

OTDK-dolgozat

2025

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**



**A MUNKÁLTATÓI MÁRKA ÉS A MUNKÁLTATÓI
ÉRTÉKAJÁNLATOK KÜLÖNBÖZŐ ASPEKTUSAI – FÓKUSZBAN AZ
AUTÓIPAR**

**DIFFERENT ASPECTS OF EMPLOYER BRAND AND EMPLOYER
VALUE PROPOSITIONS - FOCUS ON THE AUTOMOTIVE
INDUSTRY**

Simon Dóra

Konzulens: Dr. Dajnoki Krisztina

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.04.25.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. TÉMAFELVETÉS	2
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	4
2.1. A munkáltatói márka HR funkcióként való megjelenése	4
2.2. A munkáltatói márkaépítés és a munkáltatói márkaígéret szerepe a szervezetek életében....	5
2.2.1. A munkáltatói márkaépítés keretrendszere.....	6
2.2.2. A munkáltatói értékajánlatok keretrendszere.....	8
2.3. A járműipar sajátosságai a munkaerőpiacon	11
2.3.1. A magyarországi járműipari sajátosságai, a térség járműipari kihívásai.....	11
2.3.2. A hazai autóipar munkaerőpiaca	15
2.3.3. A munkáltatói márkaígérek az autóiparban	16
2.3.4. A szakirodalom összegzése, hipotézisek fejlesztése	18
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	19
3.1. A kutatás folyamatának bemutatása	19
3.1.1. A kérdőíves felmérés tapasztalatainak ismertetése	21
3.1.2. A vezetői interjú körülményeinek ismertetése.....	25
3.1.3. A vállalati karrieroldalak összehasonlító vizsgálata.....	26
4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	27
4.1. A kérdőíves felmérés eredményeinek ismertetése	27
4.1.1. A válaszadók demográfiai adatainak ismertetése	27
4.1.2. A hazai autóipari vállalatok megítélése a kitöltők körében.....	28
4.1.3. A diszkrét választási kísérlet eredményei – a munkáltatói értékajánlatok megítélésének vizsgálata.....	32
4.2. A vezetői interjú tapasztalatainak ismertetése	36
4.2.1. Az interjúalanyok és a szervezetek ismertetése	36
4.2.2. A szervezetek munkáltatói márkaépítés stratégiája, kiemelt munkáltatói értékajánlat elemek.....	37
4.2.3. A munkáltatói értékajánlatok kommunikációja a szervezetek esetében	41
4.3. Vállalati karrieroldalak összehasonlító vizsgálata	42
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	46
ÖSSZEFOGLALÁS	50
SZAKIRODALMI JEGYZÉK.....	52
MELLÉKLETEK.....	58

BEVEZETÉS

A jelenlegi hazai munkaerőpiacot vizsgálva megfigyelhető egy általános, a hiányszakmáktól és szakterületektől függetlenedő munkaerőhiány, ami a fizikai, illetve a szellemi munkakörökre egyaránt kiterjed. Ebben a munkaerőpiaci környezetben a szervezetek számára a tehetséges szakemberek iránti igény nagymértékben megnőtt, bevonásuk és megtartásuk kihívást jelent a vállalatok számára.

A munkáltatói márkaépítés kialakítása a vállalatok számára egy stratégiai folyamat, amely figyelembe veszi a munkaerőpiac igényeit és a vállalat saját erőforrásait. A tudatos munkáltatói márka elemek alkalmazása mind a szervezet jelenlegi alkalmazottainak megtartásához, mind a kiváló munkavállalók bevonásához hozzájárul, és számos előnnyel járhat. A munkáltatói márkaépítési stratégia egyik fontos eszköze a munkáltatói értékajánlatok (továbbiakban EVP – Employee Value Proposition) megalkotása, hiszen az értékígéretekre a szervezetek hatékonyan és eredményesen tudnak építeni mind a belső, mind a külső kommunikációjukban. Azok a cégek, akik aktívan használják a márkaígértüket 70%-kal csökkenthetik az éves fluktuációt a szervezetben és közel 30%-kal növelhetik az új kollégák elkötelezettségét.

Az autóipar Magyarországon kiemelkedő fontosságú szektor, amelynek jelentőségét a foglalkoztatottság exponenciális növekedése is alátámasztja. Az iparágban tapasztalható versenyhelyzetben a tehetséges munkaerő megszerzése és megtartása kiemelt kihívást jelent minden vállalat számára. Ebből kifolyólag elengedhetetlen, hogy a vállalatok stratégiai szinten kezeljék a munkáltatói márkaépítést és hatékony, hiteles munkáltatói márka stratégiát alakítsanak ki. A márkaépítési stratégián belül a munkáltatói értékajánlatok kiépítése során figyelembe kell venni az szektor sajátosságait és a munkavállalók preferenciáit, hogy azok minél jobban illeszkedjenek a célközönség igényeihez és elvárásaihoz. A hatékony munkáltatói márka stratégia és a vonzó értékajánlat csomag kialakítása segíthet a vállalatoknak megkülönböztetni magukat a versenytársaktól és vonzó munkáltatóként pozícionálni magukat a tehetséges munkavállalók szemében.

1. TÉMAFELVETÉS

A jövőt nagyban meghatározó változások közepén vagyunk, ahol az Ipar 4.0 átalakulás kulcsszerepet játszik, különösen a járműipar területén (Losonci et al., 2019). Ez az iparág Magyarországon kiemelkedő fontossággal bír, mivel 2023-ban közel 175 000 embernek adott munkát mintegy 700 vállalatnál (HIPA, 2023). A magyar autóipar hatása a nemzetgazdaságra jelentős, így ezzel együtt a szektorban foglalkoztatottak munkaerőpiaci száma is nagy mértékű hatást gyakorol a foglalkoztatottságra. Az autóipar gazdaságban betöltött szerepét a beruházások volumene is tükrözi, hiszen Magyarország Németország mellett az egyetlen olyan ország, amelyik a három német prémium autómárka (Audi, BMW és Mercedes-Benz) termelési egységének ad otthont (HIPA, 2023).

A téma jelentőségét mutatja, hogy a debreceni autóipar szintén jelentős fejlődésen megy keresztül, ami nagy hatással bír a város munkaerőpiacára. A város gazdasági eredményeit tekintve az elmúlt öt évben mintegy 680 milliárd forint értékű külföldi befektetés érkezett Debrecenbe, amelynek köszönhetően 6500 új munkahely létesült. Ennek jelentős részét az autóipar képviseli foglalkoztatás és tőkebeáramlás tekintetében is. 2018 októberében jelentették be a BMW Group Gyár zöldmezős beruházását, mely keretein belül a cég egy kiemelkedően modern gyárat és egy Képzési Központot létesít Debrecenben. A beruházás a tervek szerint több, mint 1500 munkavállalót foglalkoztat majd (Behaviour, 2024). Ebből kifolyólag a gyár és a térség egyéb autóiparhoz köthető beruházásai egyaránt hozzájárulnak a lakosság és az agglomerációból érkező munkavállalók számának növekedéséhez, ami indokoltá teszi, hogy a vállalatok erős munkáltatói márkával és márkaigértékkel rendelkezzenek a legtehetségesebb jelöltek bevonásához.

A jelen dolgozat keretében ismertetett kutatást megelőzi az alapszak alatt készített Tudományos Diákköri Konferencia dolgozatom, melyben a sikeres munkáltatói márkaépítés kialakításának egyes aspektusait vizsgáltam a Z generáció körében. A kutatás eredményei rá mutattak arra, hogy a Z generáció munkahelyi preferenciái jelentősen eltérnek az őket megelőző generációkhoz képest. Jelenlegi vizsgálatomat az autóiparra fókuszálva végeztem, melynek indokát a fent említett aktualitási tényezők jelentették. Személyes kötődésem a témához, hogy a debreceni BMW Group Gyár, HR Marketing osztályának első toborzásért felelős gyakornokaként belátást nyerhettem a vállalat toborzási és kiválasztási folyamatába, illetve munkáltatói márkaépítési stratégiájának kialakításába.

A kutatás fő célkitűzése, hogy megvizsgálja a munkáltatói márka és az egyedi értékajánlatok szerepét az autóiparban, kitérve ezek szerepére a tehetséges munkaerő bevonásában és megtartásában. Ezen keresztül célul tűztam ki, hogy a kutatás eredményei

gyakorlati szempontból is hasznosíthatók legyenek, segítségével a vállalatok mélyebb betekintést nyerhetnek munkavállalói elvárásaiba és preferenciáiba, ezáltal javíthatják a tehetségek hatékonyabb toborzását és megtartását. A kutatási célok megvalósítása érdekében primer vizsgálatok keretében kérdőíves vizsgálatot végeztem – ezen belül diszkrét választási kísérletet –, vezetői interjúkat készítettem, illetve hazai autóipari szervezetek karrieroldalán megjelenő munkáltatói márkaépítés elemeit hasonlítottam össze. A kérdőíves kutatás célcsoportját a potenciális munkavállalók alkotják, akik keretében célul tűztem ki, hogy feltárjam a különböző munkáltatói értékajánlat csomagok megítélésével kapcsolatos véleményeket. A vezetői interjúk során az Audi Hungaria Zrt. és BMW Manufacturing Hungary Kft. munkáltatói márkaépítésért felelős vezetőit kérdezem meg a szervezetek márkaépítési és értékajánlat stratégiájáról, azok kiemelt elemeiről. A vállalati karrier oldalakon történő tartalom elemzés az említett két vállalatösszehasonlítására irányult, kiegészülve a szintén prémium autógyártó Mercedes-Benz Manufacturing Kft.-vel.

