Torrington 1998). A stratégiai menedzsment elterjedésével a vállalati stratégiák megvalósítása rendszerszintű támogatást kapott. Peters-Waterman szerzőpáros 1982-ben alkotta meg a 7S modellt, mely alapján elmondható, hogy a stratégia (strategy) megvalósításához a vállalat hat kulcs tényezőjének – úgy, mint szervezeti struktúra (structure), tervezési, információs és érdekeltségi rendszerek (systems), vezetési stílus (style), személyzet (staff), szakmai képességek (skills) és a közös értékek (shared values) – szükséges kölcsönhatásban, együttesen érvényesülni (Balaton–Tari 2007).

Barakonyi (1999:21) megfogalmazásában „A stratégia a követendő út a misszió, a vízió és célok elérése érdekében. Tartalmazza a teendőket, azokat a stratégiai döntéseket, amelyek az adott szintű cél eléréséhez szükségesek.”

Ahhoz, hogy a vállalat sikeres HR stratégiát alkosson meg, a vállalati stratégia részeként a jövőképpel és küldetéssel összhangban kell állnia. Farkas (1997) álláspontjában a vállalati stratégia összhangja a HR stratégiával az emberi erőforrás tervezéssel érhető el, melyben a menedzsment megfogalmazza, milyen irányvonalat követve mozdul el a jelenlegi pozíciójából a kívánatos felé, mely biztosítja számára a gazdasági, pénzügyi – jövedelmezőség, tőkemegtérülés, termelékenység, likviditás – eredményességet, a környezetével való kielégítő kapcsolattartást, participációs céljait, emberek elégedettségét, valamint a fennmaradást, fenyegetettség és üzleti kockázat csökkentését.

A stratégiai tevékenység meghatározása kapcsán Dienesné (2012) is hangsúlyozza az emberi erőforrások jelentőségét: „emberi erőforrás gazdálkodásnak vannak olyan sajátosságai, melyek a vállalati stratégia kiemelkedően fontos tényezőjévé teszik. A humán erőforrások hozzáállása, belső motiváltsága a stratégiaalkotás és megvalósítás fontos része”.

A HR stratégia létrehozása során meg kell fogalmazni, milyen előnyökkel jár a kitűzött cél megvalósítása a vállalat számára a vállalati hatékonyság elérése érdekében. Meg kell határozni a vállalat értékeit, a struktúrához illeszkedő kulcsfolyamatokat, az érintett területeket. A stratégiai teendőket konkrét akciótervekbe kell foglalni a vállalati egységek és a vezetés minden szintjén, meghatározva sikertényezőit.

HR vezetői tapasztalatom, valamint kutatási eredményeim alapján úgy ítélem meg, hogy az aktuális piaci körülményeknek megfelelően kialakított stratégiáknak, a megvalósított akcióterveknek, továbbá az őszinte, átlátható, kétirányú kommunikációnak jelentős szerepe van a jól képzett és kiválóan teljesítő munkavállalók megtartásában, erősítve a vállalat munkáltatói márkáját. Ennek megfelelően alkottam meg a 41. ábrán található munkáltatói márkaépítés keretrendszerét alkotó fő pilléreket, illetve a HR stratégia részét képező munkáltatói márkaépítés stratégiát. Szerepeltettem azon tényezőket, – dolgozói igények, vállalati viselkedés, kommunikációs stratégia – melyek befolyásolják az MMÉ stratégia kialakításának fókuszterületeit. A vállalati hatékonyság növelése érdekében a munkáltatói márkaépítés stratégiát 3 fő pillérre szükséges tagolni. Egyrészt a versenyképesség biztosítása érdekében az új tehetségek vonzása, felvétele nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy új tudás, esetleges know-how gyarapítsa a vállalat értékét. Másrészt a már meglévő, jó hozzáállást és kimagasló teljesítményt nyújtó munkavállalók megtartása és motiválása hangsúlyos szerephez jut a vállalati eredmények biztosítása kapcsán. Harmadik pilléreként a vállalattól bármilyen okból távozó munkavállalók munkaviszonyának megszüntetése során tanúsított humánus bánásmód kapcsán kell kidolgozni azokat az akcióterveket, mellyel elérhető, hogy a távozó munkavállaló pozitív képet, véleményt alkosson a vállalatról.

#### **5.3.4. Munkáltatói Márkaépítés jó gyakorlatok**

Az MMÉ számos esetben kapcsolódik más menedzsment irányzatokhoz, tudományágakhoz, konceptualizálása is különböző diszciplínák figyelembe vételét igényli. Mint az látható a 3. fejezetben bemutatott szekunder kutatásom vizsgálatai alapján, a hazai és nemzetközi szakirodalmak, tanulmányok két nézőpontot ragadnak ki a témakörből – egyrészt a tehetséges munkavállalók vonzását, másrészt a meglévő munkatársak megtartását. Új tudományos eredményem értelmezése szerint a vállalattól távozó munkavállalóknak is hangsúlyos szerepet kell biztosítani, a munkaviszony megszűnését emberségesen kell lebonyolítani, mivel egyrészt a recesszió hatására számtalan vállalat kényszerül olyan munkavállalóktól is megválni, akik sajnálatos veszteséget jelentenek a vállalatnak, és pénzügyi helyzetük stabilizálását követően szívesen újból alkalmaznák őket. Másrészt abból a szempontból is hangsúlyos, hogy a bármilyen okból távozó munkavállalók vállalatról kialakított képét, véleményét tovább terjesztik, mely szignifikánsan befolyásolja a munkáltató új tehetségek bevonzási és magasan teljesítő munkavállalóik megtartási képességét. Ezzel a kör bezárult, és láthatóvá vált, hogy az MMÉ komplexitása, folytonossága, befolyásolási képessége és impressziója miatt jelentősegteljesebb, mint bármely eddigi irányzat.

### Vonzó munkáltatóvá válást támogató munkaszervezeti típusok

A 2.4. és 3.2.2. alfejezetben bemutatott szakirodalmi kutatási eredményeim, továbbá az 5.1., valamint 5.2.2. alfejezet adatai is alátámasztják, hogy a mintában szereplő válaszadók szempontjából is kulcsfontosságúak az egészséges és biztonságos munkakörülmények, a megfelelő munkavégzéshez szükséges világos, egyértelmű munkakörök és feladatok, valamint a vonzó fizetés. Stresszmentesebb környezettel, emberséges, objektív vezetői magatartással, valamint szakmai fejlődéssel és képzéssel biztosítható a legfőbb cél, kívánatossá, vonzóvá tenni a vállalatot jelenlegi és jövőbeli munkavállalói számára, vagyis MMÉ stratégiával hozzájárulni a megfelelő minőségű, kulcsfontosságú kompetenciákkal rendelkező munkaerő általi értékteremtéshez. Bakacsi (1996:19) álláspontja szerint az értékteremtés a teljesítmény által biztosítható. „A teljesítmény a szervezet által kijelölt feladatok elvégzésével kapcsolatos minőségi és mennyiségi elemekből áll... A teljesítmény attól függ, milyen célokat tűzünk magunk elé és azt mennyire tudjuk elérni.” A megfelelő célok kitűzését és elérését befolyásolják a munkaszervezeti típusok által képviselt értékek, ezért az MMÉ stratégia meghatározásakor figyelembe kell venni a munkaszervezet típusát. A 42. ábrán szemléltetem kutatási eredményeim alapján, mely munkaszervezeti típusok támogatják leginkább a vonzó munkáltatóvá válást.



42. ábra: Vonzó munkáltatóvá válást leginkább támogató munkaszervezeti típusok  
 Forrás: Saját kutatás, 2019

### Foglalkoztatási trendek innovációja, avagy atipikus munkavégzés

Mind a megtartás, mind a vállalathoz történő csábítás kapcsán figyelembe kell venni a különböző foglalkoztatási modellek alkalmazási lehetőségét, az atipikus foglalkoztatási formák munkavállalói körben történő vonzóvá tétele kapcsán a munkáltatóknak is fontos feladatuk van, meg kell ismertetni az alkalmazottakkal, hogyan tudják az előnyükre fordítani a rugalmas munkavégzés adta lehetőségeket.

Ennek egyik módja az új munkavállaló vállalatba történő beintegrálása (onboarding) során nyújtott programok, képzések tematikájába beépített információ részletes bemutatása a vállalatnál alkalmazott rugalmas foglalkoztatási formák kapcsán, annak érdekében, hogy a beilleszkedés megvalósuljon, a munkakultúrát minél előbb elsajátítsa az új belépő. A HR szakemberek feladata, hogy ennek a foglalkoztatási formának az előnyeit munkáltatói márkaépítés stratégiája kereteiben ne csak a vállalat, de a munkavállalók számára is bemutassa, annak bevezetését elfogadtassa.

Az MMÉ jó gyakorlatainak meghatározásához figyelembe vettem a 3.2.2. alfejezetben bemutatott szekunder és az 5.3. alfejezetben vizsgált primer kutatásaim eredménye alapján a munkáltatói márkaépítés szempontjából meghatározó atipikus foglalkoztatási formákat. A 43. ábrán szemléltetem annak érdekében, hogy kézzelfoghatóbb legyen az atipikus foglalkoztatási formák előnyének bemutatása.



43. ábra: Munkáltatói márkaépítést leginkább támogató innovatív foglalkoztatási formák  
Forrás: Saját kutatás, 2019

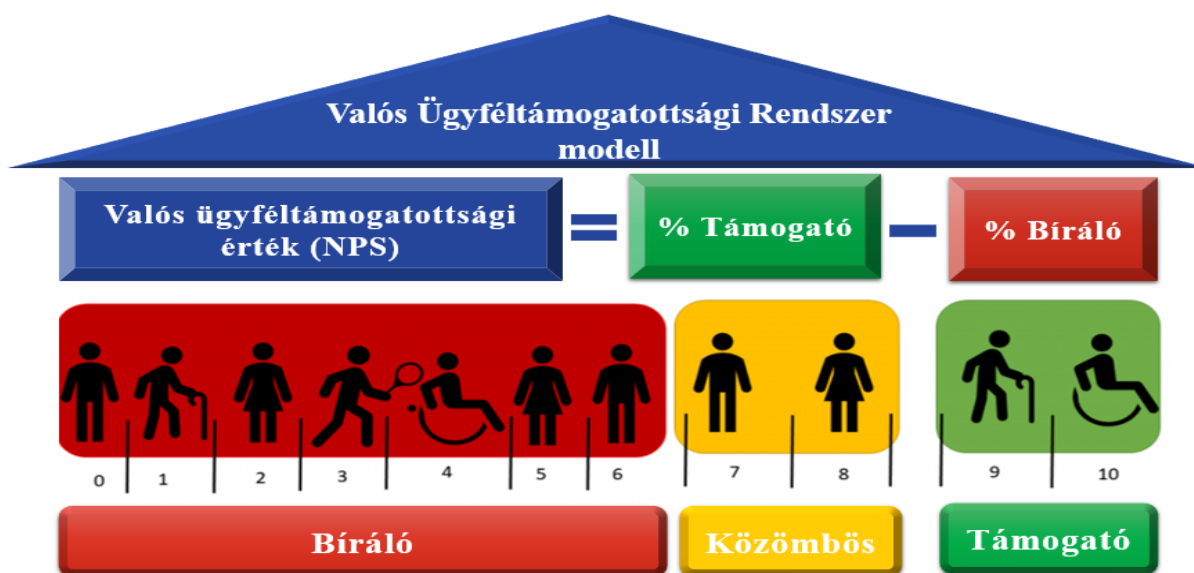
Álláspontom szerint a HR szakemberek feladata, hogy a munkaerőpiacon jelentkező kereslet, kínálat kezelése érdekében az atipikus foglalkoztatási formákat megvizsgálja, a munkaerőhiány redukálása érdekében az MMÉ stratégiáján keresztül népszerűsítse.

### Net Promoter Score alkalmazása munkáltatói márkaépítés érdekében

Kutatómunkám eredményei – a 2.4. alfejezetben bemutatott szakirodalmi vizsgálat, valamint a kvantitatív kutatás 5.1. és 5.2. alfejezetében bemutatott eredmények – alátámasztják, hogy a dolgozói vélemény, elégedettség megismerésére szolgáló, marketing alapú mérési módszer, a Valós Ügyfél-támogatottsági Érték segít feltárni a vállalat fejlesztendő területeit, sikeresen alkalmazható a munkáltatói márkaépítés stratégia megalkotásának támogatására.

Az ajánlásra vonatkozó fő kérdés mellett további területeket is elemezhetünk, vizsgálva a vállalatról kialakított benyomások, elégedettség szintjét, megállapítva, hogy milyen arányban támogatnák a válaszadók.

Mivel ez a módszertan napjainkig leginkább a marketing kutatások területén volt ismert és alkalmazott, mindazonáltal kutatási eredményeim alátámasztották, hogy munkavállalói vélemények megismerésére és elemzésére is kiválóan, hatékonyan alkalmazható, ezért céлом az MMÉ jó gyakorlataként relevanciáját elismerni, népszerűségét támogatni. A hazai munkaerőpiacon történő sikeres alkalmazása, ismertté válása érdekében a 44. ábrán rendszerbe foglalva mutatom be ezt a hatékony, gazdaságos és egyszerű módszertant, mely hozzásegíti a vállalatokat a munkáltatói márkaépítés stratégia, akciótervek tényeken alapuló megalkotásához.



44. ábra: Valós Ügyféltámogatottsági Rendszer modell a munkáltatói márkaépítés érdekében  
Forrás: Markey–Reichheld (2011) alapján saját kutatás

A pozitív (támogatók) és negatív (bírálok) ajánlásokból, véleményekből logikai módszereket alkalmazva egyéb kérdések vizsgálatára nyílik lehetőség, melyek alapján megállapíthatóak a vállalatról alkotott vélemények, a munkavállalók által érzett elégedettség szintje, melynek megfelelően további akciótervek készíthetők a hatékonyság növelése, vonzó vállalattá válás érdekében.

### Globális HR Trendek – 2020

A globális trendek, a digitalizáció, az ipar 4.0 és 5.0 új megközelítéseket követelnek a vállalatoktól, mind a pénzügyi és nem pénzügyi teljesítmény tekintetében „három üzleti eredmény” (Triple Bottom Line) elérését kell biztosítani. Ez a „Boldog Háromas” kiterjed a befektetők/tulajdonosok, ügyfelek/vevők, valamint a munkavállalók elégedettségére.

Mindezt a globális HR trendeket követve a munkáltatói márkaépítéssel keresztül lehet elérni.

Szekunder kutatásom 2.4. és 3.2. alfejezetei alapján, továbbá primer kutatásom 5.1. és 5.2. alfejezeteinek kvantitatív eredményei alapján állítottam össze – a 45. ábrán szemléltetett – azon globális HR Trendeket, melyek a munkáltatói márkaépítést támogatják és a 2020-as évben fő fókuszba kell, hogy kerüljenek annak érdekében, hogy a vállalatok a jelenlegi turbulens gazdasági körülményekben versenyképességüket biztosítani tudják, hatékonyságuk növelésével minél nagyobb profitot tudjanak elérni.



45. ábra: Globális HR Trendek a munkáltatói márkaépítést támogatva – 2020

Forrás: Saját kutatás, 2019

Mindezek figyelembe vételével szükséges a jövő vállalatának kialakítása, működésük fejlesztése, fókuszálva a munkavállalók, különösen az új generációk karriercéljainak megvalósulására, tanulás és fejlődés biztosítására. A munkavállalók együttműködésének fejlesztése, illetve a különböző HR rendszerek közül a TM fejlesztése kerül előtérbe. A digitalizáció és az ipar 4.0 térnyerésével a HR területnek is foglalkoznia kell, annak előnyeit felhasználva az adatbázisok kialakítása, elemzése során. A HR szakembereknek a 2020-as évben előtérbe kell helyezniük ezeken túlmenően a jó vállalati légkör és kultúra, illetve munkavállalói élmény biztosítását, annak érdekében, hogy a tehetséges, potenciális munkavállalókat a vállalathoz tudják vonzani, meglévő jól teljesítő kollégáikat meg tudják tartani és bármilyen okból távozó munkatársak munkaviszonyának megszüntetését emberséges módon végrehajtani, ezzel is terjesztve a vállalat jó hírnevét.



## **5.4. Új és újszerű tudományos eredmények**

Széleskörű irodalmi feldolgozás és saját primer kutatási eredményeim alapján doktori értekezésem új és újszerű kutatási eredményeit az alábbiakban fogalmazom meg:

1. Megalkottam az emberi erőforrás menedzsment egy lehetséges új irányzatát, melyet „munkáltatói márka szemléletű HR menedzsment” címmel neveztem el.  
Megállapítottam, hogy a munkáltatói márkaépítés szignifikánsan befolyásolja a teljes vállalat versenyképességét, felöleli az összes emberi erőforrás tevékenységet.
2. A munkáltatói márkaépítés új tudományos megközelítése révén definiáltam a munkáltatói márkaépítés fogalmát.  
Kidolgoztam az emberséges munkaviszony megszüntetés folyamatának modelljét a vállalattól bármilyen okból „távozó munkavállalók” vonatkozásában, mivel a vállalatról kialakult véleményüket a távozó kollégák széles körben terjesztik, erre a digitalizált világunk is egyre nagyobb lehetőségeket nyújt.
3. Kidolgoztam a munkáltatói márkaépítés keretrendszerét és az MMÉ stratégiáját.  
Meghatároztam azokat a fókuszterületeket, melyek befolyásolják az MMÉ stratégiát.
4. Összefoglaltam a munkáltatói márkaépítés jó gyakorlatait. Ennek keretében meghatároztam a vonzó munkáltatóvá válást támogató munkaszervezeti típusokat, meghatároztam azon atipikus foglalkoztatási formákat, melyek a MMÉ-t leginkább támogatják. Megállapítottam az NPS alkalmazási lehetőségét munkavállalói vélemények elemzése kapcsán és meghatároztam a MMÉ-t támogató, 2020-as év globális HR trendjeit.

A globalizáció és a technológiai fejlődés megköveteli a HR szakma stratégiai szerepét, ezáltal partneri szerepet a vállalati stratégia kialakításában és megvalósításában, a hatékony, költségérzékeny emberi erőforrás gazdálkodást, valamint élenjáró tevékenységet a változás menedzsmentben, együttműködést inspiráló vállalati kultúra működtetését. Egy olyan versenyképes vállalat kialakítását, mely vonzó és hatékony működése által minden érdekcsoportja számára preferálttá teszi. Mindezek megvalósíthatóak az általam megfogalmazott új kutatási eredmények figyelembe vételével.

## **6. KÖVETKEZTETÉSEK, A KUTATÁS LEHETSÉGES JÖVŐBELI IRÁNYAI**

---

Az emberi erőforrás menedzsment történeti fejlődése kapcsán összegzésként megállapítom, hogy a nemzetek méretüktől, vállalati és együttműködési helyzetüktől, alkalmazott stratégiájuktól, az emberi erőforrás menedzsment szintjétől, az emberi tőkébe történő befektetésük méretétől függetlenül szignifikáns eredményeket értek el, mindazonáltal összetett és szerteágazó globális kihívások előtt állnak.

Az EEM fejlődése kapcsán végzett szakirodalmi kutatásom is alátámasztja, hogy a munkatársakkal kapcsolatban felmerülő teendők igaz egyre kiterjedtebbekké váltak az évek folyamán, de hasonlóságuk egyértelműen beazonosítható, a megoldási lehetőségeket a vállalat aktuális célkitűzése, stratégiai irányultsága határozza meg. A HR stratégia teljesülése érdekében akcióterveket kell meghatározni, melyek végrehajtása stratégiai térképen nyomon követhető és mérőszámokkal kontrollálható. A stratégia kommunikációja rendkívül fontos a menedzsment és a középvezetők számára, akiknek elkötelezettsége kulcsfontosságú tényező annak megvalósításában. Fontos mindez azért, mert a vezetői feladatok kiemelt eleme a beosztottak irányába történő kommunikáció a vállalat által kitűzött célok, értékek, megvalósítandó projektek kapcsán, kiépítve azt a bizalmi légkört, mellyel biztosítható a kétirányú kommunikáció felsővezetők és a beosztottak között és ez által javítható a vállalat alkalmazkodóképessége.

A SEEM történeti áttekintését figyelembe véve megállapítható, hogy az emberi erőforrások mára kulcsfontosságú szerepet töltenek be, ezért csupán közgazdasági szempontból – a klasszikus politikai gazdaságtan meghatározó szereplői, mint Adam Smith<sup>39</sup>, Thomas Hodgskin<sup>40</sup>, valamint Karl Heinrich Marx<sup>41</sup> is kiemelkedő szerepet tulajdonítottak az intellektuális, emberi tőkének – történő elemzése nem mutat teljes körű képet, társadalomelméleti síkon, a társadalom fejlődési rendszerén keresztül is szükséges determinálni, a meghozott döntéseket vizsgálni. Az EEM stratégiák kapcsán hozott döntéseket a flexibilitás, magas minőségi mutató, az elkötelezettség növelésére irányuló igény, a változásmenedzsment, a szervezeti tanulás, a csapatszellem jelentősége, a helyzetfüggő vezetési stílus, ügyfélközpontúság, a teljesítményorientáció és az empowerment (felhatalmazás) jellemzi, valamint az általam megfogalmazott új EEM irányzat, mely a munkáltatói márkaépítés szemléletét követeli meg a globalizáció, digitalizáció és innováció kihívásaira történő megfelelő reakció érdekében.

