

# Nehéz megtalálni az igazit? Aktualitások a hazai szervezetek toborzási és employer branding tevékenységére vonatkozóan

Pózner Beáta Melinda, Kozák Anita

Eötvös Loránd Tudományegyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2024.58.02.06>

## A TANULMÁNY CÉLJA

A vonatkozó kutatások tanulsága alapján a fiatalok más platformokon keresnek állást, az eddigi korcsoportoktól eltérő preferenciák mentén válogatnak az álláshirdetések között. Lényeges tehát annak megismerése és értékelése, hogy milyen lépéseket tesznek a hazai vállalatok a potenciális alkalmazottak toborzása és vonzása érdekében.

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány 127 HR szakember és vezető beosztású dolgozó megkérdezésével készített primer felmérés alapján igyekszik feltárni a hazai szervezetek EB (employer branding – munkáltatói márka) és toborzási gyakorlatát. A megkérdezettek elérhetőségi alapon kerültek a mintába, az adatok SPSS statisztikai programmal kerültek kiértékelésre. A leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbák és keresztábra-elemzés történt.

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Toborzás forrásaként az ajánlást (93%), a közösségi médiát (83,5%) és az állásportálokat (78%) jelölték meg legtöbbször a megkérdezett vállalatok közül. A legeredményesebb toborzási forrásnak is az ajánlást, az állásportálokat és a közösségi média platformot tartják.

Az eredmények továbbá azt mutatják, hogy munkáltatói márkaépítéssel a mintába került cégek fele sem foglalkozik, a 250 fő alatti KKV-knál ez az arány csak 28,5%, emellett a kommunikáció módja, helye és tartalma elmarad az aktuális trendektől.

## GYAKORLATI JAVASLATOK

Nemzetközi tanulmányok szerint a közösségi média a leggyakoribb munkaerő toborzási módszer, a céges karrieroldalak egyre inkább háttérbe szorulnak. Minden azt mutatja, hogy a közösségi médiára toborzási forrásként és az EB kapcsán is érdemes építeni. Mivel a fiatal Z generáció magasabbra értékeli a nem gazdasági előnyökkel kapcsolatos információkat, így tartalmilag a karriert, a szakmai fejlődési lehetőséget, valamint a munka-magánélet egyensúly támogatását (beleértve a rugalmas munkavégzés lehetőségét hely és idő tekintetében is) érdemes hangsúlyozniuk.

*Kulcsszavak:* Z generáció, EB, munkáltatói márkaépítés, toborzás csatornái, vonzás

## BEVEZETÉS INTRODUCTION

A korábbi generációknál Macky és munkatársai (2008) szerint az értékek fokozatos változása volt tapasztalható, azonban Twenge 2017-ben már arról számol be, hogy a Z generáció esetén az értékeik és viselkedésük hirtelen megváltozása figyelhető meg. Az őket érő társadalmi, gazdasági, politikai hatások közös értékrendet alakíthattak ki bennük, s így különösen fontos témakörre vált munkaerőpiaci helyzetüknek vizsgálata (Z generáció alatt a tanulmány a 1995-2009 között született korosztályt érti). Ezt támasztják alá a munkapiaci adatok is, ugyanis az utóbbi években több ország és szervezet szembe-sült a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő hiányával a nagy létszámú idősebb munkavállalók távozása okán. Igaz ez hazánkra is, ugyanis Magyarországon a munkaerőpiacra lépő Z generáció alacsony létszámú: a KSH (2024) január 1-jei adatai alapján a 18 és 65 éves korosztály közötti létszámkülönbség 14.490 fő, vagyis 12,7%-kal kevesebb Z generációs fiatal éri el a munkaképes kort, mint ahány Baby boomer (1946-1964 között született) elvileg a nyugdíjba vonul. Az elmúlt 5 évet összegezve ez a létszámkülönbség 170.852 fő és 2020-ban aránya elérte a 34,5%-ot.

Jelen tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a hazai szervezetek milyen forrásból pótolják az eltávozó, hiányzó munkaerőt, mit hangsúlyoznak, mire építik munkáltatói márkájukat és milyen csatornákon keresztül kommunikálják az értékajánlatukat annak érdekében, hogy elérjék a potenciális munkavállalókat.

## A TOBORZÁS CSATORNÁI RECRUITMENT CHANNELS

A toborzás kiemelt jelentőségű egy vállalat életében: elősegíti a bővülést, növekedést, és segíthet azonosítani azokat a kulcsbereket, akik a vállalatot a siker felé vihetik. A 2000-es évek elején a jelöltek vonzásában nagy szerepe volt a vállalati weboldalnak, azok ugyanis releváns információkat tudtak kínálni a jelölteknek, foglalkoztatási rovataik a vállalat nyilvános nyilatkozatai voltak az énképükről, arról, hogyan látják önmagukat a szervezetek, vagy milyennek szeretnék láttatni (Young & Foot 2005). Ekkor az amerikai nagyvállalatok több, mint 90%-a közölt foglalkoztatási információkat vállalati weboldalán (Cappelli 2001, Young & Foot 2005). A Forbes által legjobbnak tartott 100 vállalat a toborzási oldalait elemezve, a vizsgált vál-

latok 2011-ben még 80%-t elérő arányban tettek közzé információkat a potenciális jelöltek számára, azonban a 2018-ban megismételt felmérés alapján ez az arány már csak 50% körül alakult, és a kutatók szerint, a visszaesés hátterében a közösségi média (pl. LinkedIn) toborzási eszközként való elterjedése állhat (Tato-Jiménez *et al.* 2019). Bár az új munkaerőpiacra belépő Z generáció az internetet használja tájékozódásra, így a vállalati weboldalak tartalma és azok összehasonlítása a döntéseiket továbbra is jelentősen befolyásolhatja (Sánchez-Hernández *et al.* 2019), de a fiatal Y és Z generációs munkavállalók megszólításához más csatornára is szükség van, az információ átadását rájuk szabva kell megtenni (Bishop *et al.* 2022). „A Z generáció legfőbb jellemzője a technológia magas szintű ismerete és az attól való függés” (Boros és Keller 2023 p. 27), s ennek a generációnak az 54%-a naponta legalább 4 órát tölt közösségi média platformokon (Morning Consult 2022), a közösségi média tehát újszerű és költséghatékony eszköz a Z generációs tehetségek vonzására (Zhong *et al.* 2023).