A kutatás végső célja olyan következtetések levonása és javaslatok megfogalmazása, melyek a tudományos elvárások kielégítése mellett a gyakorlatban is hasznosíthatók.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A fejezet célja, hogy hazai és nemzetközi szakirodalom alapján feltárja miként jelenik meg emberi erőforrás funkcióként a munkáltatói márka, illetve miben tér el a munkáltatói értékajánlattól. Ismerteti a márkaépítés és az értékajánlat csomagok keretrendszerét, figyelembe véve a munkaadói márka és értékajánlat fogalmát és egyes komponenseit. Emellett bemutatja a hazai autóipar munkaerőpiaci helyzetét, különös tekintettel a Magyarországra és a régióra jellemző kihívásokra és lehetőségekre, majd kitér az autóipar specifikus munkáltatói értékajánlatokra.

2.1. A munkáltatói márka HR funkcióként való megjelenése

Az emberi erőforrás menedzsment funkciók vizsgálatával számos hazai és külföldi kutató foglalkozott, aminek következtében összegezhető általánosan az, hogy napjainkra hány funkció áll rendelkezésre a HR számára ahhoz, hogy megfelelő módon tudja támogatni a különböző szervezeti célok megvalósulását az alkalmazottakkal kapcsolatos feladatok megszervezésén keresztül. A szakemberek által megfogalmazott funkciók az évek során folyamatosan bővültek, egyre több funkció került megfogalmazásra és bevonásra (Pattanayak, 2020). A hagyományos, tradicionális funkciók, mint munkaerő-tervezés, toborzás és kiválasztás, teljesítmény-értékelés, ösztönzés-menedzsment, emberi erőforrás képzés és fejlesztés, munkakörök kialakítása, munkavédelem, valamint a munkaügyi kapcsolatok bővültek, és a változó környezeti hatásokra reagálva újabb és újabb funkciók kerültek előtérbe. Ilyenek a karrier-, a megtartás-, a munkaélmény-, a sokszínűség-menedzsment, az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment, valamint a munkáltatói márka is (Dajnoki – Héder, 2017).

Amióta 1997-ben a világ egyik legjelentősebb humánerőforrás-tanácsadó cége, az McKinsey megalkotta a „tehetségeért folytatott háború” kifejezést, a munkáltatói márka folyamatok központi szerepet kaptak a szervezeti stratégiában, mivel a szervezetek felismerték, hogy a következő években meg kell vívniuk ezt a „háborút”, amennyiben a szervezethez akarják vonzani és meg akarják tartani a tehetségeket (Reis et al., 2021). Napjaink HR funkció fejlődési tendenciájának középpontjában éppen ezért a gazdaságban dominánssá váló munkanélküliségre vonatkozó megoldások és válaszok váltak leginkább érzékelhetővé. Azok a belső folyamatok lettek főként hangsúlyosak, melyek támogatják a munkaerő vonzását (munkáltatói márkaépítés), megtartását (fejlesztés, kompenzáció, munkáltatói márkaépítés) a kiemelkedő teljesítmény előcsalogatását (ösztönzés, karriertervezés, tudásmenedzsment), valamint a legtehetségesebb réteg hosszú távú alkalmazását (tehetségmenedzsment) (Héder, 2017).

Elmondható, hogy már nem csak a tehetségek versengenek egymással a legjobb munkahelyekért, hanem a munkáltatók is a fiatal generáció legtehetségesebb tagjaiért (Szabó – Biba, 2015). A kulcsemberek megtartása tudatos beavatkozást igényel. A célcsoportok hatékony elérésére és megszerzésére a korábban alkalmazottaktól eltérő eszközökre, módszerekre és belső szervezeti folyamatokra lett szükség. A munkavállalókat már nem lehet kizárólag az anyagi érdekek és pénzügyi célkitűzések mentén a vállalathoz vonzani és elkötelezni. Középpontba kerül a munkaadói márka fejlesztése (Csehné, 2016). Az „Employer Branding”, azaz munkáltatói márka jelentősége hazánkban még inkább erőteljesebb lett a szervezetek körében. A vállalatok több, mint fele ugyanis elsősorban azt várja a munkáltatói márkaépítéstől, hogy minél tehetségesebb pályázókat vonzzanak be magukhoz, illetve növeljék a kiválasztás hatékonyságát az időtartam és a költségek csökkentése által. A munkáltatói márka nem új tevékenység, ha azt vesszük figyelembe, hogy az emberek természetes tulajdonsága a véleményalkotás, legyen szó egy másik személyről, vagy akár egy szervezetről (Dajnoki, 2020). Az önálló emberi erőforrás funkcióként való megjelenés stratégiai jelentőségét az adja, hogy a szakemberek felismerték, hogy ezt a képet, az ún. „első benyomást” a szervezetről képesek a vállalatok tudatosan irányítani és befolyásolni, a kérdés csak az, hogy hogyan tudnak ezzel a gyakorlatban élni, és a különböző HR funkciók által nyújtotta előnyöket képesek-e megfelelően kommunikálni a potenciális munkavállalók felé (Figurska – Matuska, 2013; Dajnoki – Héder, 2020).

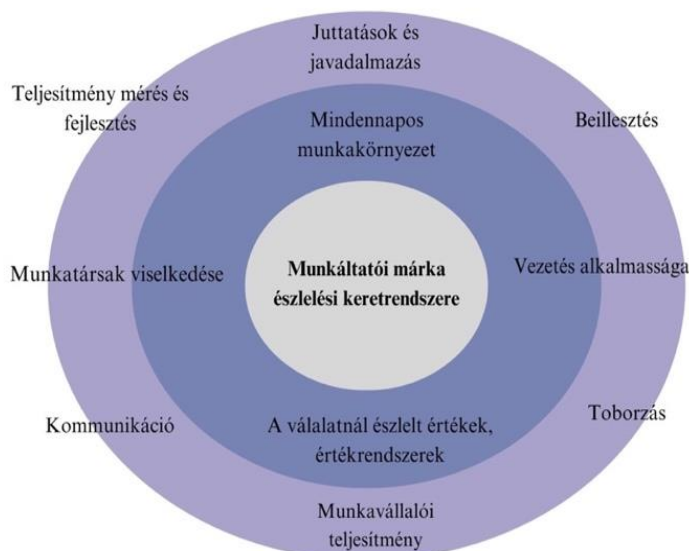
2.2. A munkáltatói márkaépítés és a munkáltatói márkaígéret szerepe a szervezetek életében

A munkáltatói márkaépítés fogalmának szakirodalombeli definíciója nem egységes, több megközelítés létezik annak meghatározására. Backhaus és Tikoo (2004:2) szerint, a munkáltatói márkaépítés *"egy célzott, hosszú távú stratégia az alkalmazottak, potenciális alkalmazottak és az érdekeltek tudatosságának és felfogásának kezelésére egy adott szervezettel kapcsolatban"*. Edwards (2010) alapján olyan tevékenységről beszélünk, ahol a marketing elveit HR kezdeményezésekre használják fel. Juhász (2019:19) szerint, a munkáltatói márkaépítés egyfajta keveréke a hagyományos HR és marketing funkcióknak, ezért gyakran emlegetik „HR és a Marketing gyerekeként” vagy „HR PR-jaként”. A munkáltatói márkaépítés mindaz, amit (tudatosan vagy tudattalanul) minden jelenlegi vagy jövőbeli munkavállaló felé kommunikál a szervezet. Egy folyamat, amely a humán erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos tevékenységeket egy általános fejlesztési stratégiával ötvözi (Matuska, 2013).

A különböző definíciók alapján összességében megállapítható, hogy a munkáltatói márkaépítés egy összetett tevékenység, amelyben a HR és a marketing szorosan együttműködik, illetve a szervezet számára stratégiai jelentőséggel bír a potenciális munkaerő megszerzésében és megtartásában, valamint a vállalat sikeres pozicionálásában a munkaerőpiacon. Egyfajta egyedi kép kialakítását és kommunikálását jelenti a szervezetről munkáltatóként, ami megkülönböztetheti azt versenytársaitól és segíthet megtartani a legtehetségesebb és legmotiváltabb munkavállalókat (Bharadwaj et al., 2022; Mouton – Bussin, 2019). A munkaadói márkaépítést stratégiaként szükséges kezelni, amelynek célja, hogy a leendő munkavállalók fejében olyan kíváncsú asszociációkat keltsen, amelyeket egy adott vállalat, mint munkáltató idéz elő (Bagienska, 2018; Gandasari et al., 2024).