---

<sup>39</sup> Adam Smith (1723-1790, skót közgazdász, a modern közgazdaságtudományok atyja)

<sup>40</sup> Thomas Hodgskin (1787-1869, angol szociológus, szakszervezeti vezető)

<sup>41</sup> Karl Heinrich Marx (1818-1883, német filozófus, közgazdász, a marxizmus névadója)

A versenyképesség szempontjából akkor válhat sikeressé egy vállalat, amennyiben a munkavállalók számára fontos a magas minőségű termék, vagy szolgáltatás előállításában való közreműködés, büszkék arra, hogy ilyen cégnél dolgozhatnak, mely tükrözi az őszinte elköteleződésüket a vállalat iránt. Ebből levonható az a következtetés, hogy azok a vállalatok járnak el jól és okosan, akik a minőséget és a profitot egyszerre említik, látják, hogy hosszú távon igazi minőség nélkül a mai globalizált világban nem lehet versenyképes egy vállalat. A globális gazdasághoz való csatlakozás, az üzleti eredményesség biztosítása és a turbulens változások megkövetelik a HR vezetőktől a sikert jelentő, innovatív módszerek folyamatos felülvizsgálatát, fejlesztését, az átalakulásra irányuló képesség igényét, többek között a szervezeti tudás biztosítása érdekében a nagyfokú autonómiával rendelkező tanuló szervezetek kialakítását. A tudásalapú társadalom a tudásintenzív iparágak fejlődését irányozza elő, a hozzáadott érték teremtése az emberi szakértelem kibontakozásával, annak fejlesztésével biztosítható, melyben az EEM stratégiák jelentősége vitathatatlan. Az általam ismert szakirodalom alapján megállapítható, hogy a vállalatok egyre nagyobb számban ismerik fel munkatársaik értékét, értékteremtő képességét, amely egyfajta „tehetségábrát” indított el az 1990-es évektől kezdődően versenyképességük megtartása érdekében a talentumok elcsábításáért.

Saját kutatási eredményeim is megerősítik, hogy a stratégiai humán erőforrás menedzsment modell hozzásegíti a vállalatot ahhoz, hogy ebben a kihívásokkal teli gazdasági környezetben sikeres, versenyképes piaci pozíciót elérve működjön, fejlődjön. A stratégiai szempontból kulcsfontosságú tevékenységek a munkavállalók biztosítását, alkalmazását és irányítását támogatják, elérve azok maximális fejlesztését, javadalmazását és jóléti igényének kielégítését a magatartástudományok, stratégiai menedzsment, humán tőke, munkaügyi kapcsolatok és az üzletviteli tanácsadás elméleteit, filozófiáját felhasználva. PhD kutatásom eredményei bebizonyították, hogy az EEM olyan komplex, teljes vállalati tevékenységet felölelő tudományággá nőtte ki magát, mely indokolttá teszi egy új irányzat megfogalmazását, mely a korábbi tevékenységeket kiegészíti a munkáltatói márka szemlélet elsajátításával és alkalmazásával. Ezzel biztosíthatóvá válik a vonzó munkáltatói pozíció elérése, munkavállalói elkötelezettség, olyan munkavállalók által preferált munkahely kialakítása, mely eredményesebbé válhat versenytársaival. Munkavállalói elkötelezettség kapcsán a meglévő vállalati kultúra pozitív hatása érzékelhető abban, hogy nő a dolgozói elégedettség, emelkedik a képzési költségek megtérülése, nő a munkavállalók felelősségérzete és motivációja, valamint a munkavállalók könnyebben azonosítják magukat a vállalat céljaival.

Többek között ez inspirálta doktori értekezésem vizsgálati céljait, melynek egyik fókusza, hogy megállapítsam a vállalati hatékonyság növelése érdekében a szignifikáns versenyképességi faktorokat.

Kutatási eredményeim alapján a 21. század szignifikáns versenyképességi faktoraként definiálható a hatékonyság növelése érdekében a vállalat stratégiai működése, a vonzó légkör és kultúra kialakítása. Kapcsolat a vezetőséggel, juttatások és színvonal, valamint a tanulás és fejlődés.

Egy 2.500 főt foglalkoztató autóiipari multinacionális vállalat munkáltatói jogkör gyakorlójaként az is fontos kérdés számomra, hogy vonzó és hiteles munkáltatói magatartás által növelhetőek-e ezek a sikerek?

Különösen annak tükrében, hogy a gazdasági szakemberek újabb recesszió, világválság kirobbanását prognosztizálják a következő időszakra. A globalizáció és a gazdasági válság hatására megnövekedett munkaviszony megszüntetések 2012-ben még mindig jellemezték a munkaerőpiacot, napjainkban a recesszió hatására ismét több ezer munkavállaló munkaviszonya került megszüntetésre.

A Bundesbank a német GDP további zsugorodását jelzi előre, mely hatására lelassul a foglalkoztatás növekedése és mérséklődik a bérek emelése, de az amerikai gazdaság is lassuló tendenciát mutat. Az amerikai Nemzeti Üzleti Közgazdászok Szövetsége 226 megkérdezett szakértő válasza alapján 2021-re véli a recesszió kialakulását. Hazánkban sem jobb a helyzet, az Elektrolux a minap jelentette be 800 fős létszámleépítését. Az amerikai-kínai védővámok és kereskedelmi viták, a brexit okozta bizonytalanság<sup>42</sup> és a kirajzolódó autóiipari strukturális válság hatása már érzékelhető. A német gazdaság forgalom-visszaesése, cégei nyereségességének csökkenése magával ránthatja országunkat, mivel a német feldolgozóipartól jelentős mértékben – az összes német befektetés 59%-a hazai feldolgozóiparba került – függ a magyar gazdaság, különösen a járműgyártás (magyar feldolgozóipar jelentősen az autógyártáson alapul) ennek meghatározó mértékét teszi ki, 42%-ával. A Daimler késlelteti a kecskeméti Mercedes második gyárának építését, a BMW debreceni beruházása kapcsán is különböző bizonytalansági faktorok kerültek elő.

---

<sup>42</sup>Az Európai Autógyártók Szövetsége (ACEA), Európai Autóipar Beszállítók Egyesülete (CLEPA), valamint további 21 autóiipari szervezet figyelmeztet, hogy a megállapodás nélküli Brexit sokmilliárd eurós veszteséget eredményez majd az iparágnak - írja az Automotive News Europe. Ez rengeteg munkahelyet sodor veszélybe Nagy-Britanniában és az EU-ban egyaránt egy olyan iparágban, amely közvetlenül és közvetve mintegy 13,8 millió embernek ad munkát. A megállapodás nélküli brit kilépés a beszállítói lánc összeomlásával és a gyártási költségek jelentős emelkedésével fenyeget, a drágábban előállított autót a vámok megfizetése után lehetne értékesíteni az EU-ban (Szandányi 2019).

Igaz, a tavalyi évben kirobbant dízelbotrány, a globális mobilitási trendek a VW konszernnek is jelentős többletkiadást jelentett, de termékszegmensei közötti váltással ismét növekedőben van az árbevétele és a profitja, amely ugyan még nem hat ki a VW egyik legnagyobb gyárára, a magyar Audi-ra, hiszen több, mint ezer munkavállalójuk munkaviszonyát szüntették meg az elmúlt pár hónapban (HVG 2019).

Mindezek szintén alátámasztják tudományos kutatásom jelentőségét, mely alapján válaszokat tudok nyújtani ebben a kritikus gazdasági helyzetben a kihívásokkal teli – jelenleg még jelentős munkaerőpiaci kereslet és közelgő munkaerőpiaci túlkínálat – munkaerőgazdálkodás következtében emelkedő költségek optimalizálására, a vállalatok versenyképességének biztosítására. A vállalatok 4 stratégiai sikertényezője befolyásolja leginkább versenyképességüket:

- ✓ globalizálódási igény (szükség esetén megtalálni a globális terjeszkedés megfelelő útvonalát – hazaiból nemzetközivé, multinacionálissá és globálissá válni)
- ✓ vállalati hatékonyság igényét alakító komplex stratégia és logika (mint stakeholderek, méretek, szabályozás, információ, beszerzés, fejlesztés, elégedettség)
- ✓ munkáltatói márkaépítés (fontosságának felismerése, megfelelő alkalmazása, stratégia kialakítása, vonzó munkáltatóvá válás érdekében végrehajtott akciótervek)
- ✓ vezetői képességek (munkáltatói márka szemléletű, stratégiai, analitikus és koncepcionális gondolkodásmód kompetenciáját követeli a vállalatnál befolyással bíró szereplőktől)

Értekezésemben felállított hipotéziseimre vonatkozó döntéseket és téziseket a 31. táblázatban összegzem.

31. táblázat: Hipotézisekre vonatkozó döntések, tézisek

Hipotézisek megnevezése	Döntés	Tézisek
H1: A) Feltételezésem szerint egy autóiipari beszállító vállalat esetében a vállalati hatékonyság leginkább a HR stratégia meglétével, az objektív vezetői magatartással, illetve a megfelelő, nyílt kommunikációval növelhető.	 Teljes egészében elfogadva	Egy autóiipari beszállító vállalat esetében a vállalati hatékonyság leginkább a HR stratégia meglétével, az objektív vezetői magatartással, továbbá a megfelelő, nyílt kommunikációval növelhető.
H1: B) A KKV-k esetében – a közvetlenebb kapcsolat miatt – jobban megjelenik a vezetők részéről a humánus bánásmód és a vezetők számára is könnyebb az alkalmazottak teljesítményének objektív mutatók mentén való mérése, ami növelheti a vállalati versenyképességet.	 Teljes egészében elfogadva	KKV-k esetében jobban megjelenik a vezetők részéről a humánus bánásmód és a vezetők számára is könnyebb az alkalmazottak teljesítményének objektív mutatók mentén való mérése, ami növeli a vállalati versenyképességet.

<p>H2: A dolgozói elkötelezettség, megtartó erő az életkorral változik, másképp motiválják a fiatalokat, középkorúakat és idősebbeket az anyagiak, a csapatszellem, a vállalat munkáltatói márkája és a karrier.</p>	 Részben elfogadva	<p>Dolgozói elkötelezettség, megtartó erő az életkorral nem változik, ugyanúgy motiválják a fiatalokat, középkorúakat és idősebbeket az anyagiak, a csapatszellem, és a karrier. A vállalat munkáltatói márkája viszont eltérően motiválja a fiatalokat és az idősebbeket.</p>
<p>H3: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a munkavállaló munkáltatót barátai irányába történő ajánlása és a vállalati erősségként azonosított vállalat külső megítélése és munkáltatói márkája között.</p>	 Teljes egészében elfogadva	<p>Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a munkavállaló munkáltatót barátai irányába történő ajánlása és a vállalati erősségként azonosított vállalat külső megítélése és munkáltatói márkája között.</p>
<p>H4: Feltételezem, hogy korreláció mutatható ki abban, hogy a munkavállalók mit gondolnak a kollégáik távozása esetén a kiváltó okokról, illetve a között, hogy ők milyen kiváltó ok miatt távoznának a vállalattól.</p>	 Teljes egészében elfogadva	<p>Korreláció mutatható ki abban, hogy a munkavállalók mit gondolnak a kollégáik távozása esetén a kiváltó okokról, illetve a között, hogy ők milyen kiváltó ok miatt távoznának a vállalattól.</p>
<p>H5: Feltételezésem szerint különbözőségek mutathatók ki vezetői munkakörben alkotott vélemények és beosztotti vélemények között a munkáltatói márkát leginkább erősítő 3 kategória rangsora között.</p>	 Részben elfogadva	<p>Az eltérő munkaköri kategóriákban dolgozók véleménye alapján a munkáltatói márkát leginkább erősítő 3 tényező közül kettő kapcsán, a versenyképes fizetés és a munka-magánélet egyensúly esetén mutatható ki szignifikáns különbség, a tanulás és fejlődés kategória esetében nem mutatható ki.</p>
<p>H6: Feltételezésem szerint különbözőségek mutathatók ki a munkavállalók által első 3 helyen fontosnak tulajdonított kategóriák rangsora között az új, potenciális munkahely kiválasztása során a mintában vizsgált eltérő országokban.</p>	 Teljes egészében elfogadva	<p>A mintában vizsgált országok esetén különbözőségek mutathatók ki a munkavállalók által első 3 helyen fontosnak tulajdonított kategóriák – Egészséges és biztonságos munkakörülmények, Világos, egyértelmű munkakör, feladatok, Vonzó fizetés – rangsora között az új, potenciális munkahely kiválasztása során.</p>

*Forrás: Saját kutatás, 2019*

Szekunder és primer kutatásaim eredményei megerősítették azt a véleményemet, hogy a munkáltatói márkaépítés jelentősége vitathatatlan a versenyképesség biztosítása érdekében, úgy vélem, az MMÉ fogalmának, céljának és feladatának meghatározásával hozzájárultam az interdiszciplináris közelítés kialakulásához.

Az MMÉ új, tudományos megközelítése kulcsfontosságú eredmény különösen a társadalomtudományok és bölcsészettudományok területén, keretrendszerének kidolgozásával, stratégiai irányvonalainak meghatározásával a vezetésstudomány számára nyújtottam olyan ismeretanyagot, mely egyaránt értéket teremt a kutatók és a gyakorló szakemberek számára.

Jelenlegi kutatásom alátámasztotta relevanciáját annak, hogy megnevezem az emberi erőforrás menedzsment új irányzataként a Munkáltatói márka szemléletű HR menedzsmentet, továbbá szilárd alapot nyújtott ahhoz, hogy az új tudományágként definiált munkáltatói márkaépítés konceptualizálását végrehajtsam. A kutatás korlátainak csökkentése érdekében a jövőbeni célkitűzés között szerepel a nemzetközi szintű kutatás szélesebb körű terjesztése, különösen előnyös lenne Anglia és Amerika irányába terjeszteni, ahol a menedzsment tanok pragmatikus terjedése mindig is fejlettebb volt. Ezen túl a mintaszám növelésével, több régióban történő mintavétellel, valamint a HR szakemberekkel, vállalatvezetőkkel történő strukturált interjúk kiterjesztésével hiánypótló ismeretekre lehetne szert tenni.

Álláspontom szerint a munkáltatói márkaépítés stratégia versenyképességet biztosító tényező, komplex, az egész HR tevékenységet felölelő tudományág, amely megoldást tud nyújtani a 21. század kihívásaira, ezért a szekunder és primer kutatási eredményeim szélesebb körű terjesztése érdekében fontos és hiánypótló lenne még a recesszió kibontakozását megelőzően – az employer brandingről angol nyelven megjelent könyvem nyomán – magyar nyelvű tananyag, könyv elkészítése, mely nagy érdeklődésre tarthat számot. Mivel a munkáltatói márkaépítés kevés szakirodalmi bázissal rendelkező újkeletű irányzat, a menedzsment kutatók számára értékes információkat nyújtó, izgalmas, további kutatást ígér.

## **7. ÖSSZEFOGLALÁS**

---

Mind a gazdasági, mind a társadalmi empirikus kutatások alapján megállapítható, hogy a szervezetek alkalmazottainak értéke, képessége esszenciális szintet képvisel, az 1990-es években az innovatív vállalatok kezdeményezték a talentumok megszerzése, elcsábítása érdekében folytatott küzdelmet. A szervezeti hatékonyságot, versenyképességet támogató tudás alapú gazdálkodás kulcs szereplői a tehetséges munkavállalók, ezért fókuszba kell helyezni azok folyamatos fejlesztését (Armstrong–Taylor 2017, Kotler–Caslione 2011). Mindezek megvalósításában a komplex üzleti környezetben az EEM stratégiák – mint pl. erőforrás-biztosítási és ösztönzési rendszerek, szervezetfejlesztés, kultúráváltoztatás és tudásmenedzsment, magas fokú elkötelezettség kialakítása, s a manapság egyre hangsúlyosabbá váló munkáltatói márkaépítés – a szervezeti verseny- és teljesítőképesség kulcsfontosságú tényezőjévé vált (Chovan et al. 2017, Fehér 2011, Karoliny-Poór 2010, Losey et al. 2006).

Fenti megállapításokat doktori értekezésem kutatási eredményeivel is alátámasztottam, a 2. fejezetben vizsgáltam az emberi erőforrás menedzsment átalakulását, beleértve fogalmi kereteit, célját és történeti fejlődését. A hatékonyság prognosztizáláshoz stratégiákat, akcióterveket kell kidolgozni, így értekezésem 2.3. alfejezetében mutattam be ennek hangsúlyosságát. Munkáltatói márkaépítés szakirodalmi feldolgozásának a 3. fejezetet szenteltem, míg a 4. és 5 fejezetben – hidat teremtve az elméleti és gyakorlati megközelítések között – vizsgáltam a munkáltatói márkaépítés hatását többek között a beosztotti és vezetői vélemények szemszögéből a vállalati hatékonyság növelése érdekében. Értekezésemben széles perspektívából közelítettem meg a HR szakemberek stratégiai és értékteremtő szerepét, a versenyelőnyt biztosító kompetenciáinak és gyakorlatoknak körét, az EEM szakma előtt álló kihívásokat. Mivel az EEM a szervezeti versenyképesség meghatározó, kritikus eleme, ezért a folyamatos átalakulás, fejlődés kell, hogy jellemezze, de a munkatársakkal kapcsolatos főbb funkciói hasonlóak. Meg kell találni, jelentkezésre bírni és kiválasztani a magasan teljesítő, tehetséges jelölteket, vagyis beszerezni a magas potenciállal rendelkező, kreatív munkavállalókat, folyamatosan képezni és fejleszteni, motivációjuk fenntartása mellett megtartani. A mai gazdaságra jellemző kritikus munkaerő-piacon nélkülözhetetlen a versenyképes bérek és juttatások biztosítása, melynek az önmegvalósítás érdekében tartalmaz, kihívást jelentő munkával kell párosulni, mindeközben a profitmaximalizálás érdekében a hatékony foglalkoztatás módszereit tovább kell fejleszteni. A hagyományos HR tevékenységeket is biztosítani kell, (jogszabályok betartása mellett a személyzeti adminisztráció, bérszámfejtés, munkaköri leírás készítése, munkavédelmi oktatás) – de önmagában ez ma már



kevés (Poór 2013)! Boxall (1991), Guest (1990) és Legge (1989) munkássága nyomán megállapítható, hogy az EEM európai fejlődésének egyik legmeghatározóbb mérföldkövének az 1980-as évek tekinthetők, a nemzetközi gazdasági, jogi, piaci, különösen a munkaerő-piaci környezetben bekövetkező változások hatására.

Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szemléletű kialakulásáig különböző irányzatok és igények gyakoroltak hatást a fejlődési periódusra, Poór (2013) munkájában öt aspektust mutatott be. Egyrészt befolyásolta a HR szerepének fejlődését a különböző menedzsment irányzatok – mint tudományos vezetés iskolája, emberi viszonyok tana, személyzeti adminisztráció és HR menedzsment irányzata, valamint napjainkra jellemző humán tőke irányzata – jelenléte, másrészt az elméleti ismeretek és alkalmazott kutatások főként a nagyvállalati sajátosságokra építve terjedtek el és fejlődtek, mely egyrészt komplexitása révén szerteágazóvá tette, másrészt lassította a folyamatot. Továbbá különböző hatást gyakorolt a fejlődésre az eltérő szektorok – mint nagyvállalati szektor, kis-és középvállalati szektor (melyben egyre inkább terjed el az igény a már bizonyított HRM módszerek alkalmazására), valamint a közszolgálati szektor (magas létszámú munkaerő) – jelenléte. Ezen túlmenően szignifikáns befolyásoló ereje van a vállalati attribútum (mint méret, összetettség stb.) jellegzetességeinek a HR funkció, menedzselési feladatok tekintetében. Ötödik befolyásoló tényezőként ismertette a különböző – pl. amerikai és európai – menedzsment kultúrák hatását az EEM fejlődésre, gyakorlati alkalmazásának, stratégiai szerepének jelentőségét hangsúlyozva a vállalati hatékonyság vonatkozásában. Elfogadva Poór nézetét, doktori értekezésemben ezen paradigmák mentén vezettem le az emberi erőforrás menedzsment átalakulását a munkáltatói márkaépítés tükrében.

Empirikus vizsgálatok igazolják, hogy a szakirodalom meghatározása szerinti munkáltatói márkaépítés fejlesztése során szignifikáns kapcsolat mutatható ki a toborzási és kiválasztási eszközök, valamint a vállalati arculat, vonzóság között. Az eredményes munkáltatói márkaépítés pozitívan befolyásolja a szervezetet megkereső jelöltek mennyiségi és minőségi értékeit a toborzás és kiválasztás során, valamint a szervezet alkalmazásában álló tehetséges munkavállalók megtartásához jelentős mértékben hozzájárul (Collins – Han 2004).