A vállalatok megértették, hogy újra kell gondolniuk a kommunikáció módját ahhoz, hogy elérjék ezeket a fiatal potenciális munkavállalókat, akik a közösségi hálózatok és a mobilinternet korszakában nőttek fel (Abou Hamad 2020). Egy 2021-ben készült, 131 jordán HR szakember körében végzett felmérés alapján a közösségi médiában történő reklámozás az egyik leggyakoribb módszer a munkaerő pótlására (Hamdan & Alheet 2021). Abban azonban a hazai és a nemzetközi szakemberek is egyetértenek, hogy a KKV-k rendelkezésére szűkösebb pénzügyi és emberi erőforrás áll, így számukra nagyobb kihívást jelent az online kommunikáció erősítése (Barakonyi 2004, Gilmore *et al.* 2007). A KKV-k működést megváltoztató technológiai beruházásai, vagyis a digitális intenzitása alacsony (34%), az uniós (55%) átlag, valamint a digitális évtized végére kitűzött 90%-os célérték alatt van (EC 2022). Az online tevékenységek kiszervezése elősegíthetné, hogy hatékonyabbá tegyék online kommunikációjukat (Totth és tsai 2022).

## EMPLOYER BRANDING ÉS KOMMUNIKÁCIÓJA EMPLOYER BRANDING AND COMMUNICATION

A munkáltatói márka számos előnyt hozhat a vállalat számára, segítve az alkalmazottak vonzását és megtartását. Az EB kommunikálja azt, amiért a szervezet dolgozik, amit képvisel és értékajánlatot ad a potenciális és meglévő munkavállalók számára

(Caplan 2004). A munkáltatói márkaépítés egy foglalkoztatási élményt befolyásoló munkaerő-megtartási módszer, amelynek célja, hogy a (potenciális) munkavállalók pozitív képzelettársítást kapcsoljanak az adott szervezethez (Héder & Dajnoki 2020) – csökkentve ezáltal az önkéntes fluktuációt (Suikkanen 2010). A szervezet vonzereje jelentős hatással van emellett arra is, hogy a munkavállaló hogyan értékeli a vállalat teljesítményét (Kashive & Khanna 2017).

A munkaerőpiacon egyre nagyobb számban megjelenő Z generációra több kutatás is összpontosít. Pandita (2022) eredményei arra utalnak, hogy számos új elem jelent meg a munkáltatói márkaépítés innovációjában:

- magas karrieraspiráció, ahol már nem a pénz az egyetlen prioritás;
- innovatív gondolkodásmód, amely kreatív eszközök használatát követeli meg;
- függetlenséget, magabiztosságot és rugalmasságot hirdető munkakörök;
- szervezeti sokszínűség: már nem csak a faj és nem, hanem az indentitás és orientáció színességét is értik alatta.

A Forbes által évente közzétett „Best Companies to Work For” (BCW) listán szereplő 100 vállalat weboldalainak két időpontban lefolytatott elemzése során Tato-Jiménez és munkatársai (2019) arra a következtetésre jutottak, hogy a rugalmasságra és a magánéletre vonatkozó információk növekedésben vannak; a vizsgált vállalatok közel 58%-kal növelték a fenntarthatósággal kapcsolatos intézkedéseket, ide értve a munkahely, a munkanapok és munkaidő rugalmasságát, valamint növekedtek a munkavállalók magánéletének megkönnyítését célzó gazdasági akciók is. Felmérésük alapján a fiatal Z generáció is komoly érdeklődést mutat a munkahelyi életminőség iránt, összességében – jelentkezőként – magasabbra értékelték a nem gazdasági előnyökkel kapcsolatos információkat, mint a gazdaságít (első helyen a karriertervek, harmadik helyen a WLB intézkedések álltak).

A munka-magánélet proaktív népszerűsítése fontosabbá vált, mert a munkába érkező új generáció elvárása szerint a munkakörnyezetnek rugalmasnak kell lennie (Manpower Group 2020), a munkavállalók számára ugyanis egyre inkább preferencia a munkahelyi rugalmasság és a szabadság kérdése (Boudreau *et al.* 2015). A home office lehetősége már elvárás a munkaadóktól, nem kiváltság a dolgozók számára (Venczel-Szakó *és tsai* 2023). A munkába járással járó költség, idő- és energia megtakarítás az egyik legfontosabb motivációs tényező, mellyel a munkáltató költségei is csökkenthetők (Grozdić *és tsai* 2023). A vállalatoknak érdemes

nyilvánosságra hozniuk a rugalmas munkabeosztás (kiemelve a rugalmas ütemezés és otthoni munkavégzés) lehetőségeit.

A vállalati karrieroldalak alkalmasak a munkáltatói márka építésére (Boşcai 2017). 2020-ban az Európai Unióban átlagosan a vállalkozások 77%-a rendelkezett saját honlappal, a magyar vállalkozások esetén ez az érték 63% (KSH 2020). Azonban az Y és Z generáció online álláskereső preferenciája (Madden 2017, Rue 2018, Schroth 2019) arra világít rá, hogy a szervezeteknek az erős márkaépítéshez az értékajánlataikat új kommunikációs csatornákon (pl. közösségi média hálózat) érdemes kommunikálniuk, amelyet az Y és Z generáció jobban használ (Mahmoud *et al.* 2020).

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN METHODOLOGY

A primer kutatáshoz alkalmazott kérdőív az aktuális HR gyakorlatokról és a Z generációhoz tartozó munkavállalókról tartalmazott kérdéseket. A kérdéseket a vonatkozó szakirodalom áttanulmányozását követően állítottuk össze. A kérdőív kitöltésének a feltétele az volt, hogy a válaszadó vezető pozícióban vagy HR területen dolgozzon. A 127 válaszadó közül 39-en (31%) felső, 48-an (38%) közép- vagy alsó szintű vezetők voltak, további 13 fő (10%) HR vezetőként, 12 fő (9%) nem vezető beosztású HR szakemberként dolgozott, továbbá 15 fő (12%) tulajdonos volt. A kérdőív 2023. április végétől közel 2 hónapig volt elérhető. A megkérdezés online formában valósult meg, a megkérdezettek elérhetőségi alapon kerültek a mintába, hólabda módszertant alkalmaztunk. Az adatokat SPSS statisztikai program segítségével elemeztük, a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbákat és keresztábrák-elemzést alkalmaztunk.