2.2.1. A munkáltatói márkaépítés keretrendszere

Meier (2006) hangsúlyozza, hogy a munkáltatói márkaépítés támogatja a vállalat azon törekvését, hogy a megfelelő jelölteket vonzza és tartsa meg, vagyis megtalálja a vállalat céljaihoz és értékeihez illeszkedő munkavállalókat. Az erős munkáltatói márka segíti a vállalkozásokat a legjobb tehetségekért folytatott versenyben és a hitelesség megteremtésében. A versenyképes és egyre inkább eredményközpontú munkaerőpiacon a megfelelően kialakított munkáltatói márkaépítési stratégia egységesíti a munkavállalókat, és megteremti a közös cél és a szervezethez való tartozás büszkeségének érzetét. Emellett segít a szervezeti értékek internalizálásában és a vállalati kultúra kialakításában (Park – Zhou, 2013).



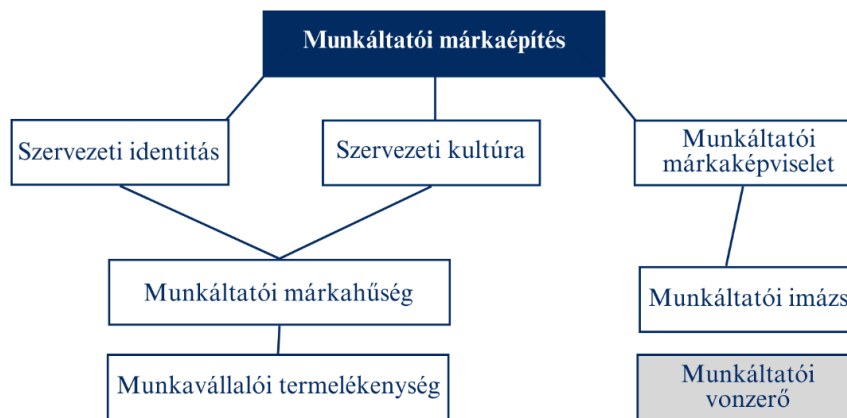
1. ábra: A munkáltatói márka keretrendszere

Forrás: Mosley (2007), in Héder-Rima – Dajnoki (2020)

Mosley (2007) a munkáltatói márka elemeit két kategóriába sorolja, melyet az 1. ábra szemléltet. Egyrészt elkülönít egy belső kategóriát, melyben a munkavállalókat érintő, az ő márkaképüket leginkább befolyásoló, a mindennapi munkavégzés során tapasztalt olyan tényezők helyezkednek el, mint a vezetés rátermettsége, alkalmassága, a mindennapos munkakörnyezet, a többi munkavállaló viselkedése, valamint a vállalati értékek. Másrészt, a külső kategóriában a vállalaton kívül tartózkodók számára is elérhető, a külső érintettek szempontjából is értelmezhető folyamatokat találjuk, mint például a toborzás, a beillesztés folyamata, a szervezet külső irányba történő kommunikációja, a munkavállaló teljesítményének menedzselése vagy a munkáért járó anyagi és nem anyagi jellegű juttatások és elismerések mértéke. A munkaadói márka építésekor így tehát egyszerre két területen kell megfelelnünk (Backhaus – Tikoo, 2004). A két dimenzió közötti válaszvonal nem átjárhatatlan és nem választja el egymástól az alkotóelemeket, ezzel ellentétben a strukturális értelmezést segíti. Az egyes elemekkel külső és belső érintettnek is lehet kapcsolata, a modell mindössze annak hangsúlyozásában segít, hogy kire hat közvetlenebbül az adott tényező (Dajnoki – Héder, 2017).

Egy szervezet lehet hatással a munkáltatói márkájára, azonban teljesen irányítani sosem tudja azt. A munkáltatói márkaépítés során elkülöníthetjük azokat a tényezőket, melyeket a szervezet kontroll alatt tud tartani, illetve azokat, amelyekre közvetett módon van hatása. Az első kategóriába tartozik például a közösségi médiában való megjelenés, a vállalat karrier oldala, az elérhető állások, a jelöltek irányába történő kommunikáció, valamint a munkavállalókat érintő siker-sztorik megjelenítése ezeken a felületeken. Az utóbbi kategóriába pedig azok a munkáltatói márkaépítés részét képező elemek tartoznak, mint például, hogy hogyan beszélnek a szervezetről a különböző médiumok, mit gondol a szervezetről a jelölt belső köre (családtagok, barátok), milyen tapasztalataik vannak az embereknek, a termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban, a szóbeszéd vagy a korábbi vásárlói élmények (Slater, 2017).

Bármely szervezetnek, amely tudatosan szeretné növelni versenyképességét a piacon, építenie kell munkaadói márkaértékét. Egy adott szervezet munkaadói márkáját olyan tényezők határozzák meg, mint a szektor vonzereje, a vállalat hírneve, a termékek és szolgáltatások minősége, a munka helyszíne, a mindennapos munkakörnyezet, a fizetés, gazdasági körülmények, egyéb munkavállalói juttatások, a szervezetben jelenleg is dolgozó emberek és szervezeti kultúra, a munka- magánélet egyensúlya, illetve a vállalati társadalmi felelősségvállalás (Xiang et al., 2012; Figurska – Matuska, 2013).



2. ábra: **A munkáltatói márkaépítés elemei**

Forrás: Dajnoki – Héder (2020)

A munkáltatói márkaépítés két kulcsfontosságú eredményre törekszik: munkavállalók vonzása és munkavállalók termelékenységének növelése (Cascio – Graham, 2016). A munkáltatói márka képviselője és imázsa meghatározza, hogy mennyire vonzó egy munkáltató a potenciális munkavállalók számára. A munkavállalók termelékenysége pedig jelentős mértékben függ a munkáltató iránti elkötelezettségüktől és márkahűségüktől. Az elkötelezettség és hűség nagyban függ a szervezeti identitás és kultúra minőségétől (Dajnoki – Héder, 2020). A munkáltatói márkaépítés erősíti a szervezeti identitást és kultúrát, míg azok visszahatnak a munkáltatói márkaépítésre. Ahogyan a 2. ábrán látható, a munkáltatói márkaépítés magában foglalja a munkáltató láthatóságát, imázsát, hírnevét és a munkáltató és érdekeltek közötti kapcsolatokat. A munkáltatói márka a szervezet kultúrájához és mindennapi tevékenységeihez illeszkedő munkáltatói értékajánlaton, vagy másként „munkáltatói vonzerőn” alapul (Lievens, 2007).

2.2.2. A munkáltatói értékajánlatok keretrendszere

Egy jól kidolgozott értékajánlat olyan eszköze a munkáltatói márkaépítésnek, amely a jelenlegi, illetve leendő munkavállalók számára egy meghatározó, átélhető és továbbadható üzenetet biztosít, ami megkülönbözteti az adott vállalatot, márkát a többitől (Kajos – Bálint, 2014; Brandfizz, 2021). Az EVP kialakítása során a humán erőforrás osztálynak konzultálnia kell az vezetőkkel és a meglévő alkalmazottakkal, hogy kiderüljön, mik azok a hangsúlyos szempontok, amelyek miatt a külső felek választanák a vállalatot. Ezt követően szintén a humán erőforrás szakemberek feladata hatékonyan kommunikálni az értékajánlatokat a munkavállalók felé, például a munkáltatói élmények vagy a különféle fejlődés és a karrierlehetőségek

kiemelésével. Az erős identitással rendelkező szervezetek arra ösztönzik az alkalmazottakat, hogy azonosuljanak a szervezetükkel (Lievens et al., 2007; Cascio – Graham, 2016).

A munkáltatói értékajánlatok definiálásához segítséget nyújthat a munkáltatói tudáskeret modellel, melyet annak érdekében dolgoztak ki, hogy világosabb legyen, hogy az álláskereső hogyan dolgozzák fel a munkahelyekkel és a munkáltatókkal kapcsolatos információkat (Theurer et al., 2018). A munkáltatói tudáskeret magában foglalja az álláskereső asszociációit a szervezettel kapcsolatban, amely két dimenzióra terjed ki: a munkáltató ismertségére és a munkáltató imázsára (Petry et al., 2021).