Doktori értekezésem egyik új tudományos eredményét megalapozó tézisemet kutatási tevékenységem előzményeként elért konzekvencia indikálta, mely szerint PhD kutatásom kapcsán a munkáltatói márkaépítés vizsgálatát új dimenzióban közelítettem meg. Ennek megfelelően a munkáltatói márkaépítés stratégia megalkotásakor nem elegendő csupán a szervezet meglévő munkavállalóira és a potenciális új, belépő munkavállalókra helyezni a hangsúlyt. A turbulens

gazdasági körülmények, a racionalizáció egyik lehetséges megoldásaként megvalósuló elbocsátások, létszámleépítések miatt a stratégia alappilléreként kell kezelnie a HR szakembereknek a szervezettől távozó munkavállalókat, a problémamegoldási folyamat humánus biztosításával, mivel az alkalmazottak távozásukat követően széles körben formálnak véleményt korábbi munkáltatójukról.

Egyre több tudományos kritika fogalmazódott meg a HR területén javasolt amerikai jó gyakorlatok alkalmazása kapcsán Európa-szerte (Sparrow–Hiltrop 1994). Több, mint 20 éves holland, német, amerikai és kínai tulajdonú multinacionális vállalatoknál vezető pozíciókban szerzett szakmai tapasztalatom, valamint több éves versenyképesség, vállalati hatékonyság kapcsán végzett szakirodalmi kutatásaim alapján ellent kell mondanom a jó gyakorlatok alkalmazása kapcsán megfogalmazódott kritikus nézeteknek. Igaz, a különböző témakörökben megfogalmazott jó gyakorlatokat nem minden esetben lehet teljeskörűen, egységesen alkalmazni az összes szervezet vonatkozásában, de az elmondható, hogy nagyfokú, tudományos kutatáson alapuló tudásbázist, módszertant nyújt a vállalatok számára, amelyet egy rendszerszemléletű, kompetens HR szakember adaptálni képes a vállalat versenyképessége érdekében a stratégiai célkitűzéseknek megfelelően, a vállalat sajátosságait figyelembe véve – véleményem szerint pont ez az esszenciája a stratégiai szemléletű emberi erőforrás menedzsmentnek.

Meggyőződésem az is alátámasztja, hogy doktori értekezésem egyik céljául tűztem ki a munkáltatói márkaépítés jó gyakorlatainak megalkotását, ezzel is támogatva a tudományág fejlődését, az oktatási és vállalati szakemberek munkásságát.

Véleményem szerint kutatásommal megvalósítottam a munkáltatói márkaépítés elméleti szakirodalmának gazdagítását mind a fogalom konceptualizálásával, mind a jó gyakorlatok kutatási eredményeim alapján elkészített hiánypótló modelljével. Ezen túlmenően hozzá tudtam járulni az emberi erőforrás menedzsment fejlődése alapján vizsgált HR gyakorlatok és értékteremtés tendenciájának feltárását és megismerését támogató, permanensen bővülő ismeretanyagához az európai szintű primer kutatási eredményeim igényes, többváltozós statisztikai módszerekkel történt elemzésével.

Az általam megalkotott munkáltatói márkaépítés jó gyakorlatok alkalmazása hozzásegíti a tudományág kutatóit és képviselőit új ismeretek elsajátításához, a szakembereket a vállalati hatékonyság növeléséhez, ezáltal a versenyképesség biztosításához.

## **8. SUMMARY**

---

Based on both economic and social empirical research it can be stated that the value and skills of the employees of organizations represent an essential level, and in the 1990s the innovative companies initiated the struggle to acquire and attract talent. Talented employees are regarded as key players of the knowledge-based management supporting organizational efficiency and competitiveness. Therefore, the focus must be on their continuous improvement (Armstrong–Taylor 2017, Kotler–Caslione 2011). According to Mello (2006), in the implementation of all these in the complex business environment HRM strategies – such as resource ensuring and motivation systems, organizational development, cultural change and knowledge management, evolving high level of commitment and employer branding, which nowadays becomes increasingly important – have become key factors in organizational competitiveness and performance (Chovan et al. 2017, Fehér 2011, Karoliny-Poór 2010, Losey et al. 2006).

The findings above were also supported by the research results of my doctoral dissertation. In chapter 2 I examined the transformation of human resource management including its conceptual framework, purpose and historical development. Strategies and action plans have to be elaborated in order to forecast effectiveness that is why I highlighted the importance of it in subchapter 2.3 of my dissertation. I devoted chapter 3 to processing literature on employer branding, while in chapters 4 and 5 – creating a bridge between theoretical and practical approaches – I examined the impact of employer branding, inter alia, from the perspective of employee and managerial opinions to increase corporate efficiency and organizational potential. In my dissertation I approached from a broad perspective the strategic and value-creating role of HR professionals, their competencies and practices providing competitive advantage and the challenges facing HRM profession.

As Human Resource Management is a determining, critical element of organizational competitiveness, it has to be characterized by continuous conversion and development, but its key functions in relation to employees are similar. We need to find, influence for applying and select high performing, talented candidates, in other words to acquire high-potential, creative employees, and also train and develop continuously to retain workers while keeping them motivated. In the critical labor market of today's economy, it is essential to provide competitive wages and benefits, which must be accompanied by meaningful, challenging work for personal fulfilment, while effective employment methods have to be further developed to maximize profit. Traditional HR activities must also be ensured (legal compliance, staff administration, payroll, job description, job safety training) – but in and of itself it's not enough (Poór 2013).

Based on Boxall's (1991), Guest's (1990) and Legge's (1989) work it can be concluded that one of the most decisive milestones in the development of HRM in Europe was the 1980s, due to changes in the international economic, legal, market and especially labor market environment.

The strategic development of human resource management, different trends and needs had an effect on the development period. Poór (2013) presented five aspects in his work. On the one hand, the development of the role of HR was influenced by the presence of different management trends – such as the school of academic leadership, the science of human relations, tendency of personnel administration and HR management and the current trend of human capital – On the other hand, theoretical knowledge and applied research spread and evolved mainly on the basis of the characteristics of large companies, which due to its complexity made it diversified and on the other hand slowed down the process. Furthermore, the presence of different sectors – such as the large enterprise sector, the small and medium-sized enterprise sector (where there is a growing demand for applying proven HRM methods and the public service sector (high labour force) – have had a different impact on development. Moreover, the characteristics of the enterprise attribute (such as size, complexity, etc.) have a significant influence on the HR function and management tasks. As the fifth affecting factor he described the impact of various management cultures – e.g. the American and European – on the HRM development, emphasizing the importance of its practical application and strategic role in corporate efficiency. Accepting Poór's view, in my doctoral dissertation I have deduced transforming of human resource management along these paradigms in light of employer branding.

Empirical studies show that in the course of development of employer branding as defined in the literature there is a significant relationship between recruitment and selection tools and corporate image. Successful employer branding positively influences the quantity and quality of candidates applying for the organization in the recruitment and selection process and in retaining talented employees of the organization (Collins–Han 2004).

One of the new scientific achievements of my doctoral dissertation was established by a thesis which was indicated by the achieved consequence of my previous research activity, according to which I took a new dimension of employer branding in my PhD research. Accordingly, when designing an employer branding strategy, it is not enough to focus solely on existing employees of the organization and on potential new entrants. Due to turbulent economic conditions, layoffs and redundancies as a possible solution to rationalization; HR professionals should consider

employees leaving the organization as a cornerstone of the strategy, providing a humane solution to the problem-solving process, as employees after their exit form a wide opinion on their former employer.

There has been a growing scientific criticism of the use of American best practices in HR across Europe (Sparrow–Hiltrop 1994). Based on my more than 20 years' professional experience in leading positions working for Dutch, German, American and Chinese multinational companies, and my many years' literature research on competitiveness, corporate efficiency, I must contradict the critical opinions on applying best practices. It is true that the best practices in different areas cannot always be fully and uniformly applied in all organizations. However, it can be said that it provides companies with a high level of scientific research-based knowledge and methodology that can be adapted by a system-oriented, competent HR professional taking into account the strategic objectives and the specifics of the organization for the sake of competitiveness of the company – in my opinion, this is the essence of strategic human resource management.

It gives countenance to my conviction, that one of the aims of my doctoral dissertation is to create the Best Practices of Employer Branding, in order to support the development of the discipline and the job of education and enterprise specialists.

In my opinion, with my research I have realized the enrichment of the theoretical literature of employer branding, both by conceptualizing the notion and by creating a supplementary model in best practices based on my research results. In addition, I have been able to contribute to the ever-expanding knowledge base of HR practices examined on the basis of human resource management development and to the expansion and recognition support of the value creation tendency, by analysing my primary research findings at European level using sophisticated multivariate statistical methods.

The application of best practices of employer branding that I have created help researchers and representatives of the discipline to acquire new knowledge and professionals to increase company efficiency, thereby ensuring competitiveness.

## M1. IRODALOMJEGYZÉK

---

1. AKERLOF, G. A. (2002): Behavioral Macroeconomics and Macroeconomic Behavior. In: *American Economic Review*, 92(3) p. 411-433.
2. ALASOINI, T. (2007): Sustainable Productivity Growth by Means of Workplace Innovations. Experiences of the Finnish Workplace Development Programme, TYKES In: INTERNATIONAL WORKSHOP ON NEW FORMS OF WORK AND WORKPLACE INNOVATION IN EUROPE. (2007. november 9.) (Budapest). Magyar Tudományos Akadémia Szociológiai Kutatóintézete
3. AMBLER, T. – BARROW, S. (1996): The Employer Brand. In: *The Journal of Brand Management*, Vol. 4 No. 3., p. 186-206.
4. ANCARANI, A. et al. (2019): Backshoring strategy and the adoption of Industry 4.0: Evidence from Europe, *Journal of World Business*, Elsevier, 54(4), p. 360-371.
5. ANGYAL Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest. 220-221. p.
6. ANTHONY, W.P. - PERREWÉ, P.L. - KACMAR, K.M. (1993): Strategic Human Resource Management. Philadelphia: The Dryden Press.
7. AON HEWITT (2013): Legvonzóbb Munkáltatók 2013 c. kutatása
8. ARMSTRONG, M. (1991): A Handbook of Personnel Management Practice. Kogan Page. p.73.
9. ARMSTRONG, M. (2008): Strategic Human Resource Management, A Guide to Action. London: Kogan Page
10. ARMSTRONG, M. (2010): Armstrong's essential human resource management practice, A guide to people management. London and Philadelphia: Kogan Page, 433 p., p. 5-56. ISBN 978 0 7494 5989 5
11. ARMSTRONG, M. – BARON, A. (2002): Strategic HRM: the Key to Improved Business Performance, A strategic HRM checklist. London: CIPD, p.219-221,
12. ARMSTRONG, M. – LONG, P. (1994): The Reality of Strategic HRM. Institute of Personal and Development. London
13. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. (2017): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14. kiadás. London: Kogan Page
14. ARTHUR, J. B. (1994): Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), p. 670-687.
15. AUSTIN, R. – LARKEY, P. [2007]: Measuring knowledge work. In NEELY, A. (Editor): *Business Performance Measurement. Unifying theories and integrating practice*. UK: Cambridge University Press
16. BABBAGE, C. (1832): On the Economy of Machinery and Manufacture. London: Charles Knight
17. BABBIE, E. (2003): Társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest: Balassi Kiadó
18. BACKHAUS, K. – TIKOO, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding (Career Development International, Vol. 9 Issue: 5, p. 501-517.) <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13620430410550754> Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: career development. Lekérdezés időpontja: 2017 április 2.
19. BACSUR K. - DR. BODA GY. (2010): Személyügyi kontrolling. Budapest: Boda & Partners Kft., p. 48.
20. BALATON K. – TARI E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Budapest: Aula Kiadó, p. 13–80.
21. BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

22. BAKACSI GY. (2006): Kultúra es gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés es fejlettség és a GLOBE kultúráváltozóinak összefüggései, In: *Vezetéstudomány* - Budapest Management Review, 38 (1. ksz).
23. BAKACSI GY. (2012): A Globe-kutatás kultúráváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével. In: *Vezetéstudomány* - Budapest Management Review, 43 (4) p.12-22
24. BAKACSI GY. et al. (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. p. 43-51.
25. BALAIN, S. – SPARROW, P. (2009): Engaged to perform: A new perspective on employee management. WhitePaper 09/04, Center for Performance-led HR AcademicReport <http://www.lums.lancs.ac.uk/files/hr/16878.pdf/>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: employee engagement. Lekérdezés időpontja: 2017. 04.02.
26. BANKÓ Z. (2010): Az atipikus munkajogviszonyok. Pécs: Dialog Campus Kiadó
27. BARA Z. – SZABÓ K. (szerk.) [2000]: Gazdasági rendszerek, országok, intézmények. Bevezetés az összehasonlító gazdaságtanba. Budapest: Aula Kiadó
28. BARABÁSI A. L. (2003): Behálózva. A hálózatok új tudománya. Hogyan kapcsolódik minden egymáshoz és mit jelent ez a tudományban, az üzleti és a mindennapi életben. Budapest. Magyar Könyvklub.
29. BARAKONYI K. (1999): Stratégiai tervezés. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, p. 21.
30. BARAKONYI K. (2000): Stratégiai menedzsment. Budapest: Nemzetközi Tankönyvkiadó,
31. BARDASI, E. – FRANCESCONI, M. (2003): The impact of atypical employment on individual well-being: Evidence from a panel of British workers, Colchester, Institute of Social and Economic Research, University of Essex. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00400-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00400-3), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: atypical employment. Lekérdezés időpontja: 2017. 05.03.
32. BARNEY, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 17 (1) 99–120.p.
33. BARROW, S. – AMBLER, T. (1996): The employer brand. In: *Journal of Brand Management*, 4 (3)
34. BARROW, S. – MOSLEY, R. (2005): The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work, 2nd edition, Wiley
35. BAUER A. – BERÁCS J. – KENESI ZS. (2014): Marketing alapismeretek. Budapest: Akadémiai kiadó
36. BECKER, G.S. (1964) Human Capital A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press, Chicago.
37. BERDE CS. et al. (1998) Vezetési alapismeretek I. Debrecen: DATE Fulmen Bt. Nyomda
38. BERDE CS. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, p. 88-111.
39. BERDE CS. (2012): Ember a szervezetben. In: TAKÁCS S. et al.(szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., p. 55-56
40. BEREND T. I. [1964]: Gazdaságpolitika az első ötéves terv megindításakor. Budapest
41. BEREND T. I. - SZUHAY M. (1988): A tőkés gazdaság története Magyarországon 1848-1944. Budapest: Tankönyvkiadó, p. 108-111.
42. BERGSTROM, A.- BLUMENTHAL, D. - CROTHERS, S. (2002): ‘Why Internal Branding Matters: The case of Saab’, In: *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), p. 133-142
43. BERSIN, J. (2013): Predictions for 2014, Building A Strong Talent Pipeline for The Global Economic Recovery —Time for Innovative and Integrated Talent and HR Strategies, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, p. 14-16, <http://www.bersin.com/uploadedFiles/122013PSGP.pdf>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: HR strategies. Lekérdezés időpontja: 2017. 05.03.

44. BERTHON, P. – EWING, M. – HAH, L.L. (2005): Captivating Company: dimensions of attractiveness in employer branding (International Journal of Advertising) [http://talentrising.ie/files/captivating\\_company\\_dimensions.pdf](http://talentrising.ie/files/captivating_company_dimensions.pdf), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: employer branding. Lekérdezés időpontja: 2017. április 2.
45. BILLING, Y. D. – SUNDIN, E. (2006): From managing equality to managing diversity. A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. In: KONRAD, A. M.–PRASAD, P.–PRINGLE, J. K. (szerk.): *Handbook of workplace diversity*. London: SAGE Publications, p. 95–120.
46. BLANPAIN, R. (Editor) (2008): The Global Labour Market: From Globalization To Flexicurity, In: *Bulletin of Comparative Labour Relations*, Kluwer Law International, The Netherlands, p. 3-4.
47. BOKOR A. et al. (2007): Emberi erőforrás menedzsment HR-szerepek, rendszerek - Új tendenciák - Vállalati példák. Budapest: Aula, Budapesti Corvinus Egyetem.
48. BOLDIS I. – BONCZ E. - CSANÁDI P. (2000): Az emberierőforrás - menedzsment megújulása. In: *Munkaügyi Szemle XLIV* (10) 16-17. p.
49. BOXALL, P. F. (1991): Strategic Human Resource Management: Beginnings of New Theoretical Sophistication? In: *Human Resource Management Journal*, 2 (3), p. 60-79.
50. BOXALL, P. - PURCELL, J. (2016): Strategy and Human Resource Management. 4th edition. Palgrave
51. BÓGEL GY. [2006]: Tudásmenedzsment: régi dolgok új köntösben. In: Noszkay E. (szerk.): *Megragadni a megfoghatatlant – Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben*. N & B Kiadó, p. 50-59.
52. BRATTON, J. – GOLD, J. (1994): Human Resource Management Theory and Practice. London: Macmillan
53. BRAVERMAN, H. [1974]: Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York.
54. BREALEY R. A. – MYERS S. C. (2011): Modern vállalati pénzügyek, Budapest: Panem Kft., 439 p.
55. BREWSTER, C. (2004): European perspectives on human resource management. In: *Human Resource Management Review* (14) p. 365–382.
56. BREWSTER, C. (2007a): Comparative HRM: European views and perspectives. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (5) p.769-787.
57. BREWSTER, C. (2007b): A European perspective on HRM. European J. In: *International Management*, 1 (3) p. 239–259.
58. BREWSTER, C. - BENNETT, C. V. (2010): Perceptions of business cultures in eastern Europe and their implications for international HRM. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (14) p.2568–2588
59. BREWSTER, C. - MORLEY, M. - BUCIUNIENE, I. (2010): The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. In: *Baltic Journal of Management*, 5 p. 145-155.
60. BRISCOE, D.R. – SCHULER, R.S. – TARIQUE, I. (2012): International Human Resource Management. London and New York: Routledge. ISBN13:978-0-203-81618-9(ebk)
61. BRODBECK, F. et al. (2000): Cultural Variation of Leadership Prototypes Across 22 European Countries, In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 p.1–29.
62. BROWN, T. (2008): Design thinking. Harvard Business Review. Vol 1/9. Watertown, MA: Harvard Business Publishing
63. BRYAN, L. (2008): Leading through uncertainty. The McKinsey Quarterly, December, <http://www.mckinseyquarterly.com>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: reorganization. Lekérdezés időpontja: 2017.04.02.



64. BULMER, V. - THOMAS (1994): *The Economic History of Latin America Since Independence*. Cambridge: Cambridge University Press
65. CAMERON, K.S., QUINN, R.E., 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall.
66. CAMPBELL, D. - CRAIG, T. (2005): *Organisations and the Business Environment*, Butterworth-Heinemann Ltd., 501 p.
67. CANTELE, S. (2018): Human resources management in responsible small businesses: Why, how and for what. In: *Journal of Human Resources Development and Management*, 18 (1/2) p.112–126.
68. CARELL, M. R. et al. (2000): *Human Resource Management in South Africa*. South-Africa: Pearson Education
69. CAVUSGIL, S.T. - KNIGHT, G. - RIESENBERGER, J.R. (2008): *International Business. Strategy, Management and the New Realities.*: Uppers Saddle River: Pearson-Prentice Hall
70. CHANDLER, A. D. (1990): *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard University Press
71. CHIKÁN A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*, Budapest: AULA Kiadó, 506 p.
72. CHIKÁN A. – CZAKÓ E. (2009): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Budapest: Akadémiai Kiadó
73. CHOVAN B. (2013): *Reorganizáció, outplacement a versenyképesség érdekében*, OTDK dolgozat. Budapest: Szent István Egyetem
74. CHOVAN B. (2015): *Why Employer Branding is Important*. In: CONFERENCE PROCEEDINGS (2015) (Bratislava). EDAMBA International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. The Era of Science Diplomacy: Implications for Economics. Business. Management and Related Disciplines. Bratislava, 21-23.10.2015. p. 342-350. ISBN 978-80-225-4200-5
75. CHOVAN B. (2016): *A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése*. In: *Közép-Európai Közlemények (KEK)*, X (2) No37, ISSN: 1789-6339
76. CHOVAN B. – JUHÁSZ T. (2017): *Raising organizational potential via Employer Branding*. LAP LAMBERT Academic Publishing. 62 p.
77. CHOVAN B. – POÓR J. (2017): *Reorganizáció, outplacement a versenyképesség érdekében*. *Studia Mundi – Economica* [online], 4.(1), pp. 3-14. ISSN 2415-9395, Internet: <http://studia.mundi.gtk.szie.hu/reorganizacio-outplacement-versenykepesseg-erdeke-be>, DOI: <http://dx.doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2017.04.01.3-14>, [Letöltve: 2017-05-08].
78. CHOVAN – POÓR – JUHÁSZ (2017): *The System of Means for Overcoming the Crisis – Based on an Empirical Examination at Companies in Budapest and Békés County, Hungary*. In: *Journal of intercultural management* 9 (1) p. 5-30.
79. COLLINS, C.J. - HAN, J. (2004): *Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation*. In: *Personnel Psychology*, 57 (3) 685-717. p.
80. CONTRERAS, R. (2008): *The Impact of New Forms of Labour on Industrial Relations and the Evolution of Labour Law in the European Union*, Study for the European Parliament's Committee on Employment and Social Affairs, Internet: <http://www.europarl.europa.eu/activities/delegations/studies/download.do?file=23224>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Labour law. Lekérdezés időpontja: 2016.12.15.
81. Corporate Leadership Council [2017]: *Building Competitive Advantage in the Labor Market* Berta, L.: *Nekünk is a munka az életünk, csak mi élvezzük!* <https://www.hrportal.hu/hr/nekunk-is-a-munka-az-eletunk--csak-mi-elvezzuk20170321.html> Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: employee value proposition. Lekérdezés időpontja: 2017. 04. 20.