## EREDMÉNYEK RESULTS

A mintába körülbelül azonos arányban kerültek KKV-k (35 db; 28%), 500 fő alatti nagyvállalatok (46 db; 36%) és 2800 fő feletti nagyvállalatok (46 db; 36%). A megkérdezett vállalkozások egyéb jellemzőit az 1. táblázat mutatja be.

**1. táblázat: A mintában szereplő vállalkozások legfontosabb jellemzői.**  
*Table 1. Key characteristics of the enterprises in the sample.*

A megkérdezett vállalkozások tulajdonosi struktúra szerinti megoszlása
64 vállalkozás 100%-ban magyar tulajdonú (50%) 53 vállalkozás 100%-ban külföldi tulajdonú (42%) 10 vállalkozásnál vegyes a tulajdonszerkezet (8%) A megkérdezett vállalkozások szféra szerinti megoszlása 114 vállalkozás versenyszférában tevékenykedik (90%) 11 vállalkozás közszféra (7%) 2 non-profit (3%)
A megkérdezett vállalkozások működési telephelyeik szerinti megoszlása (több válasz is jelölhető volt)
52 vállalkozásnál Budapesten 67 vállalkozás Dél-Alföld 19 vállalkozás Dél-Dunántúl 24 vállalkozás Észak-Alföld 18 vállalkozás Észak-Magyarország 14 vállalkozás Közép-Dunántúl 31 vállalkozás Közép-Magyarország 21 vállalkozás Nyugat-Dunántúl
A megkérdezett vállalkozások fehér galléros (szellemi munkát végzők) aránya szerinti megoszlása
37 vállalkozásnál kevesebb, mint 25% a szellemi munkát végzők aránya (29%) 34 vállalkozásnál 25 és 49% közötti a szellemi munkát végzők aránya (27%) 14 vállalkozásnál 50 és 75% közötti a szellemi munkát végzők aránya (11%) 15 vállalkozásnál 75% és 99% közötti a szellemi munkát végzők aránya (12%) 27 vállalkozásnál 100% a szellemi munkát végzők aránya (21%)

*Forrás: saját szerkesztés*

## Toborzás Recruitment

Arra a kérdésre adott válaszok számát, hogy milyen forrásból igyekeznek biztosítani a cégek a munkavállalók pótlását, azaz milyen toborzási csatornákat alkalmaznak (több forrást is megjelölhettek) az 1. ábra mutatja be.

Az 1. ábrán látható, hogy az ajánlás a vállalkozások majdnem 93%-a (118) által jelölt toborzási forrás, a második a közösségi média 83,5% (106), majd az állásportálok 78% és a 68,5%-kal a céges karrier weboldal szerepel. A belső állásportálokat a válaszadók 57,5%-a számára biztosít munkaerő-pótlást. Az egyéb források már csak 50% körüliek (munkaerő közvetítő, passzív toborzás), vagy az alattiak (karrierbörze és a fejevadász cégek, munkaügyi központ).

Bár a közösségi média a második helyen szerepel a toborzási források listáján, azon belül a Facebook 70%, és a LinkedIn 49% vezet, de az Instagram 23% alatt, a YouTube és a TikTok a

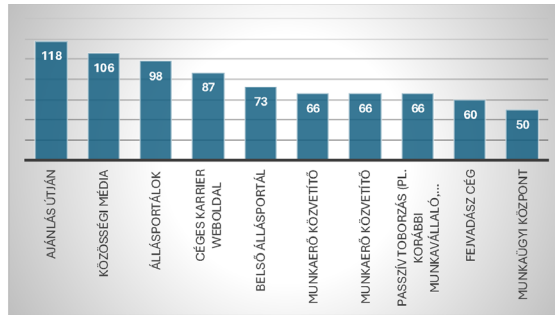
15%-ot sem éri el, az egyéb közösségi terek használatá pedig elenyésző (2. ábra).

A közösségi média a teljes válaszadói kör több mint 83%-a számára biztosít munkaerő-pótlást, mégis csak 31,5%-a kommunikál a közösségi média platformon munkáltatói márkája kapcsán. Érdekes, hogy a közösségi toborzást használók közül csak 84% használja a Facebook, illetve 58% a LinkedIn felületét.

Arra a kérdésre, hogy milyen arányba rendelkeznek céges weboldallal explicit választ nem kaptunk, de 68,5%-uk használja toborzásként, így vélhetően a vizsgálatban résztvevő cégek közel 70% rendelkezik saját honlappal.

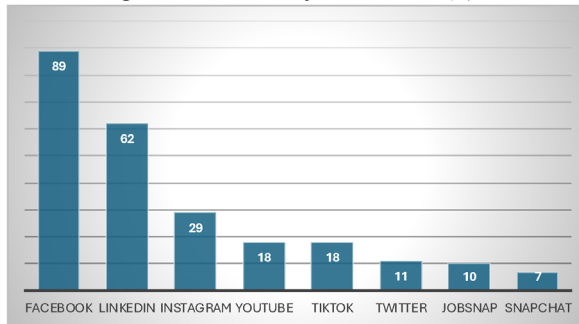
Megvizsgáltuk, van-e statisztikai összefüggés a vállalkozás tulajdonosi struktúrája, a vállalkozás szférája, az elhelyezkedése, a vállalkozásnál szellemi munkát végzők aránya, valamint az alkalmazott toborzási csatornák között, de a Khí-négyzet próba, a Cramer-féle V és a kontingencia-együttműködés nem mutatott szignifikáns különbséget.