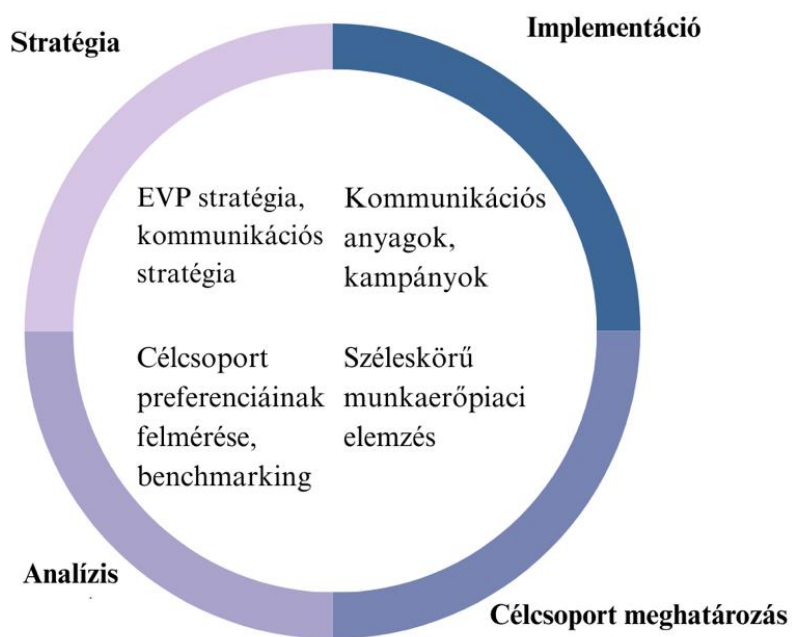
A munkáltatói ismertség a legfontosabb kapcsolódási pont az álláskereső emlékezetében, mivel lehetővé teszi további asszociációk összekapcsolását és tárolását, illetve bemutatja, hogy az adott álláskereső mennyire ismeri az adott szervezetet. A márkaismertség modellje szerint a tudatosság a teljes tudatlanságtól a passzív felismerésen át a munkáltató aktív felidézéséig terjed. Alacsony információtartalma miatt a munkáltatói ismertség nem befolyásolja közvetlenül a jelentkezők bevezetését.

A munkáltatói imázs azokat az elemeket írja le, amelyeket az álláskereső egy szervezethez társítanak. Ilyen lehet a szervezet története, célkitűzései és kultúrája, a munkával és a munkavállalókkal kapcsolatos információk. Ide sorolható továbbá mások, például az álláskereső barátai és rokonai által a szervezetről alkotott vélemény. Jelentősebb információtartalma miatt a munkáltatói imázs közvetlenül befolyásolhatja a jelentkezők szervezethez való vonzását, ezáltal a munkáltatói értékajánlatokhoz hasonlítható (Petry et al., 2021).

Garibladi – Alicia, (2014) szerint a munkáltatói értékajánlatok konkrét ígérek arról, hogy „milyen egy vállalatnál dolgozni”. Olyan előnyöket és juttatásokat foglalnak magukba, amelyeket egy munkáltató kínál a munkavállalóinak azzal a céllal, hogy vonzóbbá tegye a vállalatot a tehetséges munkaerő számára, valamint megtartsa a meglévő dolgozóit. Azt a teljes körű csomagot foglalja magába, amely által az álláskereső az adott szervezetnél való munkavállalás mellett, a jelenlegi dolgozók pedig a maradás mellett döntenek (Filep et al., 2023). Ezek az csomagok általában több területet érintenek, mint például a bérezés, a juttatások, a fejlődési lehetőségek és a munkahelyi környezet (Backhaus – Tikoo, 2004). A munkáltatói értékajánlat által kifejtett hosszú távú eredményeket az fogja meghatározni, hogy a nyilatkozat milyen módon és mértékben van összhangban a szervezet céljaival, értékeivel, működési módszertanával, vezetési stílusával, kommunikációs rendszerével és a munkavállalókkal (Charak – Zaware, 2020).

Hewitt (2012) alapján, egy erős munkavállalói értékajánlat csomag konzisztens értéket képvisel a munkavállalók számára. A vállalatok akkor hoznak létre erős EVP-t, ha a munkavállalók tisztában vannak a teljesítményelvárásokkal, továbbá úgy ítélik meg, hogy a munkáltatóik cserébe betartják a feljuk tett ígéreteiket. Az erős munkavállalói értékajánlat egyik eleme tehát a munkaszerződés tisztázásáról szól, amelyben megfogalmazzák, hogy mit várnak el és következő kulcsfontosságú eleme, hogy cserébe teljesítik is azt, amit a munkavállalók elvárnak.

A munkavállalói értékajánlat a vállalat értelmének, identitásának és egyediségének meghatározásáról szól a munkavállalók számára, valamint a munkáltató és a munkavállaló közötti átfogó megállapodást jelenti. A munkáltató alkut köt a munkavállalóval, cserébe pedig hozzájárulást vár a munkavállalótól (Pawar, 2018). A szervezetek által alkalmazott stratégia egy olyan munkáltatói értékképzés létrehozására, amely a kívánt jelenlegi és leendő alkalmazottak számára közvetíti, hogy a szervezet miért egyedülálló, vonzó és fantasztikus munkahely (Rathore, 2014).



3. ábra: **A munkáltatói értékajánlat kialakításának folyamata**

Forrás: Trost, (2014) alapján saját szerkesztés

A munkáltatói értékajánlat kialakítása differenciált tényezők összetett kombinációjából épül fel, amely négy fő dimenzió köré összpontosul.

Amint azt a 3. ábra összefoglalja, az értékajánlatok kialakítását befolyásolja a célcsoport preferenciáinak felmérése, amit megelőz egy széleskörű munkaerőpiaci elemzés, majd követ maga az EVP stratégia és a különböző kommunikációs anyagok kialakítása (Edwards, 2010; Lievens et al. 2007). A megfelelően kialakított munkáltatói értékajánlatnak illeszkednie kell a célcsoport preferenciáihoz. Feltételezhető, hogy a különböző célcsoportok eltérő elvárásokat támasztanak egy munkáltatóval szemben (Trost, 2014). Az EVP-k kialakítása során fontos versenytárs elemzést végezni annak érdekében, hogy sikeresen pozícionáljuk magunkat a munkaerőpiacon. Ez segít abban, hogy kiemelkedjünk az iparágban működő többi vállalat közül. Emellett a célcsoport preferenciáinak felmérése és a versenytárs elemzés mellett szükséges különböző kommunikációs anyagok és kampányok elkészítése, valamint az EVP stratégia és kommunikációs stratégia kidolgozása is elengedhetetlen a megfelelő értékajánlatcsomagok létrehozásához.

A munkáltatói értékajánlatok (EVP) és munkáltatói márka szorosan összekapcsolódik, ugyanakkor különböző célokat szolgál. Az EVP a cég munkavállalóinak kínált egyedi előnyökre és lehetőségekre összpontosít, gyakorlatilag arra, hogy az alkalmazott mit kap a hozzájárulásaért cserébe. Ezzel szemben a munkáltatói márka a cég külső képét és hírnevét jelenti, mint munkahelyet, amelyet az alkalmazottak tapasztalatai, a cégpolitikai és a piac véleménye alakít. Az EVP része a munkáltatói márkának, és kulcsfontosságú szerepet játszik annak meghatározásában. Egy megfelelő értékajánlat csomag kialakítása erősíti a munkáltatói márkát, biztosítva a jelenlegi és leendő munkavállalók számára egy következetes és pozitív élményt (Bagienska, 2018).

2.3. A járműipar sajátosságai a munkaerőpiacon

A fejezet bemutatja a hazai autóipar munkaerőpiaci helyzetét, különös tekintettel a Magyarországra és a régióra jellemző kihívásokra és lehetőségekre. Továbbá kitér a hazai autóipar legnagyobb szereplőire, valamint az autóipar specifikus munkáltatói értékajánlatokra.