82. CROSBY, P.B. (1979): *Quality Is Free. The Art of Making Quality Certain*, New York: New American Library
83. CSAPÓ, I. (2011): Pénz és érzelem. Letöltés helye: [http://www.gazdagnok.hu/wp-content/penz\\_erzelem-tanulmany](http://www.gazdagnok.hu/wp-content/penz_erzelem-tanulmany). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: pénz. Lekérdezés időpontja: 2017. 01. 17.
84. CSATH M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a XXI: században*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 134 p.
85. CSATH M. (2008): *Interkulturalis menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
86. CSATH M. (2012): A humán tőke, mint versenyképességi tényező In: TAKÁCS S. (Szerk.) Budapest: CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., p. 37-45
87. CSEHNÉ P. I. (2014): Az ország peremén, In: *Munkaiügyi Szemle*, LVIII. (2014/1), p. 66-72.
88. CSIKSZENTMIHALYI M. (2009): *Jó üzlet - Vezetés, áramlat és az értelem keresése*. Budapest: Lexicon Kiadó
89. CZAKÓ E.–CHIKÁN A. (2007): Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból, 2004–2006. In: *Vezetéstudomány*, 38 (5) p. 2–8.
90. CZEGLÉDI CS. – JUHÁSZ T. (2013). Reconciliation Plan of Career and Private Life in the Circle of Daytime Students in Hungary. In: *Proceedings from VIII. International Conference on Applied Business Research ICABR 2013*. p. 70-77.
91. DEAKIN, S. (2005): The Many Futures of the Contract of Employment. In: CONAGHAN, J.–FISCHL, R. M.–KLARE, K.: *Labour Law in an Era of Globalization, Transformative Practices and Possibilities*, Oxford: Oxford University Press. p 191.
92. DELERY, J.E. – DOTY, D.H. (1996): Modes of theorizing in strategic HRM: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. In: *Academy of Management Journal*, 39 (4). 802-835.
93. DELOITTE (2018): Deloitte millennial survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0
94. DELOITTE INSIGHTS (2019): *Global Human Capital Trends, Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. [http://images.register.deloittece.com/Web/DELOITTECENTRALEUROPELIMITED/%7B5acaaf61-d9aa-4e4b-8075-d126745ea7ef%7D\\_2019\\_Millennial\\_Survey\\_Report\\_Final.pdf](http://images.register.deloittece.com/Web/DELOITTECENTRALEUROPELIMITED/%7B5acaaf61-d9aa-4e4b-8075-d126745ea7ef%7D_2019_Millennial_Survey_Report_Final.pdf). Globális HR trendek deloitte: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/global-human-capital-trends-2019.html> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hu/Documents/human-capital/hu-global-human-captial-trends-2019.pdf>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: HR trends. Lekérdezés időpontja: 2019.08.11
95. DEMING, W.E. (1986): *Out of the Crisis*, MIT, Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA
96. DENIS, D. – SHOME, D. (2005): An empirical investigation of corporate asset downsizing. In: *Journal of Corporate Finance*, 11 (1). p. 427-48.
97. DESSLER, G. (2001): *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall, 616-633.
98. DE WAAL, A. [2013]: *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioral Approach*. New York: Palgrave Macmillan
99. DIENESNÉ KOVÁCS E. (2012): *Emberi Erőforrás Menedzsment és Módszertan (jegyzet)*, Debrecen: DTE-ATC. p. 54.
100. DOBÁK M. (1996): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
101. DODGSON, M. – GANN, D. – SALTER, A. (2008): *The Management Of Technological Innovation. Strategy And Practice*, Oxford: Oxford University Press
102. DOWLING, P. J.-WELCH, D. E.-SCHULER, R. S. (1999): *International Human Resource Management, Managing People in a Multinational Context*, South Western College Publishing

103. DREHER, G. F. - DOUGHERTY, T. W. (2002): Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager. New-York: McGraw-Hill Irwin
104. DRUCKER, P. F. (1973): Management. New-York: Harper & Row Publishers
105. DUNNING, H. J. – LUNDAN, M. S. (2008): Multinational enterprises and the global economy. Second Edition, Edward Elgar Publishing, Inc. 920 p.
106. DYER, L. - HOLDER G. W. (1998): "Strategic human resource management and planning" w: "Human resource management. Evolving roles and responsibilities", wyd. L. Dyer, Bureau of National Affairs, Washington DC
107. ENYEDI, I. (2009): A vonzó és sajátos munkaadói arculat kialakítása – employer branding. In: *Humánpolitikai Szemle*, XX. (1)
108. ERŐS I. – JOBBÁGY M. (2001): A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon. *Alkalmazott pszichológia*. 4. p. 35-51.
109. European Commission [1993]: Growth, Competitiveness, Employment: The Challenges and Ways Forward into the 21st Century – White Paper (93) 700 final. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
110. European Commission [2007]: Towards common principles of Flexicurity: More and better jobs through flexibility and security, COM, 359 final, Brussels, June 2007, Internet: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0359:FIN:EN:PDF>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: atypical employment. Lekérdezés időpontja: 2017.01.11.
111. European Commission [2010]: Short time working arrangements as response to cyclical fluctuations. *European Economy. Occasional Papers*, 64, June.
112. FARNDALE, E. – BREWSTER, C. (2005): In Search of Legitimacy: Personnel Management Associations Worldwide. In: *Human Resource Management Journal*, 15(3), p. 33-48.
113. FARKAS F. – KAROLINY M.-NÉ – POÓR J. (1997): Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
114. FARKAS et al. (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. In: *Vezetéstudomány*, 10. sz.: 12–23. p.
115. FARKASNÉ F. M. – MOLNÁR J. (2006): Mikroökonomia. Szent István Egyetem, Gödöllő: Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, 276 p
116. FEHÉR J. (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó. 249 p.
117. FEKETE I. (1998): A személyzeti funkció és szakértelem szerepe a vállalati menedzsmentben. Emberi tőke tudásmenedzsment Konferencia Kiadványa. Balatonfüred, IV. 21-22.
118. FERINCZ A. - SZABÓ ZS. (2012). Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. In: *Munkaügyi Szemle*, 56 (2) p. 88-92.
119. FINNA H. - FORGÁCS T. (2010): A rugalmas munkavégzési formákról. In: *Információs Társadalom*. 2010/1. p. 77-94.
120. FISHER, C. D. - SCHOENFELDT, L. F. - SHAW, J. B. (2000): Human Resource Management, Boston: Houghton Mifflin Company, p. 804-861
121. FODOR P. – KISS T. – POÓR J. (2010): A válság hatása a HR-re és tudásmenedzsmentre. In: *Vezetéstudomány*. XLI. (10) p. 2–18.
122. FODOR, P.–KISS, T.–POÓR, J. (2011): Focus on the Impact of the Economic and Financial Crisis on the Human Resource Function – Four East European Countries in the Light of Empirical Research in 2009. In: *Acta Polytechnica Hungarica Journal of Applied Sciences*. 8 (1)
123. Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium (FMM) [2004]: Wim Kok vezette Foglalkoztatási Speciális Munkacsoport jelentése: Munkahelyek, munkahelyek, munkahelyek – Több munkahelyet teremteni Európában!, Internet:

- [http://einclusion.hu/wp-content/uploads/2007/09/wimkok\\_jelentes.pdf](http://einclusion.hu/wp-content/uploads/2007/09/wimkok_jelentes.pdf) Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: munkahelyteremtés Európában. Lekérdezés időpontja: 2017.01.07.
124. FRÉDÉRIC J. (2009): Gazdasági és pénzügyi válság, szabályozás és verseny. In: *Külgazdasági Szemle*, LIII. szeptember-október, p. 29–46.
125. FRÖHLICH, W. (1987): *Strategisches Personalmarketing*. Düsseldorf: VDI Verlag.
126. FÜLÖP GY. (2003): *A globális vállalati stratégiák*. Budapest: Aula kiadó
127. GAÁL R. – DIÓSSI E. – BENEDEK SZ. (2013): Mindenki a kompetenciáról beszél. In: *Munkaügyi Szemle*, 57 (3) p. 32-40.
128. GAÁL Z. et al. (2004): A vállalati kultúra hatása a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok vezetési rendszerének sikerére. In: *Vezetéstudomány*, 2004/11. p.18-35.
129. GAÁL Z. et al. (2011) Knowledge Management Profile: An Innovative Approach to Map Knowledge Management Practice. In *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design*. Information Science Reference, IGI Global, p. 253-263.
130. GAZDAG M. (1989): A személyzeti munka rendszerének reformja, az emberi erőforrások hatékonyabb felhasználása érdekében. In: *Ergonómia*. 2. szám.
131. GEORGE, J. M. – JONES, G. (2012): *Understanding and Managing Organizational Behavior*. UK: Pearson International edition.
132. GILBERTH, L. M. (1914): *The psychology of management*. New York: Sturgis and Wilton
133. GILLESPIE, R. (1991): *Manufacturing knowledge: A history of the hawthorne experiments*. Cambridge: Cambridge University Press, 304 p.
134. GLENN J. C., FLORESCU E. (2018): *State of the Future version 19.1* ISBN: 978-0-9882639-5-6 Library of Congress Control, Number: 98-646672, p. 23
135. GOLEJEWSKA, A. (2002): *Foreign Direct Investment and its Employment Effects in Polish Manufacturing during Transition*. Sopot: University Gdansk
136. GOLEMAN D. (2002): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: SHL Hungary Kft.
137. GONDOSSY R. - EFFRON, M. - GOLDSMITH, M. (2004): *HR a 21. században*. Budapest: HVG Kiado-Hewitt Inside
138. GRIMSHAW, D. - RUBERY, J. - ALMOND, P. (2011): *Multinational companies and the host country environment*. In: HARZING, A. - W. - PINNINGTON, A. (Szerk.): *International Human Resource Management*. 3rd edition. London Sage
139. GRUNDY, T. (1998): 'How are corporate strategy and human resources strategy linked?' In: *Journal of General Management*, 23 (3) Spring, p. 49–72.
140. GUEST, D. E. (1987): *Human resource management and industrial relations*. In: *Journal of Management Studies*. 24 (5) p. 503–521.
141. GUEST, D. E. (1989): *Personnel and HRM: can you tell the difference?* *Personnel Management*. I. p. 48-52.
142. GUEST, D. E. (1990): *Human Resource Management and the American Dream*, In: *Journal of Management Studies*. 27 (4) p. 377-397.
143. GUEST, D. - PAAUWE, J. - WRIGHT, P. (2011): *Human Resource Management and Performance: What's Next?* Chichester: Wiley.
144. GUILLÉN M. F. (1994): *Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*, University of Chicago Press
145. GULYÁS L. - TURCSÁNYI E. (2017): *A humán erőforrás menedzsment funkciók fejlődése 1. rész: A "társadalmi reformerek" szakaszának és a "szociálpolitikai koncepció" szakaszának jellemzői = Development of function of human resource management*. In: *Közép-európai közlemények* (10) 3. p. 195-205.
146. GUNDRY, L. K. - ROUSSEAU, D. M. (1994): *Critical incidents in communicating culture to newcomers: the meaning is the message*, In: *Human Relations*, 47(9) p. 1063 – 1089.

147. GUTHRIE, P. - DATTA, K. (2008): Dumb and dumber: the impact of downsizing on firm performance as moderated by industry conditions. In: *Organization Science*, 19 (1). p. 108-123.
148. GYEKICZKY T. (1994): Emberi erőforrások és modernizációs stratégiák, Budapest: T-Twins Kiadó
149. GYÖKÉR I. (2005): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest: BMGE
150. GYÖKÉR I. (2007): Menedzsment alapjai-oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. 69 o.
151. GYÖKÉR I. – FINNA H. – KRAJCSÁK Z. (2010): Emberi Erőforrás menedzsment, oktatási segédanyag, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti Tudományok Intézet, p. 131. [http://bme.ysoft.net/GTK\\_MuszakiM\\_MSc/S1\\_Emberi\\_eroforras\\_menedzsment/Emberi%20er%F5forr%E1s%20menedzsment.pdf](http://bme.ysoft.net/GTK_MuszakiM_MSc/S1_Emberi_eroforras_menedzsment/Emberi%20er%F5forr%E1s%20menedzsment.pdf) alapján készült szerkesztés Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: EEM. Lekérdezés időpontja:2017.04.15.
152. GYÖKÉR I. - FINNA H. - DARUKA E. (2015): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest: BMGE
153. GYULAVÁRI T. (2006): Speciális foglalkoztatási formák, In: A munkajog nagy kézikönyve, Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. ISBN: 963-224-885-6.
154. GYULAVÁRI T. (Szerk.) (2018) Munkajog IV. átdogozott kiadás, Budapest: ELTE Jogi Kari Tankönyvek 7. ISBN: 978 963 312 293 8, p. 171-233; 395-435, Munkaviszony megszüntetése: p. 171-233, Csoportos: p. 217-223, Atipikus p. 395-435
155. HANDY, C. (1985): *The Future of Work*. Oxford: Basil Blackwell
156. HAMEL, G. - PRAHALAD, C.K. (1985): Do You Really Have a Global Strategy. In: *Harvard Business Review*, (4): p.139-149.
157. HAMEL, G. - PRAHALAD, C.K. (1990): "The Core Competence of the Corporation", In: *Harvard Business Review*, May–June.
158. HARANGOZÓ T. (2012): Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban – Az intellektuális tőke, mint az alapvető képesség forrása? In: *Vezetéstudomány XLIII. (7–8)* p. 57-67. / ISSN 0133-0179
159. HATUM, A. (2010): Next generation talent management. Talent management to survive turmoil. London: Palgrave Macmillan, 148 p.
160. HEGEDŰS, H. (2014): Munkavállalói mobilitás a hazai munkaerő piacon különös tekintettel a közszolgáltatásban, In: *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 24 (1-2) p. 35-43.
161. HEGEDŰS, H. (2017): A tudás, mint versenyelőny a köz- és a versenyszférában (tudás-kompetencia-teljesítmény-siker), In: *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata* 27 (E-szám) p. 94-102.
162. HELLRIEGEL, D. - SLOCUM, J. W. - WOODMAN, R. W. (1998): *Organizational Behavior*. Cincinnati: Thomson/ South-western,
163. HIERONIMUS, F. – SCHAEFER, K. – SCHRÖDER J. (2005): Using branding to attract talent. In: *The McKinsey Quarterly*, 3 p. 12–14.
164. HOCHSCHILD, A. R. (1997) *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York: Metropolitan/Holt
165. HOFMEISTER-TÓTH Á. ET AL. (2016): A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval. In: *Vezetéstudomány. XLVII. (7)* 41-53. p. ISSN 0133-0179
166. HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications

167. HOLMSTROM, B. - KAPLAN, S. N. (2001): "Corporate Governance And Merger Activity In The United States: Making Sense Of The 1980s And 1990s," In: *Journal of Economic Perspectives*, 15 (2, Spring)
168. HORVÁTH P. - MÖLLER, K. (2004) Budgetierung und Organisationsstruktur - welche Budgetierung passt zu welcher Organisation? In: *Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO)*, 73 (2). 68-73. ISSN 0722-7485
169. HOWE, N. - STRAUSS, W. (1991): *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
170. ILLÉS M. (2002): *Vezetői gazdaságtan*, Budapest: Kossuth Kiadó
171. ILO (2009/a): *Global Employment Trends*. International Labour Organization, Geneva, January 2009. [http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/moscow/news/2009/get\\_final.pdf](http://www.ilo.org/public/russian/region/eurpro/moscow/news/2009/get_final.pdf) Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Global employment trends. Lekérdezés időpontja: 2009.03.22.
172. ILO (2009/b): *Unemployment, Working Poor and Vulnerable Employment to Increase Dramatically Due to Global Economic Crisis*. Press Release, 28 January 2009. [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Media\\_and\\_public\\_information/Press\\_releases/lang--en/WCMS\\_101462/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang--en/WCMS_101462/index.htm), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: employment trends. Lekérdezés időpontja: 2009. 03. 23.
173. ILYASH GY. (2013): Társadalmi innováció, társadalmi vállalkozás és designgondolkodás. In: *Magyar Tudomány*, 174 (8) p. 1002-1004.
174. INGLEHART, R. - BAKER, W.E. (2000): Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. In: *American Sociological Review*, 65 p.19–51.
175. International Labour Office [2015]: *Non-standard forms of employment*, Report for discussion at the Meeting of Experts on Non-Standard Forms of Employment, ISBN 978-92-2-129383-5, Geneva.
176. IVANCEVICH, J. M. – GLUECK, W. G. (1989): *Foundations of Personnel: Human Resource Management*. Boston. BPI/Irwin
177. IVERSON, R. - ZATZICK, C. (2011): The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees moral and welfare in high-performance work systems. In: *Human Resource Management*, 50 (1) p. 29-44.
178. IVICZ M. - KATONA K. - SCHLETT A. (2004): Vonzó-e Magyarország a külföldi működőtőke számára. In: BOTOS K.:(Szerk.) *Penzügyek a globalizációban*. SZTE GTK, Szeged.
179. JACOBY, S. M. (2004): *The Embedded Corporation: Corporate governance and Employment Relations in Japan and United States*. Princeton.
180. JAGO, A.G., (1982): *Leadership: Perspectives in theory and research*. In: *Management Science*, 28 (3) p.315-336
181. JAKSITY GY. (2010): Van egy árnyékkormány, úgy hívják, devizaárfolyam. In: MARTIN J. P. - VÁRKONYI I. (szerk.): *Álomcsőd, interjúk a válságról*, Alinea Kiadó
182. JAMROG, J. J. - OVERHOLT, M. H. (2004): *Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution*. In: *Human Resource Planning*, 27 (1), p. 51-62.
183. JOHNSON, G. - SCHOLES, K. (1997): *Exploring Corporate Strategy*, New York: Prentice Hall, p. 10
184. KAJOS A. – BÁLINT B. (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása - A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. In: *Vezetéstudomány*, Budapest, XLV. (6)
185. KALLEBERG, A. (2000): *Nonstandard Employment Relations: Part Time, Temporary, and Contract Work*. *Annual Review of Sociology*. vol. 23., pp. 341-365. DOI: 10.1146/annurev.soc.26.1.341 Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: part time work. Lekérdezés időpontja: 2017.04.15.