**1. ábra: Toborzás forrása (db).**  
*Figure 1. Recruitment source (N).*



*Forrás: saját szerkesztés*

**2. ábra: Közösségi média alkalmazása toborzásra (db).**  
*Figure 2. Social media for recruitment (N).*



*Forrás: saját szerkesztés*

### **Toborzási csatornák eredményessége** *Effectiveness of recruitment channels*

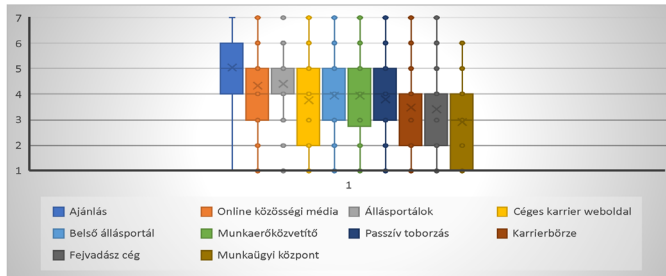
A toborzásra használt csatornák eredményességére is rákérdezett a kérdőív. Azok a válaszadók, akik azt jelölték be, hogy használják az adott toborzási csatornát, 1-7-ig terjedő Likert skálán értékelték az egyes forrásokat a toborzás eredményessége alapján (1 egyáltalán nem eredményes, 7 nagyon eredményes).

Az ajánlás (3. ábra) nem csak a legtöbb cég által használt forrás a munkaerő pótlásához, hanem az eredményessége is magasra értékelt, a válaszadók 62%-a tartotta eredményesnek. Második helyen az állásportálok szerepelnek a közösségi médiát megelőzve. Bár mediánjuk majdnem azonos, a közösségi média interkvartilise szélesebb, eredményessége árnyaltabb, vagyis a válaszadók 50%-a likert skálán 3-5 közé értékelt, míg az állásportálok 4-5-re, de mindkét csatornát a válaszadó 46%-a tartja inkább eredményesnek. A belső állásportálo-

kat a megkérdezettek közel egyharmada jelölte 5-7 értékkel, az ötödik helyen a munkaerőközvetítők szerepelnek - bár utóbbit csak 20% volt, aki inkább eredményesként jelölte, mediánja mégis magasabb, mint a céges weboldalak esetén, amelyet a megkérdezettek egyharmada jelölte 5-7 értékkel, de a vélemények megoszlok voltak. A többi csatorna inkább kevésbé eredményes, a munkaügyi központ pedig a legkevésbé eredményesként értékelt.

Nem-paraméteres próbákkal (Kruskal-Wallis) ellenőriztük, hogy van-e kapcsolat a vállalkozás egyes jellemzői (tulajdonosi struktúrája, a vállalkozás szférája, az elhelyezkedése, a vállalkozásnál szellemi munkát végzők aránya), valamint az alkalmazott toborzási csatornák eredményességének megítélése között, de ebben az esetben sem volt kimutatható szignifikáns különbség.

**3. ábra: A toborzásra használt csatornák eredményességének boxplot diagramja.**  
**Figure 3. Boxplot diagram of the effectiveness of the channels used for recruitment.**



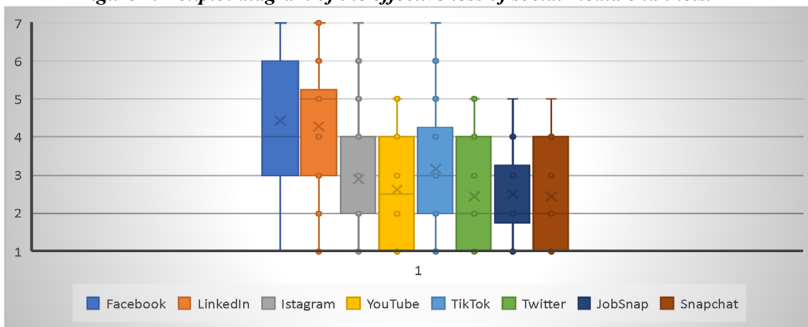
Forrás: saját szerkesztés

A közösségi média platformok közül a Facebook a legeredményesebb csatorna: a kérdőívet kitöltők 70%-a választotta a kérdésre, és 47%-uk jelölte 5-7 értékkel a skálán, interkvartilise 3-6 között, medián 4,4 (4. ábra). A Facebook után a LinkedIn-t tartják a cégek eredményesnek: mediánja 4,3, azonban a válaszok 52% szerint inkább eredményes (5-7 skálaértékkel), de a vizsgált 127 cég alig 50%-a használja. A vélemények mindkét esetben megoszlanak (4. ábra). Az Instagramot használó 29 cégnek csak 14%-a tartja inkább eredményesnek a platformot. A TikTok platformot (18 válaszadó alapján) 22%-uk ítéli eredményesebbnek, mediánja 3,1, így

megelőzi az Instagram (29 válaszadó 14% tartja inkább eredményesebbnek) és a YouTube eredményességét (11%), melyet a felmérésben résztvevő cégek 14%-a használ. A többi platformon történő toborzást a megkérdezettek 10%-nál is kevesebben használják és ők inkább eredménytelennek tartják, mivel medián 3 alatt.

Láthatóan a közösségi médiára a munkaerőpótlás forrásaként érdemes lehet a jövőben jobban építeni, mivel mind használata, mind eredményessége szempontjából kiemelkedőnek ítélik meg a vállalkozások.

**4. ábra: A közösségi média csatornák eredményességének boxplot diagramja.**  
**Figure 4. Boxplot diagram of the effectiveness of social media channels.**



Forrás: saját szerkesztés

## EB tevékenység EB activity

A megkérdezett vállalkozások közel fele (62 vállalkozás) foglalkozik tudatosan az employer branding tevékenységgel. A 2. táblázat alapján a 250 fő alatti vállalkozások 28,5%-a, a nagyvállalatoknak együttesen több mint a fele foglalkozik munkáltató márká (EB) építéssel, 500 fő alatt 47,8%, 500 főnél nagyobb nagyvállalatnál 65,2%.

A keresztábra-elemzés (Khi-négyzet próba = 0,005; Cramer-féle V = 0,005; kontingencia-együttműködés = 0,005) tanulságai alapján is összefüggés van a vállalkozás mérete és az EB tevékenység között: minél nagyobb a vállalkozás mérete, annál valószínűbb, hogy tudatosan foglalkoznak márkáépítéssel. A KKV-k számára nagyobb kihívást jelenthet az online kommunikáció, amelyet a szakirodalmak a digitális készségek, az IKT szakemberek hiányával, és az online marketing költségvetésével

## 2. táblázat: Végeznek-e employer branding tevékenységet.

Table 2. Deal with employer branding activities.