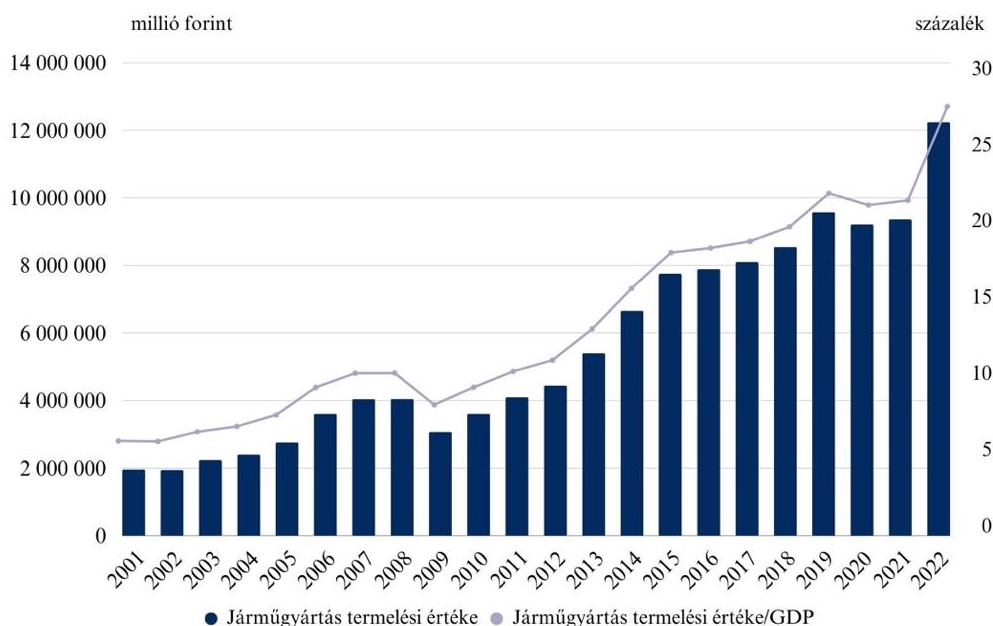
2.3.1. A magyarországi járműipari sajátosságai, a térség járműipari kihívásai

Magyarországon a járműgyártás a feldolgozóipar egyik fő pillérévé vált az elmúlt években. Az ágazat meghatározó szereplői a beszállítói kapcsolatokon keresztül integrálják a különböző profillal rendelkező vállalkozásokat (KSH, 2011). Magyar autóiparon a Magyarországon működő autóipari vállalkozások összességét értjük. A kategória tartalmazza a személy- és teherszállításra alkalmas gépjárművek, a pótk- és félpótkocsik, valamint a gépjárműalkatrészek gyártását. Az iparág tágabb értelemben munkát ad az összeszerelő üzemeken kívül a

márkakereskedőknek, a szervíz, illetve javító üzemeknek is. A gépjárműipar szereplői tehát nem kifejezetten a végtermékgyártók, hanem a beszállítók is (Essősy, 2022).

A magyarországi autóipar jelentős, nemzetközileg is jegyzett iparág, mely egyike a dinamikus, foglalkoztatás-növelésre is képes ipari szektoroknak, ahol kiemelt hangsúlyt kap az innováció, valamint a kutatás-fejlesztés (Oeconomicus, 2023). Gazdaságpolitikai fontosságát az iparágnak tulajdonított számottevő multiplikátor hatások okozzák. Az autóiparhoz komoly beszállítói háttér kapcsolódik, amely nem csak a helyi hozzáadott érték és foglalkoztatás mennyiségi növekedéséhez, az iparágon belüli, beszállítókkal szembeni minőségi elvárások révén a kis- és középvállalkozások versenyképességének erősítéséhez is hozzájárul. Modernizációs hatása miatt nemcsak Magyarországon és Kelet-Közép-Európában, hanem a világ egyéb részein is stratégiai iparágnak tekintik (Molnár, 2013).

Középtávon a magyar járműipar súlya (az akkumulátor-gyártást is idevéve) a GDP 30 százalékát is elérheti a jelenlegi közel 20 százalékról, ami relatív ipari nagyhatalomként, regionális ipari középhatalomként tüntetné fel az országot (Index, 2023).



4. ábra: A járműipar GDP-ből való részesedése Magyarországon, 2023

Forrás: KSH (2023)

A 4. ábrán látható, hogy az autóipar GDP-ből való részesedése megközelítőleg 25 százalék, amely a járműgyártás termelési értékre utal a GDP-n belül.



5. ábra: A Járműipar sajátosságai Magyarországon, 2023

Forrás: HIPA (2023) alapján saját szerkesztés

A magyar gazdaságban több mint 700 autóiparhoz köthető vállalat működik, és a szektor GDP-hez való hozzájárulása megközelíti a 4 százalékot. Ez az iparág Magyarországon kiemelkedő fontossággal bír, mivel 2023-ban közel 175 000 embernek adott munkát (5. ábra).

A járműipar gazdaságban betöltött szerepét a beruházások volumene is jól tükrözi, 2018-ban a nemzetgazdasági beruházások közel 7 százaléka a járműiparhoz köthető. Az iparág termelési értéke 26,2 milliárd euró. Évente nagyjából 420 ezer személygépkocsi és közel 2 millió autómotor készül. Németország mellett hazánk az egyetlen olyan ország, amelyik a három német prémium autómárka (Mercedes, Audi és BMW) termelési egységének ad otthont (HIPA, 2023). A feldolgozóipari termelés 25 százalékát képviselő járműgyártás 2023-ban, 10,5 százalékkal bővült az előző évhez mérten. A közúti gépjármű gyártása 7,4, a közúti jármű alkatrészeinek gyártása 13,9 százalékkal nőtt. A 12 százalékos feldolgozóipari súlyú villamos berendezés gyártása 17,8 százalékkal meghaladta az egy évvel korábbit. A két legjelentősebb súlyú alágazat közül az akkumulátor, szárazelem gyártása 39 százalékkal nagyobb, míg a villamos motor, áramfejlesztő, -elosztó, -szabályozó készüléké 0,8%-kal kisebb lett. Mindezen értékek azt bizonyítják, hogy a szektor a rugalmassága révén képes enyhíteni a kedvezőtlen ipari tendenciákat. Kockázati tényező lehet azonban, hogy az üzemek döntő többsége külföldi tulajdonban van, a készterméket pedig majdnem teljes egészében exportálják. 2019-ben Németország az Európai Unió tényezőiköltségen számított hozzáadott értékének több mint 52 százalékát adta a gépjármű-, pótkocsi- és félpótkocsi-iparban. Ez messze a legmagasabb érték az Európai Unió 27 tagállama között. A második ebben a tekintetben Franciaország volt, mindösszesen 10 százalékos részesedéssel. Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia részesedése pedig a 2-4 százalékos tartományban mozog. Mindez az érintett országok

jelentős autóipari sérülékenységre is rámutat, hiszen a legnagyobb hozzáadott érték nem ebben a régióban, hanem a multinacionális vállalatoknak székhelyet adó Németországban képződik (EC, 2019). Ebből a szempontból különösen fontos, hogy az érintett országok fokozatosan növeljék az ipari hozzáadott értéket (Oeconomicus, 2023).

A magyar gépjárműipar alappilléret a zöldmezős beruházással megtelepedett eredetiberendezés-gyártók (Original Equipment Manufacturer, OEM) jelentik. Az eredetiberendezés-gyártók az autóiparban is a beszállítói piramis csúcsán helyezkednek el, hiszen ők az úgynevezett végtermékgyártók vagy autó-összeszerelő vállalatok. Jelenleg, a legnagyobb hazai autóipari szereplőket vizsgálva az értékesítés nettó árbevétele, illetve a termelési volumen alapján az Audi Hungária Zrt. a legfontosabb magyar vállalat az autóiparban. Az Audi után a Mercedes-Benz kecskeméti gyára, illetve az esztergomi székhelyű Suzuki-gyár is jelentős szereplője a magyar járműiparnak (Essősy, 2022). A debreceni BMW-üzem pedig a negyedik nagy autógyár lesz Magyarországon.

Az Audi Hungaria a magyar gazdaság meghatározó szereplője, hazánk egyik legnagyobb vállalata, a magyar járműipar zászlóshajója. A kezdetben maroknyi csapattal elinduló motorgyártás mára a világ legnagyobb motorgyárává fejlődött, ahol több mint ötmillió négyzetméteren nyolcezer motor készül naponta a Volkswagen konszern márkái, így az Audi, Volkswagen, Seat és Lamborghini modellek számára. A gyár 2013 óta az autógyártás teljes vertikumát lefedi. A vállalatnál több, mint 12 000 ember dolgozik nap, mint nap (Audi Hungaria, 2024).

A Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. 2012 márciusában nyitotta meg gyárát Kecskeméten. A vállalat jelenleg több mint 4000 munkavállaló számára biztosít munkahelyet. A kecskeméti Mercedes-Benz gyár kiemelt figyelmet fordít Kecskemét és a dél-alföldi régió fejlesztésére. Szponzorációs, valamint jótékonyági (CSR) aktivitásaik során nagy hangsúlyt kap a jövő generációjának, és a hátrányos helyzetű társadalmi csoportoknak a megsegítése, támogatása az oktatás, sport, kultúra és szociális ügyek területén (Mercedes-Benz, 2024).