186. KAMMEYER - MUELLER, J. - LIAO, H. (2006): Workforce reduction and job-seeker attraction: Examining job seekers' reactions to firm workforce-reduction policies. In: *Human Resource Management*, 45 (4), p. 585-603.
187. KANT, R. - JAISWAL, D. - MISHRA, S. (2017). The investigation of service quality dimensions, customer satisfaction and corporate image in Indian public-sector banks: An application of structural equation model (SEM). In: *Vision: The Journal of Business Perspective*, 21(1), 76-85. doi:10.1177/0972262916681256
188. KAPLAN, R. - NORTON, D. P. (2001): *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business*, Harvard, 13. School Press Full
189. KAPLAN, F. R. - NORTON, D. P. (2002): *A stratégiai központú szervezet*. Budapest: Panem-IFUA Horvath&Partners
190. KAROLINY M.-NÉ (1995): A személyzeti szakapparátus szerepváltozásai az emberi erőforrás menedzsmentig. In: *Humánpolitikai Szemle*, 10 p. 26
191. KAROLINY M.-NÉ (2017): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: KAROLINY M.-NÉ - POÓR J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment*. (6. Átdolgozott kiadás) Budapest: Wolters Kluwer, p.23-59.
192. KAROLINY M.-NÉ et al. (2006): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: CompLex Kiadó Jogi és Tartalomszolgáltató Kft.
193. KAROLINY M.NÉ - FARKAS F. - POÓR J. (2010): Az emberi erőforrás menedzselés magyarországi változásai (két egymást követő Cranet felmérés eredményei alapján). In: *Competitio* 9(2) p. 92-110.
194. KAROLINY M.NÉ - POÓR J. (2010): *Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv. Rendszerek És Alkalmazások*, 5. Átdolgozott Kiadás, Budapest: Complex Kiadó, p. 107–108.
195. KAROLINY M.NÉ - POÓR J. (2013): A HR gyakorlatok alakulásának összehasonlító vizsgálata a világ négy régiójában, közép-kelet-európai sajátosságokat keresve. In: *Competitio*, 12(2) p.20-38.
196. KASHIVE, N., - KHANNA, V. T. (2018): Assessing the role of demographic variables on employer branding. In: *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(7) 532-548. doi:10.14738/assrj.57.4897.
197. KEEGAN, A. - FRANCIS, H. (2010): Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6) 873 - 898. DOI: 10.1080/09585191003729341. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: business partner. Lekérdezés időpontja:2017. 05. 20.
198. KEMÉNY I. (1972): *A magyar munkásosztály rétegződése*. Budapest: Szociológia, 1972/1.
199. KÉZDI G. (2011): A programok hatásvizsgálatának módszertana. In: KÉZDI G., FAZEKAS K. (szerk) *Munkaerőpiaci Tükör 2011. Közelkép: foglalkoztatáspolitikai programok hatásvizsgálata*, MTA Közgazdaságtudományi Intézet, ISSN 1586-460X
200. KIETZMANN, J. H. (2017). Crowdsourcing - A revised definition and an introduction to new research. In: *Business Horizons*, 54 (3), 241—251.
201. KOLLONAY CS. - GYULAVÁRI T. - PETROVICS Z. (2008): The evolution of labour law in Hungary. In: European Commission: *The evolution of labour law in the EU-12 (1995-2005)*, Volume 3. Luxembourg, p. 295-359.
202. KOMOR L. (2011): *Személyes Vezetés. Gödöllő: Egyetemi Jegyzet*. p. 6-9.
203. KONCZ K. (1990): Személyzeti tevékenység - változóban? In: *Munkaügyi Szemle*, 2
204. KONCZ K. (2007): Kompetenciák az emberierőforrás-menedzsment szolgálatában. Női kompetenciajellemzők (I. rész). In: *Munkaügyi Szemle*, 51 (5) p. 29-33.
205. KORNAI J. (1982): *Növekedés, hiány és hatékonyság*. Budapest
206. KOTLER, P. - CASLIONE, J.A. (2011): *Kaotika*. Budapest: Manager Kiadó

207. KOTLER, P. – KELLER, K. L. (2006): Marketing Management. New Jersey: Upper Saddle River.
208. KOVÁCS I. G. (1978): Az értelmiségi keresetek változása. In: Értelmiségiek, diplomások, szellemi munkások. Budapest: Kossuth Könyvkiadó, p.228-231.
209. KÖNIG É. (1998): Közgazdasági alapismeretek és jóléti újraelosztás. JATEPress, Szeged, 10–15.
210. KÖVÁRI GY. (1991): Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Budapest: Országos Munkaügyi Központ
211. KREISKY, E. (2005): Transnationale Unternehmen. Forschungsseminar. Privatisierung der Gewalt. Universität Wien, [http://evakreisky.at/2005/fse05/gruppeH\\_Transnationale\\_Unternehmen.pdf](http://evakreisky.at/2005/fse05/gruppeH_Transnationale_Unternehmen.pdf) Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Eva Kreisky. Lekérdezés időpontja: 2016.09.12.
212. KSH [2019]: Foglalkoztatottak száma rész- vagy teljes munkaidős foglalkozásuk szerint Munkaerőpiac: [https://www.ksh.hu/stadat\\_eves\\_2\\_1](https://www.ksh.hu/stadat_eves_2_1). Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: KSH. Lekérdezés időpontja: 2019.05.13.
213. KUZNETS, S. (1981): Struktúra és növekedés a modern gazdaságban. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
214. LANGDON, D. - WHITESIDE, K. (2004): Re/Organizing a Department in 9 steps. Bellingham: Performance International. p. 3–12.
215. LÁSZLÓ GY. (1996): Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac, Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem
216. LÁSZLÓ GY. (2002): Munkaerőpiaci marketing. In: A személyzeti osztály VIII. rész. Budapest: KJK–Kerszöv, p. 73–109.
217. LÁSZLÓ GY. – OROSDY B. (2003): Marketing a belsőmunkaerőpiacon. in: Tanulmánykötet Zeller Gyulaprofesszor 75. születésnapja tiszteletére. Pécs: PTEKTK: p. 28–47.
218. LAZAROVA, M. - MAYRHOFER, W. - BREWSTER, C. (2013): 'Plus ça change, plus c'est la même chose': A longitudinal Analysis of HRM work and the Profile of Senior HR Managers. In: PARRY, E. - STAVROU, E. - LAZAROVA, M. (Eds.): Global Trends in Human Resource Management. London: Palgrave-Macmillan. p. 11–34.
219. LAZARUS, R. S. (1991): Emotion and adaptation. New York Oxford University Press
220. LEGGE, K. (1989): HRM: A Critical Analysis, In: STOREY, J. (ed.) New perspectives on Human Resources Management, London: Routledge, p. 19-55.
221. LEHOTA J. (2001): Marketingkutató az agrárgazdaságban e-könyv 3. fejezet. Budapest: Mezőgazda Kiadó. <http://www.tankonyvtar.hu/marketing/marketingkutatas-080905-134>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: marketingkutató. Lekérdezés időpontja: 2016.09.04.
222. LEONARD, M. D. (2018): "10 years after the Great Recession, millennials still struggle to catchup with the economy," *St. Louis Public Radio*, September 21.
223. LEONHARDT, D. (2018): We're measuring the economy all wrong. In: *New York Times*, September 14.
224. LEV, B. (2004): Az immateriális javakban rejlő versenyelőny fokozása. In: *Harvard Business Manager*, December, p. 39–47.
225. LEVITÁN, S. A.- MANGUM, G. L. - MARSHALL, R. (1972): Humán Resources and Labor Market. New York
226. LEWIN, K. - LIPPIT, P. - WHITE, R.K. (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In.: Pataki: Csoportdinamika. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
227. LÉVAI Z. – BAUER J. (1996): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Budapest: Szókratesz Kft., p. 13.



228. LIEVENS F. et al. (2007): Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework, In: *British Journal of Management*, 18 p. 45-59.
229. LLOYD, S. (2002): Branding for Talent Attraction and Retention of Employees: A Literature Review, In: *International Journal of Scientific Research*, 3 (8), p 203. [http://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientificresearch\(IJSR\)/file.php?val=August\\_2014\\_1406987270\\_\\_58.pdf](http://www.worldwidejournals.com/international-journal-of-scientificresearch(IJSR)/file.php?val=August_2014_1406987270__58.pdf).  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Branding. Lekérdezés időpontja: 2017. 04. 15.
230. LOCKE, E. A. (2000): Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge, In: *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 49 (3) 408-429. p.
231. LORENZ, E. - LUNDVALL, B. A. (szerk.): [2006]: How Europe's Economies Learn: Coordinating Competing Models. New York: Oxford University Press
232. LOSEY, M.R. - MEISINGER, S.R. - ULRICH, D. (2006): Valóság, hatás és szakértelem. In: LOSEY, M.R. - MEISINGER, S.R. - ULRICH, D. (Eds.): A HR jövője. Budapest: Nexon-HVG Kiadó
233. LOVAS, Zs. (2000): A létszámleépítés lélektana, az elbocsátás és újrakezdés nehézségei. In: *Munkaiügyi Szemle*, 7-8, 19-21.
234. LUNDY, O. (1994): From personnel management to strategic human resource management. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (3)
235. MACEY, W.H. - SCHNEIDER, B. (2008) The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
236. MADARÁSZ A. (2011): Buborékok és legendák Válságok és válságmagyarázatok – II/2. rész A Déltengeri Társaság. In: *Közgazdasági Szemle*, december, p. 1001–1028.
237. MADER, D. P. (2008): A Lean Menedzsment és a Hat Sigma fejlődése, Minőség és Megbízhatóság, 2008/4, p: 204-210
238. MAJOR I. (1999): The Transforming Enterprise: Company Performance After Privatization in Hungary Between 1988 and 1999. In: *Comparative Economic Studies*, (2-3): pp.50-61.
239. MAKÓ CS. (1985): A Taylorizmustól a munkaszervezeti reformokig. Budapest: Akadémia Kiadó, Szociológiai Tanulmányok 27. Készült A Magyar Tudományos Akadémiai Szociológiai Kutató Intézete gondozásában
240. MAKÓ CS. - ILLÉSSY M. - CSIZMADIA P. (2008a): A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata, In: *Közgazdasági Szemle*, LV. 2008. december (1075-1093. o.)
241. MAKÓ CS. - ILLÉSSY M. (2008b): Gazdasági modernizáció Magyarországon: félúton az „útfüggőség” és az „új fejlődési pálya teremtése” között? Megjelent: MAKÓ et al. (szerk.) Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban. A rugalmasság és a biztonság átalakuló jelentései. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen: Competitio könyvek, p. 87-120.
242. MALHOTRA N. K. (2001): Marketingkutató. Műszaki Kiadó. 904 p.
243. MALHOTRA N. K. - SIMON J. (2008): Marketingkutató. Műszaki Kiadó. 800 p.
244. MANPOWER (2019): A ManpowerGroup Munkaerő-piaci előrejelzése Q1/2019. <http://www.manpowergroup.hu/cikk/a-manpowergroup-munkaero-piaci-elorejelzese-q12019>. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: munkaerőpiaci előrejelzés. Lekérdezés időpontja: 2019. 07.02.
245. MARKEY, R. (2015): Applying the Net Promoter System to Internal Customer. <http://www.bain.com/publications/articles/applying-the-net-promoter-system-to-internal-customer.aspx>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: promoter system Lekérdezés időpontja: 2016.01.17.
246. MARKEY, R. – REICHHELD, F. (2011): Introducing The Net Promoter System. <http://www.bain.com/publications/articles/introducing-the-net-promoter-system-loyalty->

- insights.aspx, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: promoter system. Lekérdezés időpontja: 2016.01.17.
247. MARTÍN at al. (2005): Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. In: *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5) p.633–659.
248. MATHIS, R.L. - JACKSON, J.H. (2003): Human Resource Management. Thompson-Southwestern, Mason.
249. MATZ – COSTA, C. et al. (2009): The difference a downturn can make: Assessing the Early Effects of the Economic Crisis on the Employment Experiences of Workers. Boston, MA: The Sloan Center on Aging and Work at Boston College, 22 (1), p. 1-22.
250. MASON, J. (2005): Kvalitatív kutatás. Budapest: József Műhely Kiadó 208 p.
251. MAYO, E. (1946): Human problems of an individual civilization. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 187 p.
252. MCCRINDLE, M. - WOLFINGER, E. (2010): An excerpt from the ABC of XYZ, Generations defined [http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research\\_ABC01\\_Generations-Defined\\_Mark-McCrindle.pdf](http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_ABC01_Generations-Defined_Mark-McCrindle.pdf), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: XYZ generations. Lekérdezés időpontja: 2017. március 1.
253. MCKENNA, E. – BEECH, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Panem Kft. 13-19 p.
254. MCKINSEY & COMPANY (2010): Taking organizational redesigns from plan to practice: McKinsey Global Survey results. McKinsey Quarterly [https://www.mckinseyquarterly.com/Taking\\_organizational\\_redesigns\\_from\\_plan\\_to\\_practice\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_results\\_2721#](https://www.mckinseyquarterly.com/Taking_organizational_redesigns_from_plan_to_practice_McKinsey_Global_Survey_results_2721#), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Global survey. Lekérdezés időpontja: 2017.10.09.
255. MELLO J. A. (2006): Strategic Human Resource Management. second edition, Thomson South-western. Stratford Publishing Services, Inc, USA, p.45-80.
256. MÉSZÁROS A. (2006a): A Myers-Briggs-féle Típus Indikátor a vezetők „szolgáltatában”. In: MÉSZÁROS A. (szerk.): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I., Miskolc: Z-Press Kiadó Kft. p. 264–295.
257. MÉSZÁROS A. (szerk.) (2006b): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága. Z-Press Kiadó, 2006, 484-528 p. ISBN: 9789639493339
258. MÉSZÁROS A. (2007): Kommunikáció és konfliktusok kezelése a munkahelyen, ELTE Eötvös Kiadó Kft., ISBN: 9789634639473
259. MIKLÓS P. (2017): A társadalmi munkamegosztás marxista megközelítésmódjai. In: *Emlékeztető*, (3-4.) p. 104-107.
260. MINCHINGTON, B. (2009): What is employer branding?, The Employer Brand Institute. <http://www.corporate-eye.com/main/what-is-employer-branding/#sthash.T9HU3pAP.dpuf>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: employer branding. Lekérdezés időpontja: 2017.03.12.
261. MINCHINGTON, B. (2010): Why is employer branding vital for corporations? <http://www.employerbrandingonline.com/articles/strategy/269-why-isemployerbranding-vital-for-corporations.html>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: employer branding. Lekérdezés időpontja: 2017.03.12.
262. MINER, J.B. (1980): Theories of Organizational Behavior. New York: Macmillan
263. MONDY, W. R. – MONDY, J. B. (2012): Human Resource Management. Harlow: Pearson Education Ltd. 456 p.
264. MORSTEIN, M. F. (1946): Elements of Public Administration. New York: Prentice-Hall Incorporated, 637 p.)
265. MOROKO, L. –UNCLES, M. D. (2008): Characteristics of successful employer brands. In: *Journal of Brand Management*, 16 (3) p. 160–175.

266. MOSLEY, R. W. (2007): Customer experience, organizational culture and the employer brand, In: *Journal of Brand Management*, 13 (2)
267. NEMESKÉRI GY. (2001): Emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Budapest: Ergofit Kft. ISBN 963-0384-884.
268. NEMESKÉRI GY. – PATAKI CS. (2007): A HR gyakorlata. Budapest: Egrofit Kft. 327 p.
269. NÉMETHY K. – POÓR J. (2019): A jövő munkahelye az ipar 5.0 küszöbén, In: *Munkaügyi Szemle*, 62 (1)
270. NetJogtár (2016): WOLTERS KLUWER, A Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. Törvény, [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1200001.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200001.TV), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: munka törvénykönyve. Lekérdezés időpontja: 2016. 12. 10.
271. NIELSEN, P.-LUNDEVALL, B. A. (2003): Innovation, Learning Organization and Industrial Relations. In: *DRUID Working Paper*. 03-07.
272. NIENHUESER, W. (2005): 'Flexible work = atypical work = precarious work?', *Management Revue*, Vol. 16, Issue 3, Mering, Rainer Hampp Verlag, Internet: [http://www.management-revue.org/papers/mrev\\_3\\_05\\_Nienhueser\\_Editorial.pdf](http://www.management-revue.org/papers/mrev_3_05_Nienhueser_Editorial.pdf) Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: flexible work. Lekérdezés időpontja: 2017.01.07.
273. NUNNENKAMP, P. (2006): Was von ausländischen Direktinvestitionen zu erwarten ist: unbegründete Ängste in den Heimatländern, übertriebene Hoffnungen in den Gastländern? *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 55 (1), p. 20–44.
274. OBERMAYER N. (2018). Exploring the relevance of knowledge-based networking (social media) tools among family businesses, Special Issue 'The Knowledge Economy in Europe' of the *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 7(1) 19–33.p.
275. OBERMAYER-KOVÁCS, N. (2007): Tudásmenedzselés a tudás gazdaságban. A tudásmenedzsment sajátosságainak vizsgálata magyar szervezeteknél. Ph.D. thesis, Veszprém: Pannon University
276. OBERMAYER N. - KÖVÁRI E. - BAK D. G. (2019): Online and Offline Networks: Social Media Usage within the Hungarian Wine SMEs, In: *Journal of Knowledge Management Application and Practice I*: (1) 9-16.p.
277. OECD [2005]: Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Harmadik kiadás, OECD, Párizs. [https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2018\\_sti\\_in\\_outlook-2018-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2018_sti_in_outlook-2018-en#page1) Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Innovation data. Lekérdezés időpontja: 2018.12.10.
278. OECD [2018]: Science, Technology and Innovation Outlook Adapting to Technological and Societal Disruption DOI:[https://doi.org/10.1787/sti\\_in\\_outlook-2018-en](https://doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2018-en), Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Innovation data. Lekérdezés időpontja: 2018.12.10.
279. OSRIN, N.- STICKLAND, F. (2004): Globalizacio. In: EFFRON, M. - GONDOSSY, R. - GOLDSMITH, M. (Eds.): HR a 21.szazadban. Budapest: HVG Kiado-Hewitt Inside
280. OSTERBY, B. - COSTER, C. (1992): Human resource development – a sticky label, In: *Training and Development*, April, 31–32 p.
281. PÁLINKÓ É. - SZABÓ M. (2008): Vállalati Pénzügyek, Budapest: Typotex Kiadó
282. PARSONS, D. O. (1972): "Specific Human Capital: An Application to Quit Rates and Layoff Rates," In: *Journal of Political Economy*. 80 (6) (Nov. - Dec., 1972): p. 1120-1143. EEM stratégiák
283. PETTINGER, R. (1996): Introduction to Organisational Behaviour. Macmillan Business, London.

284. PISKÓTI I. (2007): Marketinginnovációk-innovációmarketing – a Marketing Intézet szakmai törekvései és eredményei. In: KOCZISZKY et al. (2007): Gazdaságtudományi Közlemények 5 (1) 91–125.p.
285. PITTI Z. (2010): Gazdasági kórkép alulnézetből. I–II. rész. In: *Vezetéstudomány*, 41. (6) 2–23. p. és (9) 29–44.p.
286. POÓR J. (2001): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek működtetésének alapjai. In: *Munkaiügyi Szemle*, 2001. szeptember, 16 p.
287. POÓR J. (2006): HR mozgásban. Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: MPC Bt., 63 p.
288. POÓR J. [2009A]: A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai alapján. In: *Competitio*, (1) 98–117.p.
289. POÓR J. (2009B): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. 157–200.p.
290. POÓR J. (2011): Az emberierőforrás-menedzsment alakulása a kelet-európai régióban. In: POÓR et al. (szerk.): *Trendek és tendenciák a kelet-európai menedzsmentben*. Budapest: Gondolat Kiadó.
291. POÓR J. (2012): Human Resource Management under Changes in Central and Eastern European Countries. (Keynote speech) In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES (2012) (Gödöllő). Szent István University, 14-15 June 2012, I. kötet: p.19-27.
292. POÓR J. (2013a): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest: Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.
293. POÓR J. (2013b): Az emberi erőforrás gazdálkodás átalakulása a nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. In: *Közgazdasági Szemle*, LX. január. p.64-89.
294. POÓR J. (SZERK.) (1996): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment, Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
295. POÓR J. et al. (2012a): Átalakuló emberierőforrás-menedzsment a multinacionális vállalatok magyar-orosz leányvállalatainál 2008–2009. In: *Vezetéstudomány*, XLIII. (2) 18–28.p.
296. POÓR J. et al. (2012b): Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, Magyarország–Szlovákia 2011. Kutatási monográfia. Komarno: Selye János Egyetem.
297. POÓR J. et al. (2014): Emberi erőforrás menedzsment külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál Magyarországon (2011-2013). Kutatási zárójelentés. Menedzsment és HR Kutató Központ, Gödöllő: Szent István Egyetem, GTK TTI, p. 24.,
298. POÓR J. et al. (2016a): Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben 2016, Budapest: Kutatási zárójelentés, ISBN: 978-963-269-591-4.
299. POÓR J. et al. (2016b): Trends and tendencies of atypical employment among hungarian and slovak unemployed people in light of empirical researches. In: BEREZIN, A. - BEZPARTOCHNYI, M. (eds.) Innovative approaches in the management of competitiveness of businesses. Riga: ISMA University Riga
300. POÓR J. - KAROLINY M.-NÉ (szerk.) (2016): Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, Magyarország – Szlovákia 2015-2016. Kutatási monográfia. Gödöllő: SZIE GTK Menedzsment és HR Kutató Központ
301. POÓR J. – ROBERSON, M (2003): Globális fejlődés. Az emberi erőforrás-menedzsment (EEM) eredményessége a magyar vállalatoknál az új évezred elején. In: *Vezetéstudomány*, 2003. 1. szám, 13–19.p.
302. PORTER, M. E. (2006): Versenystratégia, Budapest: Akadémiai Kiadó
303. PORTER, M. E. (2008): The five competitive forces that shape strategy. In: *Harvard Business Review*. 2008. január, p. 78-93.