EB tevékenységet végeznek			
	Igen	Nem	Összesen
KKV	10	25	35
500 fő alatti nagyvállalati	22	24	46
500 fő feletti nagyvállalat	30	16	46
Összesen	62	65	

Forrás: saját szerkesztés

magyaráznak. A KKV-k az EU vállalatainak 99%-át teszik ki, a magánszektor alkalmazottainak kétharmadát (EP, 2023). Magyarországon is hasonló arány mutatkozik: a vállalatok több, mint 99%-a KKV, részesedésük a foglalkoztatásból 68,6% (KSH, 2022), így ahhoz, hogy a tehetségek megszerzésért folytatott versenyben tudjanak maradni, komoly változásokra van szükség az EB tevékenységük kapcsán.

## EB építő elemei

### EB building elements

Az EB építéssel foglalkozó vállalkozások arra a kérdésre, hogy mire építik a munkáltatói márkájukat, több lehetőséget is megjelölhettek. Az előre megadott tényezőkön túl az egyéb kategóriában lehetőség volt további válaszokat is megadni, itt két tényező került megjelölésre: home office és nyelvtanulás.

A válaszadó cégek közül a legtöbben (5. ábra) a juttatási rendszert (62,9%), a vonzó cégkultúrát, munkahelyi légkört (53,2%) és a munkahelyi körülményeket jelölték meg (48,4%). 40,3%-uk a munka-magánélet egyensúly támogatását, 38,8%-uk az érdekes, kihívást jelentő szakmai fejlődési lehetőséget, a bizonyítékokat 37%-uk, és 35,5%-uk a munkatársak véleményét használja munkáltatói márká építő elemeiként. A rugalmasság, a WLB támogatása és a karrier láthatóan kevésbé hangsúlyos kommunikációjukban, mint amilyen fontosnak az alkalmazottak tartják a felmérések szerint.

A kérdőív lehetőséget adott, hogy a megkérdezettek részletesen részletezzék ezeket a HR tevékenységet, mely összefoglalóan az alábbi 3. számú táblázatban látható. Az ismétlések kiszűrésre kerültek.

A vállalkozások a home office (HO) lehetőségét nem csak a munka-magánélet egyensúly támogatásaként értelmezik, hanem mint a munkahelyi körülmények egyik elemét, de a vonzó cégkultúra és egyéb tényezők közé is besorolják. A HO a rugalmas munkalehetőség egyik eleme. 2019-ben

táv munkában dolgozók aránya 15-64 év közöttiek körében 1,9% volt, mely a Covid-19 időszakban ötszörösére emelkedett, majd 7,2%-ra csökkent 2022-ben (KSH 2022).

A WLB elemek között megjelent a munkaidőkeret, a törzsidős munka, a kötetlen munkaidő, a flexibilitás, a családbarát gondolkodásmód, a kiegyensúlyozott munkahely; a munkahelyi körülmények között pedig a közösségi tér, a pihenősarok, a munkahelyi élmény, modern környezet, ergonomikus iroda stb. - mindezek arra utalnak, hogy az EB-t építő és kommunikáló vállalatok egy része látja az új irányt és az igényt.

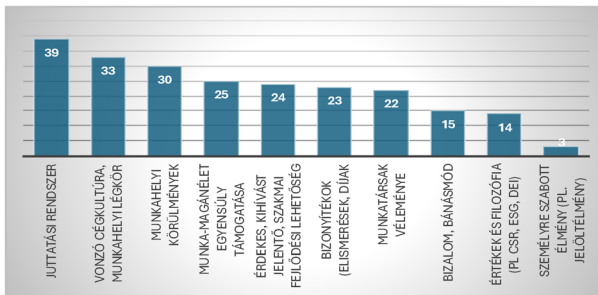
## EB kommunikáció

### EB communication

A munkáltatói márká kommunikálásának csatornája kapcsán több választ is megjelölhettek a kitöltők. Az egyéb kategória kifejtéseként belső események, ajánlás, céges közösségi csoport, TikTok, országos mozi- és rádióhirdetések lehetőségek kerültek szabad szövegesen rögzítésre a válaszadók által.

A 6. ábra azt mutatja, hogy két csatornát emeltek ki a vállalatok: a céges honlapot az EB tudatos építésével foglalkozó megkérdezett vállalatok 70,9%-a (44 cég) használja, a közösségi média-kommunikációt pedig 64,5%-uk (40 cég). Harmadik helyen a belső kommunikáció (54,8%), majd az online tartalomépítést (51,6%) említették, ötödik helyen a külső rendezvények szerepelnek 35,4%-kal a rangsorban. Érdekes, hogy az online fizetett hirdetés és a plakátok, molinók mennyire alacsony mértékkel jelennek meg a vállalatok életében, láthatóan háttérbe szorul a többi csatornákkal szemben. A vállalkozások csupán 30,6%-a rendelkezik karrier honlappal.

5. ábra: Az EB tevékenység fókuszsa (db).  
Figure 5. Focus of EB activity.



Forrás: saját szerkesztés

### 3. táblázat: HR tevékenységek szöveges kifejtése.

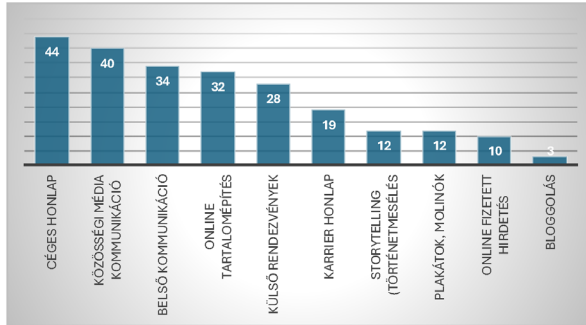
Table 3. Explanation of HR activity in text.