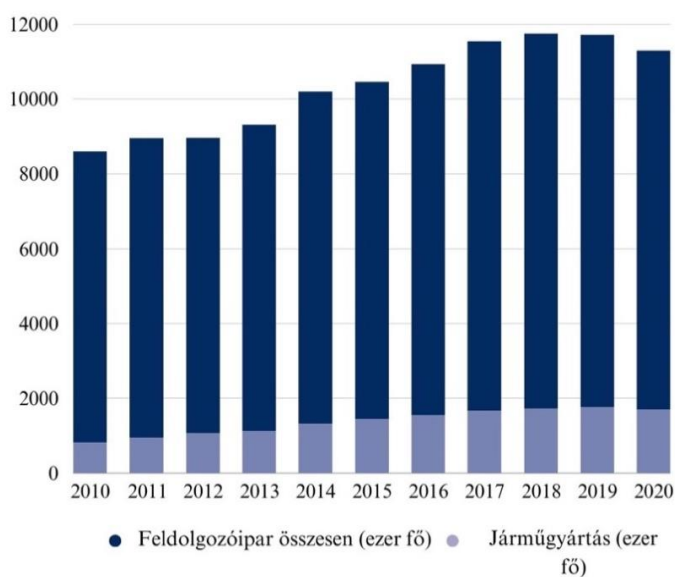
A Magyar Suzuki Zrt. a Suzuki Motor Corporation leányvállalataként az európai járműgyártás meghatározó szereplője. Magyarország egyik vezető iparvállalataként jelentős mértékben hozzájárul a nemzetgazdaság teljesítményéhez. Partnereik, beszállítóik, valamint az országos márkakereskedői hálózatuknak köszönhetően hozzávetőlegesen 10 000 ember számára biztosítanak megélhetést. A Magyar Suzuki a belföldi igények kielégítése mellett öt földrész 123 országba exportálja autóit (Magyar Suzuki, 2024).

A BMW Group Debrecenben 400 hektárnyi területen egy teljes értékű autógyárat épít fel présüzemmel, karosszériaépítő részleggel, fényezőműhellyel és összeszerelő csarnokkal. A

beruházás értéke 1 milliárd euró és az új üzemben évente megközelítőleg 150 000 darab autó gyártására lesz kapacitás, valamint kiemелendő, hogy több mint 1000 új munkahely jön létre. A termelés 2025-ben kezdődik, ahol elkészül majd a tisztán elektromos meghajtású modellek számára kifejlesztett Neue Klasse modellgeneráció alapító tagja (HIPA, 2023). A környezettudatosság és fenntarthatóság a járműipar egyre több területén válik hangsúlyossá, illetve ez a tendencia a jövőben várhatóan még tovább erősödik hazánkban is. A debreceni BMW üzem az autóipar legtöbb kihívására választ jelenthet, hiszen egy teljesen új gyár kerül kiépítésre, ahol új generációs, tisztán elektromos meghajtású járműveket fognak gyártani, mindezt egy hatékony, zöld és digitálisan kialakított gyárban (BMW Group, 2024).

2.3.2. A hazai autóipar munkaerőpiaca

Magyarországon a járműgyártás jó ideje a feldolgozóipar legnagyobb súlyú alágazata, gazdasági, munkaerőpiaci jelentősége egyaránt jelentős (Behaviour, 2023). A teljes hazai járműipari szektorban közel 175 000 ember dolgozik, ami a magyar munkaerőpiacon dolgozók 3,4%-át teszi ki. Ez a szám exponenciálisan növekszik, ahogy a járműipar fejlődik és tovább diverzifikálódik. Az iparágban tapasztalható technológiai fejlődés, valamint az elektromos járművek térnyerése további munkahelyek létrehozásához és a munkaerőpiaci részesedés növekedéséhez vezet. Ezáltal a járműipar jelentős szerepet játszik a magyar gazdaságban és a hazai munkaerőpiac dinamizálásában (KSH, 2023).



6. ábra: A foglalkoztatottak száma a feldolgozóipari ágazatok szerint

Forrás: KSH (2023)

A 6. ábra szemlélteti, hogy az elmúlt években a foglalkoztatási mutatók felfelé ívelő tendenciát mutattak a magyar feldolgozóipari ágazatokban, különösen a járműgyártás területén. Ennek háttérében az ipari termelés növekedése és az exportorientált szektorok, például az autóipar erős teljesítménye áll (KSH, 2023).

Az autóipar versenyképességének fenntartása és növelése érdekében folyamatosan szükség van az innovációra és a technológiai fejlesztésekre, beleértve az új termékek bevezetését és az ezekhez szükséges szakemberek felvételét. A szakemberhiány komoly kihívást jelent a vállalatok számára, így hatékony képzési programokra van szükség a jelenlegi és jövőbeli munkaerő felkészítéséhez. Az autóipar dinamikus jellege miatt fontos a munkavállalók mobilitása és rugalmassága, valamint az új kihívásokra való gyors reagálás, ami kulcsfontosságú a sikeres munkavégzéshez (Autopro, 2023). Ezentúl a fenntarthatóság és a zöld technológiák szintén egyre fontosabb szerepet töltenek be az autóiparban, ezért a munkavállalóknak fel kell készülniük az új környezetbarát technológiák kezelésére és alkalmazására. Az autóipar munkaerőpiaca kihívásokkal teli, ugyanakkor rengeteg lehetőséget kínál azoknak, akik képesek alkalmazkodni az iparág dinamikus változásaihoz és innovációihoz. Az autóiparban a folyamatos fejlődéshez elengedhetetlen a tehetséges munkaerő vonzása és megtartása (Hoeft, 2023). A szektorban a stabil tehetségállomány fenntartása számos előnnyel jár, mivel ez az iparág egyedi kihívásokkal és igényekkel rendelkezik. A járműipar speciális szakértelmet és készségeket követel meg, ideértve a mérnöki tervezés, gyártás és fejlett technológiák területén való jártasságot. A tehetségstabilitás csökkenti a toborzási költségeket és az új munkavállalók betanításával járó kiadásokat, javítva a vállalatok költséghatékonyságát és eredményességét (Venkat et al, 2023).

2.3.3. A munkáltatói márkaigérek az autóiparban

Az autóipari vállalatoknak stratégiai jelentőségű a munkáltatói márkaépítés, amelynek során kiemelt figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy vonzó munkahelyi környezetet és lehetőségeket kínáljanak a potenciális munkavállalóknak. Ezen túlmenően, a szervezeteknek fontos a munkáltatói értékajánlatokat a célcsoport preferenciái szerint kiépíteniük, hogy azok a már meglévő és potenciális alkalmazottak számára vonzóak legyenek (Gupta et al., 2018).

Az autóipar specifikus kihívásai közé tartozik az innovációhoz és a technológiai fejlődéshez kapcsolódó gyors változások kezelése, valamint a fenntarthatósági és környezetvédelmi elvárásoknak való megfelelés (Illésy, 2024). Ezen kihívások ellenére az autóipar rendelkezik olyan előnnyel, hogy vonzó lehetőségeket kínál a szakemberek számára a fejlődésre és a karrierépítésre. Az iparágban dolgozók számára vonzó lehet az innovatív

projektekben való részvétel lehetősége, valamint az, hogy részesei lehessenek a jövőbeli mobilitási megoldások kialakításának. A munkáltatói márkaígéretnek kidolgozásában az autóipar vállalatainak figyelembe kell venniük ezeket a kihívásokat és lehetőségeket és olyan ígéretekkel kell rendelkezniük, amelyek vonzóvá teszik őket a tehetséges munkavállalók és a jövőbeli szakemberek számára. Ez magában foglalhatja a fejlett technológiai infrastruktúra biztosítását, a karrierfejlesztési lehetőségek nyújtását, valamint a fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási kezdeményezések támogatását (Madhumaty – Dinakar, 2022; Venkat, 2023).

A Mercer (2023) felmérése alapján, más szektorokhoz hasonlóan a versenyképes bérezés és juttatási csomagok az autóiparban is fontos szerepet játszanak a munkáltatói vonzerő növelésében. Ezek magukban foglalhatják a versenyképes alaphét, valamint kiegészítő juttatásokat, például céges autó használatát, az éves bónuszt és a különböző magán és egészségbiztosítási támogatásokat. Az autóiparban nagy hangsúlyt kap még az innováció és technológiai fejlesztések iránti elkötelezettség, valamint a kihívást jelentő munka a dolgozók részéről. Ezentúl a különböző karrierfejlesztési lehetőségek (továbbképzési és előrelépési lehetőségek), valamint a munka-magánélet egyensúlya is kulcsfontosságú munkáltatói márkaértékek lehetnek az iparágban dolgozók számára.

Gupta et al., (2018) kutatása alapján, az autóipari vállalatoknál a munkavállalók kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a szakmai fejlődés lehetőségének. Azok a dolgozók, akiknek lehetőségük van folyamatosan fejleszteni szakértelmüket és készségeiket, általában elkötelezettebbek, motiváltabbak és lojálisabbak a szervezettel szemben (Venkat, 2023). Ez részben abból adódik, hogy a kompetenciafejlesztés lehetősége lehetővé teszi számukra, hogy fejlődjenek és előre lépjenek a karrierjükben, ami pozitívan hat az önbecsülésükre és elégedettségükre. Ezentúl fontos szempont még a támogató és ösztönző munkahelyi környezet és szervezeti kultúra kialakítása, ahol a munkavállalók úgy érezhetik, hogy támogatják őket, lehetőséget kapnak a véleményük kifejezésére. Az ilyen környezetben a munkavállalók hajlandóak hosszabb távon a vállalatnál maradni, mivel érzik, hogy értékesnek és fontosnak tartják őket. Ezek az elemek összességében hozzájárulnak a munkavállalók elégedettségének és elkötelezettségének növekedéséhez, és csökkentik a fluktuációt a vállalatnál. Ez pedig nemcsak az alkalmazottak számára pozitív, hanem a vállalat számára is, mivel csökkenti a toborzási és betanítási költségeket, valamint erősíti a vállalat hosszú távú stabilitását és versenyképességét a piacon (Ning, 2023).