304. PORTER, M. (2007): Michael Porter's Competitive Advantage. Slideshare <http://www.slideshare.net/shuwesley/michael-porters-competitive-advantage>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Competiting advantage. Lekérdezés időpontja: 2012.09.25.)
305. PRIYA, S. (2011): Conceptualizing Employer Branding to Gain Competitive Advantage: An Indian IT Organization Perspective. In: *Pacific Business Review*, Oct-Dec. 37–46.p.
306. PSYCHOGIOS, A. - WOOD, G. (2010): Human Resource Management in Greece in Comparative Perspective: Alternative Institutional Perspectives and Empirical Realities. In: *International Journal of Human Resource Management*, 21(14), 2614–2630.p.
307. RANDSTAD AWARD (2017): Employer Brand Research. Perception is reality – Hungary country results
308. RÁCZ J. (Szerk.) (2009): Legsikeresebb vezetési modellek, Budapest: Manager Könyvkiadó
309. REICH, K. H. (1993): Personalmarketing Konzeption. In: STRUTZ, H: Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler.
310. RÉDEI M. (2007): Mozgásban a világ. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó
311. REKETTYE G. – HETESI E. (2009): Kínálatmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó
312. RHODES, D. – STELTER, D. (2009): Ragadjuk meg a recesszió nyújtotta lehetőségeket! In: *Harvard Business Review*, július-augusztus: 30–40.p.
313. RITZER, G. (2011): Globalization – The Essentials. London: Wiley-Blackwell
314. RIPPEL, K. (1974): Grundlagen der Personalmarketing. Merkur Verlag.
315. ROBINSON, K. (2010): Az alkotó elem. Budapest: HVG Könyvek
316. ROBINSON, K. (2011): Az alkotó tér. Budapest: HVG Könyvek
317. ROETHLISBERGER, F.J. – DICKSON, W.J. (1939): Management and the Worker, Cambridge MA Harvard: University Press
318. ROÓZ J. (1995): Vezetésmódszertan. Budapest: Perfect Könyvkiadó,
319. ROÓZ J. (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai, 23.o.7.ábra. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen működő Részvénytársaság (Kóvári György: *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Szókratész, Bp. 1991. nyomán)
320. RUCH, W. (2002): Employer Brand Evolution: A Guide ToBuilding Loyalty in Your Organization. <http://www.versantsolutions.com>=21 July, 2008, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Employer brand evolution. Lekérdezés időpontja: 2017.04.15
321. SAJTOS L. - MITEV A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó. 402 p.
322. SAKO, M. (2005): Outsourcing and Offshoring: Key Trends and Issues. Background paper prepared for the Emerging Markets Fórum, Oxford: Oxford Said Business School, november.
323. SAMUELSON, P. A. - NORDHAUS, W.D. (1988): Közgazdaságtan III., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 1128 p.
324. SAMUELSON, P. A. - NORDHAUS, W. D. (2001) Közgazdaságtan. KJK, Budapest, 204–229., 241–259.
325. SÁNCHEZ et al. (2018): Online learning communities and their effects on relational capital, VINE. In: *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48 (4) 491-503.p.
326. SATHYA, S. - INDRADEVI, R. (2014): Branding for Talent Attraction and Retention of Employees: A Literature Review. In: *International Journal of Scientific Research*, 3(8), 202-204.
327. SCHEIN, E. H. (1978): Szervezéslélektan. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 192 p.
328. SCHEIN, E.H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: *MIT Sloan Management Review*, 25(2) p.3-16.

329. SCHEIN, E.H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco, USA: Jossey-Bass Publishers
330. SCHULTZ, T. W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, p. 7-20.
331. SCHULER, R.S. (2000): The internationalization of human resource management. In: *Journal of International Management*, (6) 239-260.p.
332. SCHULTZ T.W. (1983): Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 178 p.
333. SCHUMANN, M. - SARTAIN, L. (2010): Tehetségmágnesek - A kiválóakat vonzó munkáltatói márka felépítése, Budapest: HVG Kiadó Zrt.
334. SMITH, ADAM (1940): Vizsgálódás a nemzetek jólétének természetéről és okairól. II., Budapest: Napvilág Kiadó, 2011. 479-487.p.
335. SPARROW, P.R. - HILTROP, J.M. (1997:19): Redefining the field of European human resource management: A battle between national mindsets and forces of business transition? In: *Human Resource Management*, 36 (2)
336. STRUTZ, H. (1992): *Strategien des Personalmarketing*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ISBN 978-3-663-05938-7 ISBN 978-3-663-05937-0 (eBook), p. 1-12.
337. SVEIBY, K. E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
338. SEGESVÁRY V. (2006): Globalizáció. Ideológia vagy empirikus valóság a 'késői' modernitás korában? In: SEGESVÁRY V. (2006) *A globalizációs álmok után egy széttöredezett világ felé*. Hollandia: Mikes International Hága, 1-61. p.
339. SIMAI M. (2008): *A világgazdaság a XXI. század forгатagában*. Budapest: Akadémiai Kiadó
340. SMELSER, N. J. (1959): *Social Change in the Industrial Revolution*. London.
341. SMITH, W. J. - CLURMAN, A. (2003): *Generációk, márkák, célcsoportok*. Budapest: Geomédia szakkönyvek
342. SOMOGYI FERENC (1993): Az emberi tőke és az emberi tényező. In: *Ipar-Gazdaság*, október p. 15.
343. SPARROW, P. - HILTROP J. M. (1994): *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice Hall
344. STAEHLE, W. H. (1990): *Human Resources Management and Corporate Strategy in Rüdiger, P. Human Resource Management. An International Comparison*. Berlin and New York: Walter de Gruyter 27-38.
345. STOREY, J. (2007): Human resource management today: an assessment. In: STOREY, J. (Szerk.) *Human Resource Management: A critical text*. 3rd Edition. London: Thomson Learning 3-19.
346. SULLIVAN, J. (2004): The 8 elements of a successful employment brand. <https://www.eredia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>  
Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: employer branding. Lekérdezés időpontja: 2017. 04. 06.
347. SURÁNYI GY. (2011): Előadás a Pénzügykutató Zrt. rendezvényén. Interneten: <http://www.penzugykutato.hu/files/Sur%C3%A1nyi%20el%C5%91ad%C3%A1s%20011%20okt%C3%B3ber%2028%20-%20Jegyzet.pdf>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Surányi. Lekérdezés időpontja: 2011. 12. 05.
348. SZABÓ A. - KISS B. (2013): Konfliktus és generáció. A generációs konfliktusok kutatásának fogalmi kiindulópontjai. In: *Politikatudományi Szemle*, 22 (4) 97-115.p.
349. SZABÓ K. et al. (2017): A HR stratégiai szerepe Magyarországon és Szlovákiában a nemzetközi Cranet kutatás tükrében (2015-2016) In: *International Journal of Engineering and Management Sciences* (IJEMS) 2 (4) 478-489.p. DOI:

- 10.21791/IJEMS.2017.4.38. Keresőprogram: Google. Kulcsszavak:HR stratégia Magyarországon. Lekérdezés időpontja:2017.04.15
350. SZAKÁCS G. (2013): Munkaköralapú rendszer, javadalmazási alternatívák, integritás. In: *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. 4. szám 26.p.
351. SZANDÁNYI L. (2019): Gazdaság 2019. szeptember 23. 17:12, Az autóipar kongatja a vészharangot: összeomlást hoz a megállapodás nélküli Brexit, Portfolio.hu
352. SZATMÁRINÉ B. M. (1999): A gondoskodó típusú tömeges létszámleépítés folyamata, a vezetők és a szakértők együttműködése. In: *Munkaügyi Szemle*, 4. sz. 8–11.p.
353. SZATMÁRINÉ B. M. (2000): A munka és pályatanácsadás szerepe a szervezeti gondoskodó létszámleépítésben. Convictus Consult Kft., H.n.
354. SZENTES T. (2011): Fejlődés-gazdaságtan. Budapest: Akadémiai Kiadó
355. SZILÁGYI J. (2009): A válság hatása az Egyesült Államokra. In: SZÉKELY-DOBY A. - SZILÁGYI J. *A válság hatása a meghatározó és feltörekvő nem európai országokban*. 6. kötet, 7-22.p. Budapest: MTA Világgazdasági Kutatóintézet. ISBN 9789633015322.
356. SZRETYKÓ GY. (2012): Az Y generáció, a munkáltató vonzóvá tétele a munkaerőpiacon és a HR stratégia. In: *Humánpolitikai Szemle*, 7-8. szám
357. TAKÁCS S. (2012): Hogyan befolyásolja a szervezetek rejtett dinamikája a HR szervezeti szerepvállalását? In: TAKÁCS et al. (Szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Complex Kiadó
358. TARI A. (2010): Y generáció. Budapest: Jaffa Kiadó
359. TAYLOR, F.W. (1947): *Principles of Scientific Management*. New-York: Harpes & Row
360. TAYLOR, F.W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 184-265.p.
361. THUNNISSEN, M. – BOSELIE, P. – FRUYTIER, B. (2013): Talent management and therelevance of context: Towards a pluralistic approach. In: *Human Resource Management Review*, 23 (4) 326-336. p.
362. T. KISS J. (2012): A humán tőke statisztikai mérhetősége. In: *Statisztikai Szemle*, 90(1)
363. TOMLINSON, J. (2007): Cultural Globalization. In: RITZER, G. (ed.) *The Blackwell Companion to Globalization*. MA: Balckwell. 352-367.p.
364. TOMPA N. (2011): A munkáltatói márkaépítés jelentősége. In: *Munkaügyi Szemle*, 2011. évf., IV. sz. 21-24.p.
365. TOMPA N. - BAKOS R. (2010): Tehetségmágnesek Magyarországon In: SARTAIN, L. (szerk.): *Tehetségmágnesek*, Budapest: HVG Kiadó Zrt., 261-297.p.
366. TOARNICZKY A. (2008): Munkahelyi diverzitás, mint szervezeti csodaszer?! In: *Munkaügyi Szemle*, 52 (1) 18-24.p.
367. TORRINGTON, D.-HALL, L. (1991): *Personnel Management - A New Approach-Second Edition*. Prentice Hall International (UK) Ltd. 4-10.p.
368. TORRINGTON, D.- HALL, L. (1998): *The Human Resource Function: The Dynamics of change and development*. London: Financial Times Pitman Publishing.
369. TORRINGTON, D. et al. (2014): *Human Resource Management 9th ed*. Harlow: Pearson Education Limited
370. TÓTHNÉ SIKORA G. (1997a): A személyügyi tevékenység történelmi fejlődése. In: *Munkaügyi Szemle*, 6. szám.
371. TÓTHNÉ SIKORA G. (1997b): Emberi tőke, emberi erőforrás, emberi tényező. In: *Vezetéstudomány*, 4. szám 28-31.p.
372. TÓTHNÉ SIKORA G. (2000a): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Miskolc: Bíbor Kiadó, 330 p.
373. TÓTHNÉ SIKORA G. (2000b): Motiváció, ösztönzés, javadalmazás. In: *Munkaügyi Szemle*, július-augusztus 29-33.p.

374. TÖRŐCSIK M. - PÁL E. (2015): Generációs kutatások tapasztalatai, Z generáció a kutatásokban. A Z generáció magatartása és kommunikációja Tanulmánykötet, Pécsi Tudományegyetem
375. UGLYAI GY. (2005): Személyzeti marketing. Budapest: Akadémia Kiadó Zrt.
376. ULRICH, D. (1997): Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press
377. ULRICH, D. (1998a): A New Mandate for Human Resources, In: *Harvard Business Review*, <http://www.hrequestions.co.nz/SHRQ/downloads/ulrich%20new%20mandate.pdf>, Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: Intellectual capital. Lekérdezés időpontja:2015. 06. 10.
378. ULRICH, D. (1998b): Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press, Boston. 24. p.
379. ULRICH, D. - BROCKBANK, W. (2005): The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School Press, 222-223. p.
380. ULRICH, D. et. al. (2009): HR Transformation: Building Human Resources from the Outside. In: *Academy of Management Executive*, 5: 77-92.p.
381. ULRICH, D. et al. (2013): The state of the HR profession. In: *Human Resource Management*, 52(3) 463-464.p.
382. VALEYRE et al. (2009): Munkaszervezeti modellek Európában és az emberi erőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője. In: *Vezetéstudomány*, XI. (10) 2–15.p.
383. VASZKUN B. (2011): Houndred years of Management American paradigms and the Japanese management „reloaded”. (PhD thesis), Budapest: Corvinus Egyetem
384. VUKOVICH G. (2009): Flexicurity: rugalmasság és biztonság a munkaerőpiacon. In: *Nonprofit Monitor*, 2009/2.
385. VROOM, V. H. (1964): Work and motivation. New York, USA: Wiley.
386. VROOM, V.H. - JAGO, A.G., (1988): The new leadership: Managing participation in organizations. Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall.
387. WALDO, D. (1948): The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration 1st Edition, Transaction Publishers, 251 p.
388. WILKINS, M. (1974]: The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970. Harvard University Press. Cambridge.
389. WILTHAGEN, T. - TROS, F. (2004): The concept of ‘flexicurity’: A new approach to regulating employment and labour markets, In: *Transfer, European Review of Labour and Research*, 10 (2) 166-186. p.
390. WUNDERER, R. (1975): Personalmarketing. In: Gagler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Schaffer Poeschel. Sp. 1592-1599.p.
391. WREN, D.A. (1994): The Evolution of Management Thought. John Wiley & Sons (1732)
392. YIN R.K. (2003): Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
393. ZALTMAN, G. – DUNCAN, R. (2002): Strategies for Planned Change. John Wiley and Sons, H.n.
394. ZSÉLY A. (2012): Álomautózók. In: *Figyelő* 2012/9, Legvonzóbb munkáltatók melléklet 3-7.p.



## **M2. ÁBRAJEGYZÉK**

---

1. ábra: Doktori értekezés során végzett kutatás koncepciója	11
2. ábra: A vállalati értékteremtés meghatározó tényezői	17
3. ábra: Emberi erőforrás menedzsment modell Gyökér megközelítésében	21
4. ábra: A vállalat érdekcsoportjai	22
5. ábra: Az amerikai HRM fejlődésének menedzsment irányzatai	24
6. ábra: EEM fejlődési irányzatai Torrington-Hall és Armstrong nyomán	34
7. ábra: A Stratégiai emberi erőforrás menedzsment modell Bakacsi et al. nyomán	46
8. ábra: Magyarország gazdasági adatai 2015 – 2019. I. félév	47
9. ábra: Valós Ügyféltámogatottsági Érték modell	53
10. ábra: A munkáltatói márka által befolyásolt tényezők	65
11. ábra: Munkáltatói márkaépítés folyamata	65
12. ábra: Manpower Group Munkaerőpiaci előrejelzése 2019. I. név, Magyarország	69
13. ábra: Vonzó munkáltatóvá válási modell	70
14. ábra: Munkaerőpiac	73
15. ábra: A munkakereslet és munkakinálat tényezői	73
16. ábra: Generációs különbségek kezelési lehetősége a munkáltatói márkaépítés során	83
17. ábra: Egyén változás kapcsán észlelt fázisa	89
18. ábra: A kutatási terv elemei	94
19. ábra: Munkáltatói márkaépítés jelentősége – átfogó kutatási modell	95
20. ábra: A nemek megoszlása a mintában	101
21. ábra: Lakóhely szerinti megoszlás a mintában	102
22. ábra: A megkérdezettek munkahelyének tulajdonviszonya nemzetiség szerint	102
23. ábra: A megkérdezett foglalkoztató vállalatok méret szerinti megoszlása mintában	103
24. ábra: Az autóiipari és a nem autóiipari szektor szerinti megoszlás a mintában	103
25. ábra: Kaplan – Norton Balanced Scorecard felépítése	104
26. ábra: Vállalati hatékonyság növelésének modellje	105

27. ábra: Scree plot	109
28. ábra: Az EEM értéklánc modellje	111
29. ábra: Az autópári alkalmazottak egyetértése az állításokkal	118
30. ábra: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje	119
31. ábra: Szervezeti stratégiák/nyilatkozatok megléte Magyarországon és Szlovákiában	121
32. ábra: Vezetővel való kapcsolat kategóriái KKV és Nagyvállalat esetében	125
33. ábra: Hosszú távon a vállalat külső/belső megítélése, munkáltatói márkája motiválja?	127
34. ábra: Vállalati erősség, barátoknak való ajánlás valószínűsége közötti kapcsolat szorosságai	128
35. ábra: A munkáltatói márkát leginkább erősítő tényezők rangsora	133
36. ábra: Munkáltatói márkát leginkább erősítő kategóriák alkalmazotti viszonytól függően	136
37. ábra: A kategóriák átlagos fontossága országonként	139
38. ábra: EEM új fejlődési irányzata és képviselőjének munkaköri megnevezése	142
39. ábra: Távozó munkavállalók jelentősége a munkáltatói márkaépítés során	143
40. ábra: Emberséges munkaviszony megszüntetésének folyamat modellje	144
41. ábra: Munkáltatói márkaépítés keretrendszere	146
42. ábra: Vonzó munkáltatóvá válást leginkább támogató munkaszervezeti típusok	149
43. ábra: Munkáltatói márkaépítést leginkább támogató innovatív foglalkoztatási formák	150
44. ábra: Valós Ügyféltámogatottsági Rendszer modell a munkáltatói márkaépítés érdekében	151
45. ábra: Globális HR Trendek a munkáltatói márkaépítést támogatva – 2020	152

## **M3. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE**

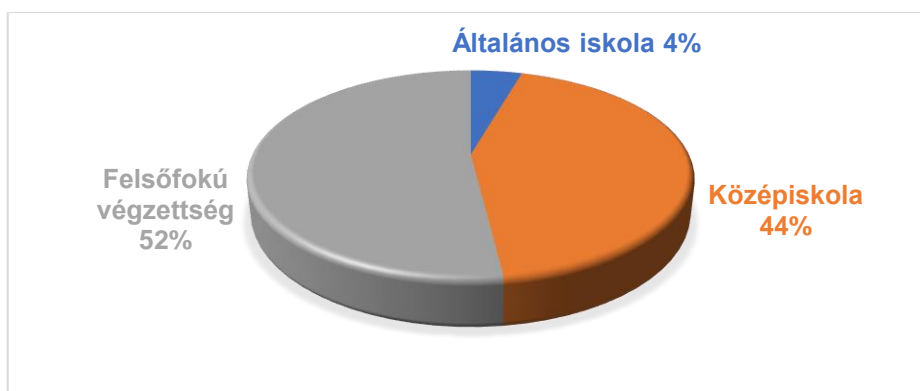
---

1. táblázat: Doktori értekezés kutatási célja, kérdéseinek és hipotéziseinek, továbbá eredményeinek rendszerbe foglalása	13
2. táblázat: Doktori értekezés tartalmi felépítésének modellje	15
3. táblázat: Munkáltatói márka fogalmi meghatározásának összefoglalása	56
4. táblázat: Személyzeti marketing fogalmi meghatározásának összefoglalása	59
5. táblázat: Munkáltatói márkaépítés fogalmi meghatározásának összefoglalása	61
6. táblázat: Flexicurity, avagy rugalmasság és biztonság a munkaerő-piacon	74
7. táblázat: Tervezett intézkedések a foglalkoztatás területén	75
8. táblázat: Generációk közötti főbb különbségek és kihívások összefoglalása	81
9. táblázat: EEM stratégiát befolyásoló, jövőre irányuló kihívások fontossági sorrendben	84
10. táblázat: A faktoranalízisbe bevont változók kommunalitásai	107
11. táblázat: Foglalkoztatás erősségei alapján meghatározott faktorok	108
12. táblázat: A teljes magyarázott variancia a kezdeti és a rotált faktorstruktúrában	108
13. táblázat: A „Vállalat stratégiai működése” faktor változói és a hozzájuk tartozó faktorértékek	110
14. táblázat: „Vonzó légkör, vállalati kultúra” faktor változói és hozzájuk tartozó faktorértékek	112
15. táblázat: „Kapcsolat a vezetőséggel” faktor változói a hozzájuk tartozó faktorértékekkel	112
16. táblázat: A „Juttatások, színvonal” faktor változói, illetve a hozzájuk tartozó faktorértékek	113
17. táblázat: A „Tanulás és fejlődés” faktor változói, illetve a hozzájuk tartozó faktorértékek	114
18. táblázat: A versenyképességi sikerfaktorok Cronbach-alfa értékei	115
19. táblázat: A többváltozós varianciaanalízis teszteredményei	117
20. táblázat: Az autóiipari alkalmazottak egyetértése az állításokkal	118
21. táblázat: Páronkénti összehasonlítások eredményei	121
22. táblázat: Vezetővel való kapcsolat kategóriái	123
23. táblázat: Levene teszt és T-teszt eredményei	124
24. táblázat: Az életkorcsoport és a motivációs tényezők összefüggésének statisztikái.	126
25. táblázat: A vállalati erősségeket mérő faktorok és a barátoknak, ismerősöknek való ajánlás valószínűsége közötti kapcsolatok szorosságai	129
26. táblázat: Az általában vélt és saját felmondási okok közötti kapcsolatok szorossága	131
27. táblázat: Programok a munkaerőhiány kezelésére és a munkaerő megtartására	134
28. táblázat: Munkakört és munkáltatói márkát leginkább erősítő kategóriák közötti kapcsolat	135
29. táblázat: A kategóriák átlagos fontossága országonként a teljes minta szerint rangsorolva	137
30. táblázat: Kategóriák átlagos fontosságának teszteredményei – országonkénti összehasonlítás	138
31. táblázat: Hipotézisekre vonatkozó döntések, tézisek	157