Juttatási rendszer	Kedvezményes termékvásárlás; egyedi bónusz, negyedéves bónusz, éves bónusz (szellemi és fizikai munkavállalóknak azonosan mértékben); jutalék alapú fizetés; 13. havi fizetés; céges nyaralás és utazás lehetősége; nyaralási pénz; cafeteria; magán egészségügyi járóbeteg biztosítás; egészségügyi juttatási csomag; bérpótlékok; cégautó magánhasználat; kedvezménykártya helyi vállalkozásoknál; megbecsülés és többletmunka elismerése; versenyképes fizetés; törzsgárda jutalmazás; munkavégzéshez telefon, laptop biztosítása; ingyenes bérlet konditerembe; ingyenes tömegközlekedés, hétfégi hazautazás térítése.
Munkahelyi körülmények	Modern vállalati környezet; ergonomikus iroda; kulturált munkakörnyezet; rugalmas HO; munkahelyi élmény fenntartása; modern irodaház; közösségi tér, konyha, kávégép; kellemes klíma; pihenősarok.
Vonzó cégkultúra, munkahelyi légkör	Családias légkör; HO; támogató menedzsment; csapatjáték; nyitott gondolkodású, összetartó és befogadó csapat; gyakori közös ebéd, reggeli; svéd liberális gondolkodás; fiatalos csapat; nemzetközi vállalat; céghez tartozás vágya; pozitív motiváció; biztonságérzet, barátságos csapat, pozitív légkör.
Értékek és filozófia (pl. CSR, ESG, DEI)	Szociálisan rászoruló támogatása; szigorú code of conduct; vállalati alapelvek megfogalmazása, tanítása, alkalmazása; karbonsemleges működés; környék intézményeinek segítése.
Bizalom, bánásmód	Nyitott ajtó policy; barátságos, családias légkör, stabil munkahely; bármikor lehet a vezetőhöz kérdéssel fordulni; bizalmi légkör; meghallgatni és figyelni a dolgozó problémáira.
Munka-magánélet egyensúly támogatása	WLB támogatása; munkaidőkeret, törzsidős munkaidő; tervezhető munkahét, beosztástervezés, készenlét; HO, rugalmas munkaidő, hibrid munkavégzés; rendkívüli szabadság, kötetlen munkaidő; flexibilitás; család-barát gondolkodásmód, kiegyensúlyozott munkahely, vezető és feladat.
Bizonyítékok (elismerések, díjak)	Hónap dolgozója kitüntetés; negyedév dolgozója; év értékesítője, év projektje, digitális érettség díj, tudásbajnok díj, év vezetője; 10, 15, 20 éves jubileumi jutalom; jubileumi rendezvény, ajándék; megbízható munkaadó díj; év munkáltatója díj; értékesítési verseny.
Személyre szabott élmény (pl. jelöltélmény)	-
Munkatársak véleménye	Belső munkatársi felmérés, 360 fokok értékelések; Menti kérdőív a véleményekről; kikérni, meghallgatni, beépíteni a dolgozói véleményeket; rendszeres elégedettségfelmérés, éves elkötelezettség felmérés és akcióterv; nagykövetek választása, akik saját történeteivel népszerűsítik a céget; piacvezető cég.
Érdekes, kihívást jelentő, szakmai fejlődési lehetőség	Változatos munkakör, utazási lehetőség; munkavállalók kiteljesedése kreativitásra alapozva, karrierút támogatása; előrelépési lehetőség; tréninglehetőség, eszközpark fejlesztés; egyedi projektek, külső képzések, oktatások, tanulmányi szerződéses; életpálya modell, szakmai kihívások, átjárhatóság a területek között; éves fejlesztési terv, előmeneteli lehetőség, belső képzés; workshop előléptetés céljából.
Egyéb tényezők	HO, nyelvtanulás és egyéb képzési lehetőség,

Forrás: saját szerkesztés



**6. ábra: Az EB tevékenység kommunikálásához alkalmazott csatornák (db).**  
*Figure 6. Channels used to communicate the EB activity.*



Forrás: saját szerkesztés

## KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK CONCLUSIONS AND PROPOSALS

Nemzetközi trend alapján is csökken azon vállalkozások aránya, akik a potenciális jelölteknek szóló információkat a saját weboldalaikon teszik közzé. A visszaesés hátterében a közösségi média toborzási eszközként való terjedése áll, amely a munkáltató márka és az értékajánlatok kommunikálásának ajánlott szintere. Ezt a trendet érdemes a magyarországi vállalkozásoknak is figyelniük, és kommunikációjukat ennek megfelelően alakítani a hatékonyabb munkáltatói márka építés érdekében.

A megfelelő közösségi média platform és az információk közlésének tartalma és módja is komoly átgondolást igényel. A fiatal (Y és Z) tehetségeket ma már a vállalatok más módszerekkel tudják elérni, ehhez a toborzást az interneten keresztül azokra a közösségi portálokra kell irányítani, ahol ők, illetve a potenciális munkavállalói kör legnagyobb létszámában jelen van. A Z generáció online álláskeresői preferenciája arra világít rá, hogy az álláslehetőséget online könnyen megtalálhatóvá (az általuk preferált felületen), felhasználóbarátá (pl. mobil telefonon is elérhető) és vonzóvá (amit elvárnak, és amit a szervezet biztosítani is tud) kell tenni. Tartalmilag a karrierlehetőségeket, a szakmai fejlődési lehetőséget, valamint a munka-magánélet egyensúly támogatását (beleértve a rugalmas munkavégzés lehetőségét hely és idő tekintetében is) érdemes hangsúlyozni.

A munkáltató márka tudatos építésére nagyobb hangsúlyt érdemes fektetniük a cégeknek. Fontolóra kellene venni, hogy a szakirodalmak által

ajánlott „karrier, szakmai fejlődési lehetőség, nyitott, innovatív gondolkodás, rugalmasság, WLB biztosítása, sokszínűség támogatása” témákkal felfrissítsék, illetve kialakítsák az EB kommunikációjukat. A KKV-k hazánkban a munkaerő több, mint kétharmadát foglalkoztatják, a versenyképességük feltétele lehet a tehetségek vonzása, megtartása, esetükben a tudatos EB tevékenység tehát különösen fontos lenne.

## ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

A toborzás kulcskérdés a tehetségek azonosításához és vonzásához. A toborzás forrásaként legtöbbször az ajánlást (93%), a közösségi médiát (83,5%) és az állásportálokat (78%) jelölték meg a megkérdezett vállalatok közül. A legeredményesebbnek is ezeket tartják, bár az állásportálok a közösségi médiát megelőzik.

A felmérés alapján a vállalkozások kevesebb, mint 50%-a folytat tudatos munkáltatói márka építést. A 250 fő alatti KKV-knál ez az arány 28,5%. A Khi-négyzet próba, a Cramer-féle V és a kontingencia-együttható is alátámasztotta, hogy a vállalkozás méretével összefügg az EB (employer branding) tevékenység.

A felmérésben résztvevő vállalatok esetében a céges honlap a közösségi médiakommunikáció előtt szerepel az EB kommunikáció csatornájaként. A márkaépítéshez az értékajánlatok közösségi média hálózaton keresztüli kommunikálása Mahmoud és munkatársai (2020) által tanácsolt forma, de Hamdan és Alheet (2021) tanulmánya is alátámasztotta, hogy a közösségi média a leggyakoribb munkaerő-pótlási módszer. A karrieroldalak háttérbe szorul-

nak és a közösségi média toborzási eszközként való terjedése figyelhető meg (Tato-Jiménez *et al.* 2019). Minden azt mutatja, hogy közösségi média toborzási forrásként és EB kapcsán is érdemes építeni. A közösségi médiafelületek használata átgondolandó, mert bár az első két helyen a Facebook és a LinkedIn használata áll és ezeket tartják egyúttal a legeredményesebbnek is, mediánjuk közel azonos. Utóbbit a portált használó válaszadók 52% ítélte meg inkább eredményesnek, de csak a megkérdezett cégek alig 50%-a használja. A TikTok eredményessége megelőzi az Instagramot, az Instagramot viszont több vállalkozás használja, de kisebb eredményességgel.

A válaszadók az EB kommunikálásakor a jutatási rendszert, a munkahelyi légkört és körülményeket, negyedik helyen a WLB támogatását hangsúlyozzák nagyobb mértékben – a szakmai fejlődés és munka érdekességét megelőzve. Az újabb kutatások alapján a munkáltatói vonzerőként egyre inkább a munkakörnyezet és a munkahelyi légkör, valamint a támogató kapcsolatok jelennek meg (Lassleben & Hoffman 2023), azonban a rugalmas munkabeosztás (Pataki-Bitto & Kapusy 2021, Aggarwal *et al.* 2020), a WLB és a szakmai fejlődés (Zong *et al.* 2023) továbbra is fontos szempontok munkahelyválasztáskor a bérezés mellett. Mivel a fiatal Z generáció magasabbra értékeli a nem gazdasági előnyökkel kapcsolatos információkat, így közvetlen pénzügyi teherrel nem járó tényezőkkel könnyebbé tehetnék a szervezetek a fiatal generáció vonzását és megtartását.

A Z generációs tehetségekért folyó versenyben a megszólításukhoz elengedhetetlen lesz az elvárásaikra fókuszálni, és azokra megoldásokat kínálniuk a vállalkozásoknak.

## HIVATKOZÁSOK REFERENCES

Abou Hamad, J. (2020), „The role of digital media in the recruitment process in the middle east”, in: Azoura, N., & Daou, L. (eds.), *Business and Social Media in the Middle East: Strategies, Best Practices and Perspectives*, Switzerland: Palgrave Macmillan. 61-76. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-45960-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-45960-4_4)

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., and Rastogi, S. (2020), Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2535>

Barakonyi K. (2004), *Stratégiai menedzsment*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó

Bishop, R., Yarbrough, A. and Harris, G. (2022), „Understanding the Factors Influencing Gen Z and Millennial

Career Choices: What it Means for Manufacturing”, *IISE Annual Conference and Expo. Proceeding*, Norcross, 1-10.

Boros, K. és Keller, K. (2023) „The effects of virtual business events on attitudes and behavioural intentions of Generation Z”, *Marketing & Menedzsment*, 57(3), 27–35. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.03>

Boşcai, B.G. (2017), „The evolution of e-recruitment: The introduction of online recruiter”, in *Management and Organization: Concepts, Tools and Applications*, Harlow: Pearson, 161-170. <https://doi.org/10.18515/dBEM.M2017.n02.ch13>

Boudreau, J.W., Jesuthasan, R., and Creelman, D. (2015), *Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment*, Hoboken NJ.: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119176282>

Caplan, J. (2004), „Building a Winning Employer Brand”, *China Staff*, 10, 1–5.

Cappelli, P. (2001), „Making the most of on-line recruiting”, *Harvard Business Review*, 79 (3), 139–146.

European Commission (EC) (2022), *A digitális gazdaság és társadalom fejlettségét mérő mutató (DESI)*, Magyarország, <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88750> (Utolsó letöltés: 2024.01.05.)

European Parliament (EP) (2023), A kis- és középvállalkozások, Az Európai Unió ismertetése, [https://www.europarl.europa.eu/erpl-app-public/factsheets/pdf/hu/FTU\\_2.4.2.pdf](https://www.europarl.europa.eu/erpl-app-public/factsheets/pdf/hu/FTU_2.4.2.pdf) (Utolsó letöltés: 2024.01.07.)

Gilmore, A., Gallagher, D., and Henry, S. (2007), "E-marketing and SMEs: Operational lessons for the future", *European Business Review*, 19(3), 234-247. <https://doi.org/10.1108/09555340710746482>

Grozdics, A. T., Girán, J., Uhrin, A., Balogh, G., Cakó, B., Cselik, B. és Borsos, Ágnes (2023), „Working from home or back to the office? - The impact of the recent turbulence on office work”, *Marketing & Menedzsment*, 57(1), 25–35. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.01.03>

Hamdan, Y. and Alheet, A.F. (2021), „Examining employee recruitment success and retention with respect to the recruitment system: A case of generation Z employees”, *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-12.