2.3.4. A szakirodalom összegzése, hipotézisek fejlesztése

A szakirodalom áttekintés alapján összességében megállapítható, hogy a munkáltatói márkaépítés és az értékajánlat (EVP) egyaránt kulcsfontosságú a vállalatok számára abból a szempontból, hogy vonzóbbá váljanak a tehetségek számára, erősítsék a munkavállalók elkötelezettségét és javítsák a vállalat hosszú távú sikerét. A munkáltatói márkaépítés segít a vállalatnak megkülönböztetni magát a versenytársaktól és vonzóbbá válni a potenciális jelentkezők számára. Ezáltal növelheti a tehetségek toborzásának és megtartásának hatékonyságát. Az értékajánlat (EVP) pedig a konkrét előnyöket és lehetőségeket foglalja magában, amelyeket a vállalat kínál a munkavállalóknak. Ez segít megteremteni egy olyan munkakörnyezetet, amely vonzó és motiváló a munkavállalók számára és hozzájárul az elkötelezettségük megerősítéséhez. A munkáltatói márkaépítés és az értékajánlat kialakítása hosszú távon is pozitív hatással van a vállalat sikerére, mivel segítenek megőrizni és fejleszteni a vállalat jó hírnevét és kultúráját. Ezáltal a vállalat vonzóbbá válik mind a munkavállalók, mind pedig a potenciális ügyfelek és üzleti partnerek számára. Az autóipar Magyarországon kiemelkedő fontosságú szektor, amelynek jelentőségét a foglalkoztatottság exponenciális növekedése is alátámasztja. Az iparágban tapasztalható versenyhelyzetben a tehetséges munkaerő megszerzése és megtartása kiemelt kihívást jelent minden vállalat számára. Ebből kifolyólag elengedhetetlen, hogy a vállalatok stratégiai szinten kezeljék a munkáltatói márkaépítést és hatékony, hiteles munkáltatói márka stratégiát alakítsanak ki. A márkaépítési stratégián belül a munkáltatói értékajánlatok kiépítése során figyelembe kell venni az autóipar sajátosságait és a munkavállalók preferenciáit, hogy azok minél jobban illeszkedjenek a célközönség igényeihez és elvárásaihoz. A hatékony munkáltatói márka stratégia és a vonzó értékajánlat csomag kialakítása segíthet tehát a vállalatoknak megkülönböztetni magukat a versenytársaktól és vonzó munkáltatóként pozicionálni magukat a tehetséges munkavállalók szemében.

A szakirodalomban leírtakra alapozva az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: Az innováció és technológiai fejlesztések iránti elkötelezettség és a kihívást jelentő munka fontos munkavállalói értéket képviselnek az autóipari dolgozók körében (Gupta et al, 2018; Mercer, 2023).

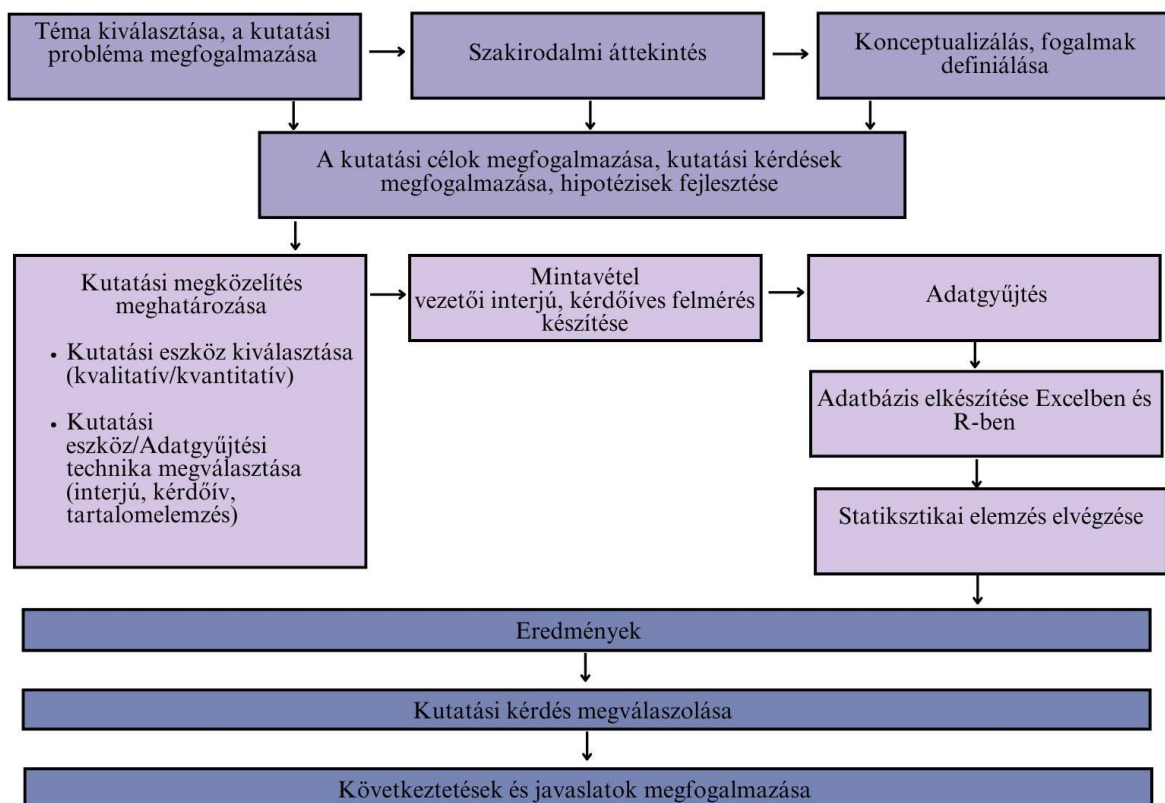
H2: A szakmai fejlődés lehetősége, a modern munkakörnyezet és az értékteremtő munka preferált értékajánlatok az autóipari vállalatoknál, és ezeknek a tényezőknek a hangsúlyozása segíthet a vállalatoknak megfelelő munkaerőt toborozni és megtartani (Venkat et al. 2023; Ning, 2023).

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A fejezet célja, hogy ismertesse a kutatás előzményeit, folyamatát és az alkalmazott módszereket.

3.1. A kutatás folyamatának bemutatása

A saját kutatás folyamatát Boncz (2015) ajánlása alapján készítettem el (7. ábra). A kutatás első lépéseként meghatározásra került a kutatási téma. A munkáltatói márkaépítés és munkáltatói értékajánlatok témájának kiválasztását és a témában rendelkezésre álló szakirodalom áttekintését követően megállapítható, hogy az eddig készült vizsgálati eredmények a témában főként a munkáltatói márkaépítésre irányulnak. A munkáltatói értékajánlatok szerepével relatíve kevés közlemény foglalkozik hazai és nemzetközi vonatkozásban egyaránt. A szakirodalmi áttekintést követően kutatási célokat és kérdéseket fogalmaztam meg, valamint hipotéziseket állítottam fel.



7. ábra: A kutatás folyamata

Forrás: Saját szerkesztés Boncz (2015) alapján

A primer kutatás során arra kerestem választ, hogy:

K1: Milyen munkáltatói értékajánlat preferenciákkal rendelkeznek a potenciális munkavállalók?

K2: Hogyan építik fel a szervezetek a munkáltatói márkaépítési stratégiájukat, melyek azok a kulcsfontosságú munkáltatói értékajánlat elemek, amelyek hozzájárulhatnak a szervezet munkavállalói vonzásának és megtartásának sikeres tervezéséhez és végrehajtásához?

K3: Milyen munkáltatói értékajánlatokat kommunikálnak az egyes hazai autógyári vállalatok a szervezeti karrieroldalon?

A kutatási kérdésekhez hozzárendelt statisztikai módszereket az 1. táblázat foglalja össze. A célok megvalósítása érdekében primer vizsgálatok keretében egyrészt potenciális munkavállalók körében diszkrét választási kísérleten alapuló kérdőíves felmérést végeztem (n=300), másrészt vezetői interjúkat készítettem az Audi Hungaria Zrt. és BMW Manufacturing Hungary Kft. munkáltatói márkaépítésért felelős vezetőivel, melynek fókuszában a szervezetek márkaépítési és értékajánlat stratégiája, azok kiemelt elemei álltak. Továbbá a Magyarországon működő autógyári szervezetek egyik külső munkáltatói márka elemét, a karrier oldalukat is elemeztem munkáltatói értékajánlat szempontjából.