## M4. TOVÁBBI KUTATÁSI EREDMÉNYEK

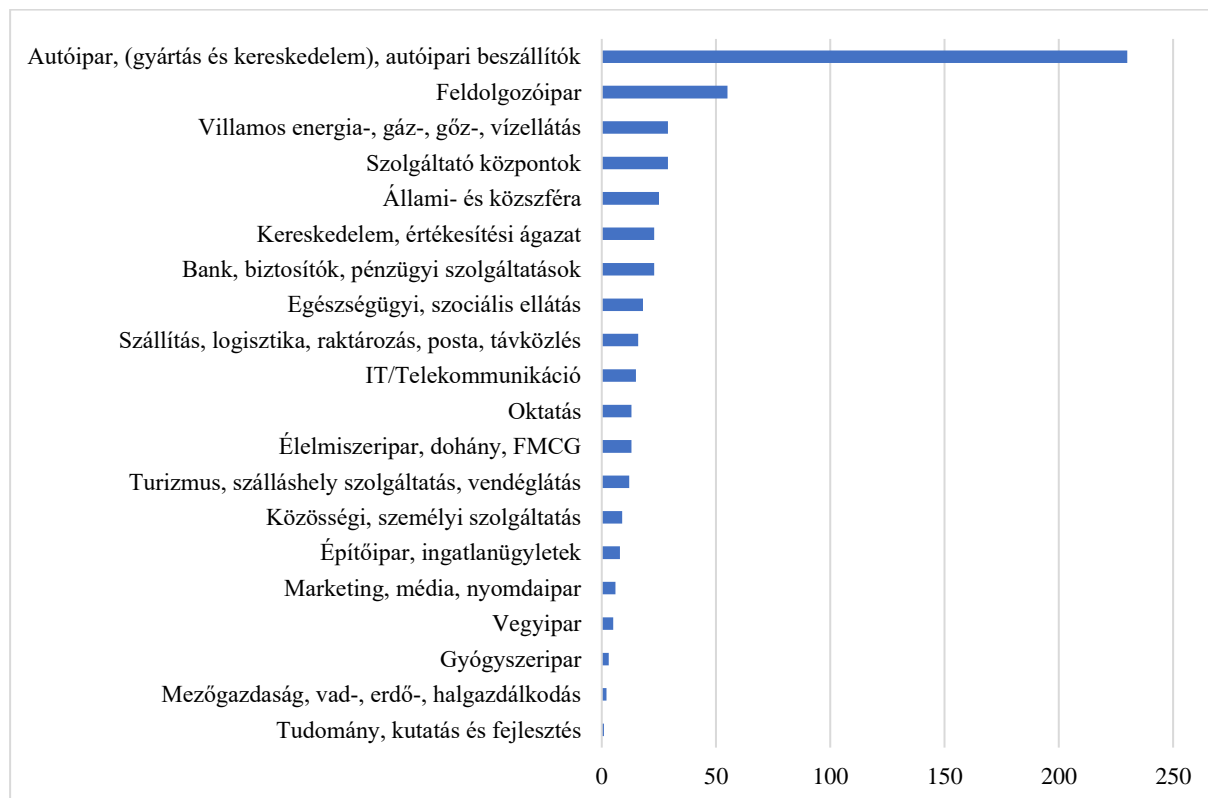
### M.4.1. Az empirikus kutatás leíró statisztikáinak részletesebb bemutatása

A kitöltők többsége legalább középfokú végzettséggel rendelkezett, csupán 24-en rendelkeznek általános iskolai végzettséggel (lásd 1. ábra). Ez jól mutatja, hogy a vizsgálatba bevont foglalkoztatottak nagy része a magyarországi átlag feletti végzettséggel rendelkezik. A foglalkoztató vállalati szektorát a 2. ábra szemlélteti.



1. ábra: Végzettség szerinti megoszlás mintában

Forrás: Saját kutatás, 2019



2. ábra A foglalkoztató vállalat szektora szerinti megoszlás a mintában

Forrás: Saját kutatás, 2019

M 4.2. A faktorok számának szűkítése és normalitás tesztek eredményei

M4.2.1. táblázat: A faktorok számának szűkítését szemléltető komponens mátrix

Kategória	Vállalat működése	Léggör	Kapcsolat a vezetőkkel	Juttatások	Tréning
Kommunikáció módja	0.851	-0.134	-0.051	-0.206	0.023
Teljesítményösztönző vezetési stílus	0.851	-0.139	-0.042	-0.048	-0.037
Őszinte, nyílt párbeszéd lehetősége	0.848	-0.196	0.041	-0.197	0.044
A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek	0.847	0.075	-0.237	-0.038	0.157
Információáramlás	0.842	-0.094	0.150	-0.105	-0.100
Szakmai elismertség	0.841	-0.162	0.135	-0.230	-0.011
A cég meg tudja tartani legjobb embereit	0.838	0.049	0.153	-0.150	-0.259
Humánus bánásmód	0.828	-0.116	-0.091	-0.162	0.131
Szervezeti egységek/osztályok együttműködése hatékony	0.827	-0.086	-0.037	-0.098	-0.161
Tanulás vezetőtől	0.827	-0.239	0.130	-0.005	-0.002
Ösztönző rendszer	0.811	0.132	0.181	-0.100	-0.274
Fejlődési lehetőség	0.809	-0.150	0.140	-0.091	0.211
Dolgozók ötleteinek, véleményének figyelembe vétele	0.806	-0.051	0.113	-0.213	-0.011
Közvetlen vezető rendszeres véleményt, visszajelzést ad	0.799	-0.260	-0.027	0.050	-0.091
Vállalati értékek	0.798	0.270	-0.222	0.003	0.205
Munkavégzés típusa	0.795	0.039	-0.219	0.021	0.142
Teljesítményt objektív, tárgyilagos mutatók mentén mérik	0.786	-0.153	-0.111	-0.108	-0.115
Vállalati kultúra	0.786	0.253	-0.208	-0.022	0.183
Világos jövőkép és célok kommunikálása	0.775	0.189	-0.184	-0.014	0.074
Együttműködés felettséggel (felsővezetővel)	0.754	-0.215	-0.220	0.190	0.154
Munkakörülmények	0.753	0.147	-0.204	0.002	0.091
Előléptetési lehetőség	0.748	-0.060	0.320	-0.072	-0.067
Versenyképes fizetés	0.739	0.285	0.084	-0.075	-0.203
Műszakvezetők / középvezetők magatartása	0.739	-0.156	-0.040	0.409	-0.143
Egyértelmű munkafolyamatok, felelősségek	0.736	0.021	-0.222	-0.027	-0.004

Vállalat külső megítélése, munkáltatói márkája	0.724	0.233	-0.339	0.015	-0.006
Tréning lehetőség – munkavégzés során	0.724	-0.070	0.450	0.128	0.229
Munka-magánélet egyensúlya	0.721	0.055	0.086	-0.217	0.024
Vállalati rendezvények	0.692	0.362	0.248	0.101	-0.135
Együttműködés közvetlen felettel, és/vagy műszak-és csoportvezetővel	0.677	-0.454	-0.147	0.384	-0.029
A foglalkoztatás stabilitása	0.664	0.207	-0.305	0.046	0.107
Csoportvezetők / közvetlen vezetők magatartása	0.661	-0.420	-0.041	0.424	-0.222
Egészségvédelmi program	0.611	0.388	0.339	0.165	-0.264
Biztonsági követelmények	0.604	0.406	0.019	0.372	-0.007
Magas színvonalú termék gyártása	0.588	0.383	0.149	0.237	0.060
Tréning lehetőség -Tréning Centrumban	0.343	-0.051	0.618	0.153	0.554

Forrás: Saját kutatás, 2019

M4.2.2. táblázat. A faktorok számának szűkítését szemléltető Rotált Komponens mátrix

Kategória	Vállalat működése	Léggör	Kapcsolat a vezetőkkel	Juttatások	Tréning
Szakmai elismertség	0.757	0.320	0.241	0.185	0.194
Őszinte, nyílt párbeszéd lehetősége	0.716	0.393	0.289	0.116	0.189
A cég meg tudja tartani legjobb embereit	0.697	0.276	0.215	0.457	0.014
Kommunikáció módja	0.687	0.466	0.266	0.127	0.111
Dolgozók ötleteinek, véleményének figyelembe vétele	0.684	0.353	0.177	0.242	0.168
Információáramlás	0.680	0.295	0.300	0.315	0.153
Ösztönző rendszer	0.633	0.265	0.188	0.535	0.016
Szervezeti egységek/osztályok együttműködése hatékony	0.631	0.382	0.336	0.267	-0.007
Tanulás vezetőtől	0.626	0.287	0.431	0.200	0.243
Előléptetési lehetőség	0.624	0.161	0.234	0.367	0.266
Teljesítményt objektív, tárgyilagos mutatók mentén mérik	0.605	0.402	0.355	0.157	-0.020
Humánus bánásmód	0.605	0.529	0.261	0.084	0.171
Teljesítményösztönző vezetési stílus	0.602	0.430	0.385	0.205	0.101

Fejlődési lehetőség	0.598	0.393	0.269	0.139	0.383
Munka-magánélet egyensúlya	0.587	0.375	0.077	0.253	0.153
Közvetlen vezető rendszeres véleményyt, visszajelzést ad	0.561	0.325	0.511	0.168	0.089
Vállalati értékek	0.313	0.760	0.137	0.297	0.141
Vállalati kultúra	0.334	0.729	0.128	0.288	0.128
A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek	0.436	0.708	0.255	0.188	0.114
Vállalat külső megítélése, munkáltatói márkája	0.288	0.691	0.199	0.290	-0.096
A foglalkoztatás stabilitása	0.223	0.673	0.185	0.229	0.007
Munkavégzés típusa	0.385	0.648	0.296	0.179	0.118
Világos jövőkép és célok kommunikálása	0.372	0.640	0.185	0.300	0.065
Munkakörülmények	0.353	0.632	0.211	0.254	0.069
Egyértelmű munkafolyamatok, felelőségek	0.416	0.551	0.282	0.189	-0.011
Csoportvezetők / közvetlen vezetők magatartása	0.312	0.141	0.831	0.188	0.041
Együttműködés közvetlen felettel, és/vagy műszak-és csoportvezetővel	0.289	0.285	0.808	0.036	0.121
Műszakvezetők / középvezetők magatartása	0.270	0.308	0.679	0.351	0.090
Együttműködés felettel (felsővezetővel)	0.329	0.538	0.541	0.050	0.172
Egészségvédelmi program	0.295	0.145	0.112	0.776	0.111
Vállalati rendezvények	0.344	0.292	0.104	0.679	0.158
Biztonsági követelmények	0.019	0.452	0.235	0.622	0.149
Magas színvonalú termék gyártása	0.119	0.384	0.119	0.579	0.250
Versenyképes fizetés	0.485	0.370	0.088	0.550	-0.009
Tréning lehetőség -Tréning Centrumban	0.162	0.008	0.056	0.162	0.881
Tréning lehetőség – munkavégzés során	0.451	0.181	0.285	0.348	0.601

Forrás: Saját kutatás, 2019

M4.2.3. táblázat. Az öt faktor foglalkoztató vállalat nemzetiség szerinti tulajdon viszonya szerinti normalitás tesztje a teljes mintán

Faktor	Milyen tulajdonú a vállalat?	D	szf	Szig.
Vállalat stratégiai működése	magyar	0.085	122	0.031
	szlovák	0.126	74	0.005
	német	0.160	135	<0.001
	amerikai	0.146	29	0.114
	kínai	0.141	141	<0.001
Vonzó légkör, vállalati kultúra	magyar	0.100	122	0.005
	szlovák	0.164	74	<0.001
	német	0.130	135	<0.001
	amerikai	0.212	29	0.002
	kínai	0.089	141	0.008
Kapcsolat a vezetőkkel	magyar	0.111	122	0.001
	szlovák	0.124	74	0.007
	német	0.089	135	0.011
	amerikai	0.134	29	0.198
	kínai	0.054	141	0.200
Juttatások, színvonal	magyar	0.105	122	0.002
	szlovák	0.207	74	<0.001
	német	0.171	135	<0.001
	amerikai	0.156	29	0.068
	kínai	0.101	141	0.001
Tanulás és fejlődés	magyar	0.070	122	0.200
	szlovák	0.209	74	<0.001
	német	0.146	135	<0.001
	amerikai	0.182	29	0.015
	kínai	0.135	141	<0.001

Forrás: Saját kutatás, 2019



M4.2.4. táblázat. Az öt faktor foglalkoztató vállalat nemzetiség szerinti tulajdon viszonya szerinti normalitás tesztje az autóiparban dolgozók részmintáján

Faktor	Milyen tulajdonú a vállalat?	D	szf	Szig.
Vállalat stratégiai működése	magyar	0.157	22	0.168
	szlovák	0.368	4	NA
	német	0.183	50	<0.001
	amerikai	0.198	8	0.200
	kínai	0.141	139	<0.001
Vonzó légkör, vállalati kultúra	magyar	0.229	22	0.004
	szlovák	0.160	4	NA
	német	0.188	50	<0.001
	amerikai	0.272	8	0.084
	kínai	0.086	139	0.013
Kapcsolat a vezetőkkel	magyar	0.157	22	0.168
	szlovák	0.263	4	NA
	német	0.168	50	0.001
	amerikai	0.246	8	0.170
	kínai	0.058	139	0.200
Juttatások, színvonal	magyar	0.126	22	0.200
	szlovák	0.180	4	NA
	német	0.253	50	<0.001
	amerikai	0.247	8	0.162
	kínai	0.101	139	0.001
Tanulás és fejlődés	magyar	0.136	22	0.200
	szlovák	0.167	4	NA
	német	0.161	50	0.002
	amerikai	0.225	8	0.200
	kínai	0.137	139	<0.001

Forrás: Saját kutatás, 2019

M4.2.5. táblázat. Az öt faktor foglalkoztató vállalat nemzetiség szerinti tulajdon viszonya szerinti normalitás tesztje a nem az autópárhuzamban dolgozók részmintáján

Faktor	Milyen tulajdonú a vállalat?	D	szf	Szig.
Vállalat stratégiai működése	magyar	0.089	100	0.047
	szlovák	0.128	70	0.006
	német	0.169	85	<0.001
	amerikai	0.216	21	0.012
	kínai	0.260	2	NA
Vonzó légkör, vállalati kultúra	magyar	0.105	100	0.009
	szlovák	0.173	70	<0.001
	német	0.130	85	0.001
	amerikai	0.173	21	0.102
	kínai	0.260	2	.
Kapcsolat a vezetőkkel	magyar	0.109	100	0.005
	szlovák	0.134	70	0.003
	német	0.045	85	0.200
	amerikai	0.211	21	0.015
	kínai	0.260	2	NA
Juttatások, színvonal	magyar	0.103	100	0.011
	szlovák	0.211	70	<0.001
	német	0.062	85	0.200
	amerikai	0.247	21	0.002
	kínai	0.260	2	NA
Tanulás és fejlődés	magyar	0.075	100	0.184
	szlovák	0.206	70	<0.001
	német	0.155	85	<0.001
	amerikai	0.208	21	0.019
	kínai	0.260	2	NA

Forrás: Saját kutatás, 2019

M4.2.6. táblázat. Az öt faktor szervezeti egység szerinti normalitás tesztje a teljes mintán

Faktor	Szervezeti egység	D	szf	Szig.
Vállalat stratégiai működése	Termelés	0.154	170	<0.001
	Logisztika	0.130	43	0.066
	Minőségbiztosítás	0.176	37	0.005
	Pénzügy	0.161	49	0.003
	IT	0.207	20	0.025
	HR	0.175	77	<0.001
	Igazgatóság	0.120	114	<0.001
Vonzó légkör, vállalati kultúra	Termelés	0.089	170	0.002
	Logisztika	0.085	43	0.200
	Minőségbiztosítás	0.122	37	0.183
	Pénzügy	0.155	49	0.005
	IT	0.193	20	0.050
	HR	0.070	77	0.200
	Igazgatóság	0.080	114	0.069
Kapcsolat a vezetőkkel	Termelés	0.065	170	0.078
	Logisztika	0.083	43	0.200
	Minőségbiztosítás	0.169	37	0.009
	Pénzügy	0.097	49	0.200
	IT	0.165	20	0.160
	HR	0.114	77	0.015
	Igazgatóság	0.164	114	<0.001
Juttatások, színvonal	Termelés	0.132	170	<0.001
	Logisztika	0.153	43	0.012
	Minőségbiztosítás	0.290	37	<0.001
	Pénzügy	0.160	49	0.003
	IT	0.143	20	0.200
	HR	0.123	77	0.006
	Igazgatóság	0.145	114	<0.001
Tanulás és fejlődés	Termelés	0.075	170	0.020
	Logisztika	0.176	43	0.002
	Minőségbiztosítás	0.114	37	0.200
	Pénzügy	0.109	49	0.198
	IT	0.133	20	0.200
	HR	0.133	77	0.002
	Igazgatóság	0.102	114	0.005

Forrás: Saját kutatás, 2019

M4.2. 7. táblázat. A faktorok átlagai a vállalat nemzetisége szerint az autóiparban

Faktor	magyar	szlovák	német	amerikai	kínai
Vállalat stratégiai működése	0.1051	0.8661	0.3357	-0.1032	-0.7051
Vonzó légkör, vállalati kultúra	-0.3885	-0.5741	-0.3260	-0.1442	0.1268
Kapcsolat a vezetőkkel	0.2704	-0.3920	-0.2095	0.1178	-0.2217
Juttatások, színvonal	0.0095	0.3321	0.1799	0.0718	0.1842
Tanulás és fejlődés	0.1916	0.3518	0.1873	-0.1748	0.4458

Forrás: Saját kutatás, 2019

M4.2. 8. táblázat. A faktorok átlagainak teszteredményei a vállalat nemzetisége szerint az autóiparban

Faktor	Levene-teszt		ANOVA		Welch		Kruskal-Wallis H	Szig.
	F	Szig.	F	Szig.	F	Szig.		
Vállalat stratégiai működése	6.757	<0.001	12.037	<0.001	27.414	<0.001	58.134	<0.001
Vonzó légkör, vállalati kultúra	3.072	0.017	2.637	0.035	3.293	0.036	17.858	0.001
Kapcsolat a vezetőkkel	5.387	<0.001	1.327	0.261	1.886	0.157	7.323	0.120
Juttatások, színvonal	1.617	0.171	0.211	0.932	0.534	0.712	0.551	0.968
Tanulás és fejlődés	6.062	<0.001	1.716	0.147	1.899	0.151	16.310	0.003

Forrás: Saját kutatás, 2019

M4.2. 9. táblázat. A faktorok átlagai a vállalat nemzetisége szerint az autóiparon kívül

Faktor	magyar	szlovák	német	amerikai	kínai
Vállalat stratégiai működése	0.0894	0.5075	0.2974	0.2838	0.5017
Vonzó légkör, vállalati kultúra	0.0339	0.4231	-0.3721	0.3697	0.1280
Kapcsolat a vezetőkkel	0.2838	0.3287	-0.0496	0.4242	-0.0401
Juttatások, színvonal	-0.7547	0.1469	0.3123	0.4590	0.6294
Tanulás és fejlődés	0.2114	-1.2825	0.0395	-0.5500	0.7004

Forrás: Saját kutatás, 2019

M4.2. 10. táblázat. A faktorok átlagainak teszteredményei a vállalat nemzetisége szerint az autógyártáson kívül

Faktor	Levene-teszt		ANOVA		Welch		Kruskal-Wallis H	Szig.
	F	Szig.	F	Szig.	F	Szig.		
Vállalat stratégiai működése	10.167	<0.001	3.577	0.007	4.789	0.011	17.206	0.002
Vonzó légkör, vállalati kultúra	13.482	<0.001	9.798	<0.001	16.293	<0.001	50.438	<0.001
Kapcsolat a vezetőkkel	6.717	<0.001	3.033	0.018	4.457	0.037	30.185	<0.001
Juttatások, színvonal	21.464	<0.001	21.447	<0.001	15.055	0.001	55.575	<0.001
Tanulás és fejlődés	9.343	<0.001	44.147	<0.001	38.012	<0.001	99.260	<0.001

Forrás: Saját kutatás, 2019

M4.2. 11. táblázat. A faktorok átlagai a szervezeti egységek szerint az autógyártásban

Faktor	Termelés	Logisztika	Minőségbiztosítás	Pénzügy	IT	HR	Igazgatóság
Vállalat stratégiai működése	-0.7364	0.0533	-0.4022	0.3414	-0.0519	0.1014	0.2701
Vonzó légkör, vállalati kultúra	-0.1289	-0.1300	0.3297	-0.7912	-0.1243	-0.1156	-0.0723
Kapcsolat a vezetőkkel	-0.2795	-0.3184	0.2077	-0.4988	-0.2481	-0.1888	-0.0233
Juttatások, színvonal	0.2724	0.5790	-0.8944	0.1671	0.2222	0.4040	0.1505
Tanulás és fejlődés	0.1655	0.3662	0.6610	0.2904	0.5729	0.4840	0.3371

Forrás: Saját kutatás, 2019

M4.2. 12. táblázat. A faktorok átlagainak teszteredményei a szervezeti egységek szerint az autógyártásban

Faktor	Levene-teszt		ANOVA		Welch		Kruskal-Wallis H	Szig.
	F	Szig.	F	Szig.	F	Szig.		
Vállalat stratégiai működése	3.649	0.002	5.716	<0.001	6.212	0.003	41.191	<0.001
Vonzó légkör, vállalati kultúra	2.617	0.018	1.140	0.340	0.637	0.700	8.621	0.196
Kapcsolat a vezetőkkel	1.887	0.084	0.925	0.478	0.673	0.673	6.327	0.388
Juttatások, színvonal	7.340	<0.001	6.031	<0.001	1.895	0.160	16.768	0.010
Tanulás és fejlődés	3.933	0.001	1.269	0.273	1.051	0.438	8.809	0.185

Forrás: Saját kutatás, 2019

## M5. KÉRDŐÍV

---

### MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG / VÉLEMÉNY KÉRDŐÍV MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS KAPCSÁN (2019)

Kedves Munkavállaló, kérdőívet kitöltő!