Héder-Rima M. és Dajnoki K. (2020), „Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata”, *Marketing és Menedzsment*, 54(2), 5-15. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.02.01>

Kashive, N. and Khanna, V.T. (2017), „Building Employee Brand Equity to influence Organization Attractiveness and Firm Performance”, *International Journal of Business and Management*, 12(2), 207–219. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n2p207>

KSH (2023), [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/ara/hu/ara0002.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0002.html) (Utolsó letöltés: 2023.11.18.)

KSH (2022), Magyarország számokban, [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz\\_2022.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz_2022.pdf) (Utolsó letöltés: 2024.01.07.)

KSH (2020). <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/ikt/2020/02/index.html> (Utolsó letöltés: 2024.01.05.)

Lassleben, H. and Hofmann, L. (2023), Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender?, *Gender in Management*, 38 (4), 545-560.

- <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- Macky, K., Gardner, D. and Forsyth, S. (2008), „Generational differences at work: Introduction and overview”, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358>
- Madden, C. (2017), *Hello Gen Z: Engaging the Generation of Post-Millennials*. West Ryde: Hello Clarity.
- Mahmoud, A.B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W.D. and Grigoriou, N. (2021), „We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations”, *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mannheim, K. (1952), „The problem of generations”, in: Mannheim, K. (Eds.), *Essays on the sociology of knowledge*. KRP, 276-322. [https://doi.org/10.1057/9781137011565\\_3](https://doi.org/10.1057/9781137011565_3)
- Manpower Group (2020), *Millennial Careers: 2020 Vision: Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts*, [https://www.manpower.ch/sites/default/files/PDF/Y\\_Generation\\_Bro\\_Manpower\\_Switzerland\\_EN\\_June2016.pdf](https://www.manpower.ch/sites/default/files/PDF/Y_Generation_Bro_Manpower_Switzerland_EN_June2016.pdf) (Utolsó letöltés: 2023.05.17.)
- Morning Consult Pro <https://pro.morningconsult.com/instant-intel/gen-z-social-media-usage> (Utolsó letöltés: 2023.05.24.)
- Pandita, D. (2022), "Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z", *International Journal of Innovation Science*, 14.(3/4), 556-569. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0217>
- Pataki-Bittó, F. and Kapusy, K. (2021), Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce, *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3)151-169. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>
- Rue, P. (2018), „Make Way, Millennials, here Comes Gen Z”, *About Campus*, 23, 5–12. <https://doi.org/10.1177/1086482218804>
- Sánchez-Hernández, M.I., González-López, Ó.R., Buenadicha-Mateos, M., and Tato-Jiménez, J.L. (2019), „Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- Schroth, H. (2019), „Are You Ready for Gen Z in the Workplace?”, *California Management Review*, 61(3). <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Suikkanen, E. (2010), How does employer branding increase employee retention? (Ph.D. dissertation), Helsinki: Metropolia University of Applied Sciences. [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=How+does+employer+branding+increase+employee+retention?&author=E.+Suikkanen+publication\\_year=2010&](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=How+does+employer+branding+increase+employee+retention?&author=E.+Suikkanen+publication_year=2010&) (Utolsó letöltés: 2023.11.26.)
- Tato-Jiménez, J.L., Buenadicha-Mateos, M. and González-López, Ó.R. (2019), „Evolution and sustainability of benefits offered to employees in on-line recruitment”, *Sustainability*, 11(16). <https://doi.org/10.3390/su11164313>
- Totth G., Brávác I., Harsányi D., Pácsi D., Szabó Z. (2022), „Kihívások a hazai KKV szektor döntésho-
- zatalában – fókuszban az online kommunikációs megjelenés”, *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 5-12. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.01>
- Twenge, J. M. (2017), „iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy, and Completely Unprepared for Adulthood”, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 48(8) 290-293. <https://doi.org/10.1111/fcsr.12345>
- Venczel-Szakó, T., Sipos, N. és Bankó, Z. (2023), „Munkavállalói elégedettség a home office-szal a Covid alatt és után”, *Marketing & Menedzsment*, 57(3), 47–57. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.03.05>
- Young, J. and Foot, K. (2005), „Corporate E-Cruiting: The Construction of Work in Fortune 500 Recruiting Web Sites”, *Journal Computer-Mediated Communication*, 11(1), 44–71. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.tb00303.x>
- Zhong, Y., Zhang, L., Wei, W. and Chang, J.C.-J. (2023), „Attracting Gen Z workforce: the effects of organizational social media policy”, *Tourism Review*. 79(3). <https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0582>
- Zong, X., Mamun, A.A., ... & Yang, O. (2023), Modeling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

Pózner Beáta Melinda, PhD-hallgató  
pbm18@student.elte.hu

*Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola*

Kozák Anita, PhD, habil. egyetemi docens  
kozak.anita@gtk.elte.hu

*Eötvös Loránd Tudományegyetem, Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék*

## Is it hard to find the right one? Latest news on recruitment and employer branding in national organisations

### THE AIM OF THE PAPER

Effectively recruiting workers is a major challenge for companies. Research shows that young people are looking for jobs on different platforms and are selecting job advertisements according to different preferences than previous age groups. In these circumstances, it is important to understand what steps domestic companies are taking to recruit and attract potential employees.

### METHODOLOGY

The study seeks to answer these questions through a primary survey of 127 HR professionals and company managers. The data were analysed using SPSS statistical software, non-parametric tests and cross-tabulation analysis (Chi-square) in addition to descriptive statistics methods.

### MOST IMPORTANT RESULTS

Referrals (93%), social media (83.5%) and job portals (78%) were the most frequently cited sources of recruitment among the companies surveyed. Referrals, job portals and social media platforms are also considered the most effective recruitment sources

The results show that employer branding is not addressed by half of the companies and the SMEs with less than 250 employees, this figure is only 28.5%, the place and content of communication is below the desired trends.

### RECOMMENDATIONS

According to international studies, social media is the most common method of recruiting employees, with company career sites taking a back seat. All the evidence suggests that social media should be built upon as a recruitment resource and in the context of EB. As young Gen Z value non-economic benefits information more highly, companies should emphasise career, professional development opportunities and support for work-life balance (including the possibility to work flexibly in terms of location and time).

*Keywords:* Gen Z, employer branding, EB, recruitment channels, attraction