A jelenlegi gazdasági helyzetben, az üzleti változások gyorsuló irama mellett a vállalatok akkor képesek megfelelni a folyamatos megújulás, versenyképesség, hatékonyság követelményeinek, ha megfelelő stratégiákat, rendszereket építenek ki, a munkavállalókat elismerik és véleményüket figyelembe veszik. Ehhez megfelelő munkáltatói márkaépítés (jó vállalati hírnév, vonzó külső megítélés) szükséges.

Manapság egyre több vállalat fordít nagyobb hangsúlyt munkáltatói márkájának kiépítésére, melyhez nélkülözhetetlen a munkavállalók véleményének figyelembe vétele. Éppen ezért szeretném megtudni az Ön véleményét is munkahelye vonatkozásában.

Kérem, töltsse ki ezt a kérdőívet, mely tükrözi a vállalatával kapcsolatos elégedettségét, a munkaköre kapcsán tapasztalt véleményét, illetve melyek a foglalkoztatás erősségei, jellemzői cégével kapcsolatban. A felmérés név nélkül készül és önkéntes, körülbelül 10 percet vesz igénybe. Véleménye kiemelt fontosságú számomra és a megadott információkat kutatási célokra, doktori disszertációm megírásához használom. Válaszai hozzásegítenek ahhoz, hogy elkészítsem a Munkáltatói márkaépítés legjobb gyakorlatait (Best Practice) a vállalati hatékonyság növelése érdekében alkalmazott emberi erőforrás menedzsment stratégiák, gyakorlatok vizsgálata mentén.

Kérem, segítse munkámat válaszaival, köszönöm az erre fordított idejét!

Chovan Brigitta, doktorjelölt / HR vezető

**Információ a kitöltőről** (Csak egy választ jelöljön be):

**Foglalkozás:**

1. Adminisztrátor / Titkári
2. Biztonság / Honvédelem
3. Egyéb
4. Egészségügyi / Szociális ellátás
5. Emberi erőforrások
6. Háztartásbeli
7. Információs technológia / Elektronika
8. Jog / Jogi tanácsadás
9. Kereskedelem
10. Kultúra / Művészetek / Szórakozás
11. Közlekedés / Logisztika
12. Marketing / Reklám
13. Menedzsment
14. Mezőgazdasági / Környezettudományok
15. Munkanélküli
16. Média / PR
17. Oktatás / Tudomány
18. Pénzügy / Könyvelés
19. Szolgáltatás
20. Telekommunikáció
21. Termelés / Gyártás
22. Turizmus / Hotelek / Vendéglátás
23. Állami adminisztráció / Igazgatásszervezés
24. Építőipar / Ingatlanforgalmazás

**I. Statisztikai értékek (Csak egy választ jelöljön be):**

**1, Neme**

1. Nő
2. Férfi

**2, Életkora**

1. 18-25 év
2. 26-35 év
3. 36-45 év
4. 46-55 év
5. 55 év felett

**3, Legmagasabb iskolai végzettsége**

1. Általános iskola
2. Középiskola/szakiskola
3. Felsőfokú végzettség (főiskola/egyetem)

**4, Melyik országban él?**

---

**5, Munkahelyének a neve: Nem kötelező!**

---

**6, Munkahelyének a telephelye:**

---

**7, Milyen (többségi) tulajdonú a vállalat?**

1. Magyar
2. Szlovák
3. Cseh
4. Román
5. Francia
6. Német
7. Angol
8. Amerikai
9. Kínai
10. Egyéb, és pedíg \_\_\_\_\_

**8, Munkahelye alkalmazottainak száma:**

1. 10 fő alatti
2. 10 – 49 fő
3. 50 – 249 fő
4. 250 – 499 fő
5. 500 – 999 fő
6. 1000 – 1999 fő
7. 2000 – 2999 fő
8. 3000 – 4999 fő
9. 5000 fő felett

**9, Milyen szektorban működik a szervezet, ahol dolgozik?**

1. Autóipar, (gyártás és kereskedelem), autóiipari beszállítók
2. Állami- és közszféra
3. Bank, biztosítók, pénzügyi szolgáltatások
4. Egészségügyi, szociális ellátás
5. Élelmiszeripar, dohány, FMCG
6. Építőipar, ingatlanügyletek

7. Feldolgozóipar
8. Gyógyszeripar
9. IT/Telekommunikáció
10. Szolgáltató központok
11. Kereskedelem, értékesítési ágazat
12. Közösségi, személyi szolgáltatás
13. Marketing, média, nyomdaipar
14. Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás
15. Oktatás
16. Szállítás, logisztika, raktározás, posta, távközlés
17. Tudomány, kutatás és fejlesztés
18. Turizmus, szálláshely szolgáltatás, vendéglátás
19. Vegyipar
20. Villamos energia-, gáz-, gőz-, vízellátás
21. Egyéb, éspedig \_\_\_\_\_

**10, Mióta van a vállalat alkalmazásában**

1. Kevesebb, mint 3 hónap
2. 3 hónap – 6 hónapig
3. 7 hónap – 12 hónapig
4. 13 hónap – 3 év között
5. 4 év – 5 év között
6. 6 év – 10 év között
7. Több, mint 10 éve

**11, Milyen foglalkoztatási csoportú dolgozóként történik az alkalmazása?**

1. Direkt – közvetlen termelésben részt vevő fizikai állományú
2. Indirekt – közvetve a termelésben részt vevő fizikai állományú
3. Salaried – Szellemi állományú
4. Középvezető
5. Felsővezető

**12, Szervezeti egysége**

1. Termelés
2. Logisztika
3. Karbantartás
4. Mérnökség
5. Minőségbiztosítás
6. CI (folyamatos fejlesztés)
7. Pénzügy
8. IT (információtechnológia)
9. HR (emberi erőforrás)
10. Igazgatóság
11. Egyéb, éspedig \_\_\_\_\_

**II. Elégedettség, véleménye a szervezettel kapcsolatban, ahol dolgozik**

**13, Ajánlaná-e a munkahelyét munkáltatóként a barátainak, ismerőseinek?**

Kérem, jelöljön be egyetlen választ a 0 – 10 –es skálán, ahol 0 a nem kívánja javasolni, 10 a teljes mértékben javasolja kategóriát jelenti.

Nem kívánja javasolni										Teljes mértékben javasolja
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



**14, Melyek a foglalkoztatás erősségei a szervezetnél, ahol dolgozik?**

Kérem, jelöljön be egyetlen választ a 0 – 10 –es skálán minden felsorolt megnevezés/kategória kapcsán, ahol 0 az egyáltalán nem erősség, 10 a teljes mértékben erősség kategóriát jelenti.

Megnevezés / Kategóriák	Egyáltalán nem erősség										Teljes mértékben erősség
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A foglalkoztatás stabilitása											
Világos jövőkép és célok kommunikálása											
Vállalati kultúra											
Vállalati értékek											
Vállalat külső megítélése, munkáltatói márkája											
A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek											
Műszakvezetők / középvezetők magatartása											
Csoportvezetők / közvetlen vezetők magatartása											
Együtműködés közvetlen felettséssel, és/vagy műszak-és csoportvezetővel											
Együtműködés felettséssel (felsővezetővel)											
Teljesítményösztönző vezetési stílus											
Teljesítményt objektív, tárgyilagos mutatók mentén mérik											
Szervezeti egységek/osztály-ok együtműködése hatékony											
Közvetlen vezető rendszeres véleményt, visszajelzést ad											
Munkahelyi légkör											
Munkakörülmények											
Munkavégzés típusa											
Fejlődési lehetőség											
Előléptetési lehetőség											
Szakmai elismertség											
Egyértelmű munkafolyamatok, felelősségek											
Tanulás vezetőtől											
Tréning lehetőség -Tréning Centrumban											
Tréning lehetőség – munkavégzés során											
Információáramlás											
Őszinte, nyílt párbeszéd lehetősége											
Humánus bánásmód											
Kommunikáció módja											
Dolgozók ötleteinek, véleményének figyelembe vétele											
Magas színvonalú termék gyártása											

Megnevezés / Kategóriák	Egyáltalán nem erősség										Teljes mértékben erősség
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Versenyképes fizetés											
Ösztönző rendszer											
Vállalati rendezvények											
Egészségvédelmi program											
A cég meg tudja tartani legjobb embereit											
Biztonsági követelmények											
Munka-magánélet egyensúlya											

### 15, Véleménye szerint miért hagyják el a munkavállalók a szervezetet, ahol dolgozik?

Kérem, jelöljön be egyetlen választ a 0 – 10 –es skálán minden felsorolt megnevezés/kategória kapcsán, ahol 0 az egyáltalán nem értek egyet, 10 a teljes mértékben egyetérték kategóriát jelenti.

Megnevezés / Kategóriák	Egyáltalán nem értek egyet										Teljes mértékben egyetérték
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A foglalkoztatás stabilitásának hiánya miatt											
Vállalati kultúra miatt											
Vállalat külső megítélése, munkáltatói márkája miatt											
A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek miatt											
Műszakvezetők magatartása miatt											
Csoportvezetők / közvetlen vezetők magatartása miatt											
Vezetői konfliktus miatt											
Kommunikáció módja miatt											
Kevesebb stressz érdekében											
Vonzóbb munkahelyi légkör miatt											
Szakmailag vonzóbb lehetőség, kihívás											
Rugalmasabb munkaidő miatt											
Fejlődési lehetőség hiánya miatt											
Magasabb fizetés érdekében											

### 16, Amennyiben Ön hagyná el a szervezetet, ahol dolgozik, mi lenne a kiváltó oka?

Kérem, jelöljön be egyetlen választ a 0 – 10 –es skálán minden felsorolt megnevezés/kategória kapcsán, ahol 0 az egyáltalán nem értek egyet, 10 a teljes mértékben egyetérték kategóriát jelenti.

Megnevezés / Kategóriák	Egyáltalán nem értek egyet										Teljes mértékben egyetérték
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A foglalkoztatás stabilitásának hiánya miatt											
Vállalati kultúra miatt											
Vállalat külső megítélése, munkáltatói márkája miatt											

Megnevezés / Kategóriák	Egyáltalán nem értek egyet										Teljes mértékben egyetértek	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8		9
A felső vezetés magatartása / vállalati irányelvek miatt												
Műszakvezetők magatartása miatt												
Csoportvezetők / közvetlen vezetők magatartása miatt												
Vezetői konfliktus miatt												
Kommunikáció módja miatt												
Kevesebb stressz érdekében												
Vonzóbb munkahelyi légkör miatt												
Szakmailag vonzóbb lehetőség, kihívás												
Rugalmasabb munkaidő miatt												
Fejlődési lehetőség hiánya miatt												
Magasabb fizetés érdekében												
Büszke vagyok a munkahelyemre, nem kívánok felmondani												
Összességében elégedett vagyok a szervezettel, ahol dolgozom, mint munkahely												

**17, Jellemezze közvetlen vezetőjével kapcsolatát az alábbi kategóriák mentén.**

Kérem, jelöljön be egyetlen választ a 0 – 10 –es skálán minden felsorolt megnevezés/kategória kapcsán, ahol 0 az egyáltalán nem értek egyet, 10 a teljes mértékben egyetértek kategóriát jelenti.

Megnevezés / Kategóriák	Egyáltalán nem értek egyet										Teljes mértékben egyetértek	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Vezetője közvetlen, szükség esetén elérhető												
Bevonja a munkáját érintő döntésekbe												
Rendszeresen kap dicséretet a jól végzett munkája után												
Rendszeresen ad visszajelzést munkájáról												
Biztosítja a információt mely a munkájához szükséges												
Vezetője minden beosztottjától azonos, magas színvonalú munkát vár el												
Teljesítményét objektív, tárgyi-lagos mutatók mentén méri												
Vezetői stílusa arra ösztönzi, hogy Ön jobb teljesítményt nyújtson												
Vezetője emberséges, humánus bánásmódot alkalmaz kollégáinál												
Odafigyel arra, hogyan érzik magukat a dolgozók												

**18, Az alábbiakban felsorolt tevékenységek, akciók közül Ön szerint melyik 3 kategória erősíti leginkább a munkahelye munkáltatói márkáját, megítélését?**

Kérem, jelölje meg azt a 3 választ, amelyet a leginkább megfelelőnek tart.

1. Vezetőfejlesztési program
2. Tanulás és fejlődés, képzések, keresztképzések biztosítása
3. Teljesítmény Értékelési Rendszer alkalmazása
4. Elvárt viselkedési és szakmai kompetenciák meghatározása
5. Dolgozói elégedettségi felmérés készítése
6. Utánpótlás, fiatal tehetségek meghatározása
7. Karriertervezés
8. Mentorálás, Coaching, támogatói program bevezetése
9. Rugalmas munkavégzés biztosítása
10. Versenyképes fizetés és juttatási csomag
11. Figyelemfelkeltő, vonzó álláshirdetések megjelentetése
12. Társadalmi szerepvállalás
13. Vállalati rendezvények, csapatépítő programok szervezése
14. Megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosítása
15. Egyéb, éspedig .....

**19, Ahhoz, hogy a cégnél maradjon hosszú távon, az alábbiak motiválják:**

Kérem, jelölje meg azt a választ, amelyet a leginkább megfelelőnek tart.

1. Hosszú távon az anyagiak motiválják
2. Hosszú távon a márkák/termékek motiválják, amelyeket a cégnél gyártanak
3. Hosszú távon a csapat motiválja, akikkel együtt dolgozik
4. Hosszú távon a feladat, illetve karrierlehetőségek motiválják
5. Hosszú távon a vállalat külső/belső megítélése, munkáltatói márkája motiválja
6. Hosszú távon a rugalmas munkavégzés biztosítása motiválja
7. Hosszú távon a Tanulás és fejlődés, képzések, keresztképzések motiválják
8. Hosszú távon a vállalati rendezvények, csapatépítő programok motiválják
9. Hosszú távon a megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosítása motiválja
10. Egyéb motiváltság Pl.....

**20, Az elmúlt 6 hónap során a munkahelyéről alkotott véleménye ...**

Kérem, jelölje meg azt a választ, amelyet a leginkább megfelelőnek tart.

1. nagyon sokat javult
2. sokat javult
3. alig javult
4. alig romlott
5. sokat romlott
6. nagyon sokat romlott

**21, Kérem nyilatkozzon, hogy az alábbi állításokkal milyen mértékben ért egyet:**

Kérem, jelöljön be egyetlen választ a 0 – 10 –es skálán minden felsorolt megnevezés/kategória kapcsán, ahol 0 az egyáltalán nem értek egyet, 10 a teljes mértékben egyetértek kategóriát jelenti.

Megnevezés / Kategóriák	Egyáltalán nem értek egyet										Teljes mértékben egyetértek
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Egy vonzó vállalati kultúra elősegíti a munkavállalók megtartását.											
Az erős és elismert munkáltatói márka hozzájárul ahhoz, hogy a vállalat megtartsa tehetséges és jó munkavállalóit.											
A vonzó, hiteles munkáltatói magatartás hozzájárul az új munkavállalók felvételéhez.											
Vállalati hatékonyság növelhető megfelelő, nyílt kommunikációval.											

A szervezeti teljesítőképesség, potenciál emelhető vonzó, hiteles munkáltatói magatartással, ösztönző vállalati értékekkel.											
Emberséges, objektív vezetői magatartással magasabb teljesítmény érhető el.											

**22. Kérem nyilatkozzon, hogy az alábbi tényezők, állítások milyen mértékben fontosak az Ön számára egy új potenciális munkahely kiválasztásakor:**

Kérem, jelöljön be egyetlen választ a 0 – 10 –es skálán minden felsorolt megnevezés/kategória kapcsán, ahol 0 az egyáltalán nem fontos, 10 a teljes mértékben fontos kategóriát jelenti.

Megnevezés / Kategóriák	Egyáltalán nem fontos										Teljes mértékben fontos
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Munkáltatói márka, hírnév (jó nevű munkahely)											
Rugalmas munkakörülmények											
Munka/magánélet egyensúlya											
Ösztönző, kihívó munkafeladatok											
Vonzó fizetés											
Szakmai fejlődés lehetősége											
Termékek/ szolgáltatások kiváló minősége											
Sikeres, dinamikus munkahely/vállalat											
Nemzetközi háttér											
Csapatmunka, együttműködés, hangulat											
Emberközpontúság											
Vezetője személyisége											
Gyors előrelépés, karrier lehetőségek											
A munkahely és a lakóhely közötti távolság											
A munkahely társadalmi / környezeti felelősségvállalása											
Egészséges/biztonságos munkakörülmények											
Világos, egyértelmű munkakör, feladatok											
Munkatársak támogatása (coaching, képzés, fejlesztés)											

**23. Kérem, adja meg azt a (maximum) három cégnevet/szervezetet, amelynél szívesen dolgozna. Nem kötelező válaszolni!**

\_\_\_\_\_

**24. Egyéb észrevétel, javaslat vagy vélemény: Nem kötelező válaszolni!**

\_\_\_\_\_

Kedves Válaszadó!

Köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet! Amennyiben érdekli a kutatás eredménye kérem az alábbi mezőben adja meg e-mail címét annak érdekében, hogy megküldhessem Önnek. Adatait bizalmasan kezelem.

E-mail cím: \_\_\_\_\_

## M6. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

---

Milan Kundera szavait idézve, „Az ember értéke abban rejlik, amiben túlnő önmagán, abban, ami másokban megmarad belőle, és amit másoknak jelent.”

Még élénken él bennem a Doktori Iskola felvételi napjának bizottsági meghallgatása, mikor Dr. Lehota József professzor Úr érdeklődött a terveimről, kutatási elképzeléseimről. Tanulmányai végeztéhez közeledve, visszatekintve a kezdetekig érzi át az ember, hogy az út kihívásokkal teli, energiát és szorgalmat követel, de az oda vezető út felejthetlenné válik.

Köszönöm mindazoknak, akik ezen az úton végigkísértek és velem együtt élték át ezeket a pillanatok!

Külön köszönöm témavezetőmnek, Dr. Poór József professzor Úrnak azt a támogatást és iránymutatást, melyet már az egyetemi évek alatt is nyújtott számomra. Kutatási témám magasabb szintre emelésében Ő inspirált, a közös tanulmányok és előadások maradandó élményt nyújtottak.

Köszönet illeti gyakori szerzőtársamat, Dr. Juhász Tímeát, hasznos tanácsai, biztatásai átsegítettek a nehézségeken, s akivel közös munkásságunk barátságba torkollott.

Köszönetemet szeretném kifejezni mind a szigorlati bizottság tagjainak, mind a munkahelyi vita tagjainak, különösen elnökszónynak Dr. Farkasné Dr. Fekete Mária professzornak és opponenseimnek Dr. Berde Csabának, Dr. Hegedűs Henriknek és Dr. Obermayer Nórának támogató észrevételeiket, melyek a doktori értekezésem színvonalasabbá tételét segítették.

Hálás vagyok a sok iránymutatásért, adminisztrációs segítségért csoporttársamnak, Herczeg Boglárkának, valamint a Doktori, Habilitációs és Tudományszervezési Hivatal munkatársainak, Törökné Hajdú Mónikának és Simáné Dományi Editnek, továbbá a Doktori Iskola titkárának, Naárné Dr. Tóth Zsuzsannának.

Köszönöm kollégáimnak, – különösen a HR csapatomnak és a menedzsment tagjainak – hogy kutatási kérdőívem kitöltésében és terjesztésében aktív szerepet vállaltak.

Köszönöm családomnak támogatásukat.

Végül, de nem utolsó sorban leginkább hála és köszönet illeti férjemet, Gesztes Andrást, aki a megszerzett diplomáim kapcsán végzett különböző tanulmányaim, de különösen a doktori értekezésem elkészítése során mindvégig biztatott. Az élethosszig tartó tanulás útján folyamatosan számíthattam rá, osztozhattam vele kihívásaimban, örömeimben és sikereimben.

Köszönöm!