1. táblázat: **A kutatási kérdésekhez rendelt statisztikai módszerek**

Kutatási kérdések		Statisztikai módszerek
K1	Milyen munkáltatói értékajánlat preferenciákkal rendelkeznek a potenciális munkavállalók?	Kérdőíves felmérés, ezen belül diszkrét választási modellezés
K2	Hogyan építik fel a szervezetek a munkáltatói márkaépítési stratégiájukat, melyek azok a kulcsfontosságú munkáltatói értékajánlat elemek, amelyek hozzájárulhatnak a szervezet munkavállalói vonzásának és megtartásának sikeres tervezéséhez és végrehajtásához?	Vezetői interjú
K3	Milyen munkáltatói értékajánlatokat kommunikálnak az egyes hazai autógyári vállalatok a szervezeti karrieroldalon?	Tartalom elemzés

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

A hipotézisek alapján érintett kérdéseket, valamint a hozzárendelt statisztikai módszereket a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: **A kutatás hipotézisei**

Hipotézisek		Kérdőívben érintett kérdések*	Statisztikai módszerek
H1	Az innováció és technológiai fejlesztések iránti elkötelezettség és a kihívást jelentő munka fontos munkavállalói értéket képviselnek az autóiipari dolgozók körében (Gupta et al, 2018; Mercer, 2023).	Diszkrét választási kísérlet (7. - 14. kérdés)	Diszkrét választási modellezés
H2	A szakmai fejlődés lehetősége, a modern munkakörnyezet és az értékteremtő munka preferált értékajánlatok az autóiipari vállalatoknál, és ezeknek a tényezőknek a hangsúlyozása segíthet a vállalatoknak megfelelő munkaerőt toborozni és megtartani (Venkat et al. 2023).	Diszkrét választási kísérlet (7. - 14. kérdés)	Diszkrét választási modellezés

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

A kutatási folyamat következő lépéseként az eredmények kiértékelése, a kutatási kérdések megválaszolása, illetve az ezek alapján megfogalmazott következtetések és javaslatok megfogalmazására került sor.

3.1.1. A kérdőíves felmérés tapasztalatainak ismertetése

A hipotézisek vizsgálatához saját összeállítású kérdőívet alkalmaztam (1. sz. melléklet), melynek válaszadói a hazai munkaerőpiac szereplői voltak. A kérdőív során arra a kérdésre (K1) kerestem a választ, hogy milyen munkáltatói értékajánlat preferenciákkal rendelkeznek a potenciális munkavállalók?

A kérdőív központi része egy diszkrét választási kísérlet volt, az adatfelvétel 2024 márciusa és áprilisa között történt. A kérdőív linkje online megosztható, terjeszthető volt, a mintavétel hólabda módszerrel készült. Ezáltal a mintavételezési módszer által, a kérdőív viszonylag rövid időn belül meglehetősen sok emberhez eljutott, ezzel heterogén mintát létrehozva. A saját összeállítású kérdőívet összesen 300 fő töltötte ki így a mintavételezés sikeresnek és széleskörűnek mondható, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy a vizsgálat nem reprezentatív, így az eredmények elsősorban a vizsgált mintára vonatkoztathatók. A kérdőívek kiértékeléséhez a Microsoft Excelt és az R program Apollo csomagját használtam.

A diszkrét választási kísérlet (discrete choice experiment – DCE) egy úgynevezett feltárt preferenciaértékelési módszer, melynek első alkalmazási területei közé többek között a marketing is tartozott (Baji, 2012). A DCE-ben a vizsgálni kívánt termékeket, szolgáltatásokat különböző attribútumok/tulajdonságok jellemzik (például ár, szín, kiserelés, csomagolás, távolság, várakozási idő stb.). Az attribútumok tulajdonképpen változók, melyek különböző ismérvértékeket vehetnek fel. Ezeket az attribútum szintjeinek nevezzük. A DCE-ből származó adatok modellezése a véletlen hasznosság elméletén (random utility theory – RUT) alapul, amely azt feltételezi, hogy az egyén döntései során hasznosságának maximalizálásra törekszik. Ebből következően a különböző attribútumokhoz eltérő szintű hasznosságot rendel, ami segít neki preferenciasorrendet állítani és dönteni (Czine, 2020). Kísérletem esetében ezek az attribútumok a munkáltatói márkaépítés elemei, az attribútum szintek pedig a munkáltatói értékajánlatok voltak. A kísérlet során, nyolc darab, a feldolgozott szakirodalomra alapozott, releváns befolyásoló attribútumot (munkáltatói márka elemet) és ezen belül harmincegy darab attribútum szintet (munkáltatói értékajánlat elemet) határoztam meg, amelyet a 3. táblázat foglal össze. A felmérésben résztvevőket tájékoztattam a vizsgált munkáltatói értékajánlatok pontos definíciójáról, az egyes attribútum szintekhez rendelt magyarázatokat a 2. sz. *melléklet* tartalmazza.

3. táblázat: **A kísérlet során használt attribútumok és attribútum szintek**

Attribútum	Attribútum szint
A vállalatnál észlelt értékek, értékrendszerek	Transzparencia a döntéshozatalban
	Azonosulás a vállalat céljaival
	Azonosulás a vállalat értékeivel, normáival
Vállalati jövőkép és stratégia	Intézményesített innováció
	Fenntarthatóság
	Munkahely biztonsága (pl. gazdasági visszaesés idején)
	Környezetmenedzsment szemlélet
Munkakörnyezet	Modern technológiai eszközök
	Modern irodai környezet
	Munkahely megközelíthetősége
Emberek és kultúra	Támogató, együttműködő csapat/munkatársak
	Sokszínűség és egyenlőség
	Szakmailag felkészült, hiteles vezetők
	Támogató vezetők
Teljesítménymérés és képzés-fejlesztés	Alkalmazott teljesítménymérési módszerek
	Továbbképzési/átképzési lehetőségek
	Karrierlehetőségek
	Mentor/coach támogatása
Munkavállalói teljesítmény	Kihívást jelentő/ változatos munka
	Értelmes, értékteremtő munka
	Egyértelmű munkaköri keretek és elvárások
	Alternatív munkaidőgazdálkodás (részmunkaidő, távmunka, home office)
Anyagi és nem anyagi jellegű juttatások	Bónusz
	Mozgóbér (teljesítmény alapú kifizetések)
	Egészségügyi juttatások
	Családtámogatás
	Céges autó
Munkavállaló élmény (toborzás, kiválasztás, beillesztés)	Videó interjú
	Játékosított toborzás/kiválasztás
	Interjú utáni visszajelzés
	Belépő csomag/onboarding

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

A RUT alapú diszkrét választási modellezés a döntéshozó által észlelt teljes hasznosságot egy megfigyelhető és egy véletlen, tehát nem megfigyelhető részre bontja az 1. egyenlet szerint.

$$U_{n,i,t} = V_{n,i,t} + \varepsilon_{n,i,t} \quad (1)$$

Az 1. egyenlet alapján, az U a teljes hasznosságot, V a teljes hasznosság megfigyelhető (determinisztikus) részét, ε a teljes hasznosság véletlen (nem megfigyelhető/sztokasztikus) részét, n a döntéshozót, i az alternatívát, t pedig a döntési helyzetet jelöli.

A DCE modellezése során az egyik leginkább ismeretes RUT-on alapuló modellspecifikációt, a feltételes logit (conditional logit – CL) típust alkalmaztam, a hasznosságfüggvényemet pedig a 2. egyenlet szerint határoztam meg.

$$\begin{aligned}
U_{\text{Állásopció}_i} = & \\
& \beta_1 \text{Azonosítás a vállalat céljaival}_i \\
& + \beta_2 \text{Azonosulás a vállalat értékeivel}_i \\
& \quad + \beta_3 \text{Fenntarthatóság}_i \\
& \quad + \beta_4 \text{Munkahely biztonsága}_i \\
& \quad + \beta_5 \text{Környezetmenedzsment}_i \\
& \quad \quad + \beta_6 \text{Modern iroda}_i \\
& \quad \quad + \beta_7 \text{Megközelíthetőség}_i \\
& \quad \quad \quad + \beta_8 \text{Sokszínűség}_i \\
& \quad \quad \quad + \beta_9 \text{Hiteles vezetők}_i \\
& + \beta_{10} \text{Szakmailag felkészült vezetők}_i \\
& + \beta_{11} \text{Továbbképzési lehetőségek}_i \\
& \quad + \beta_{12} \text{Karrier lehetőségek}_i \\
& \quad \quad + \beta_{13} \text{Mentor/Coach}_i \\
& + \beta_{14} \text{Értelmes, értéktelítő munka}_i \\
& \quad + \beta_{15} \text{Alternatív idő gazd.}_i \\
& \quad \quad + \beta_{16} \text{Munkaköri leírás}_i \\
& \quad \quad \quad + \beta_{17} \text{Mozgóbér}_i \\
& \quad \quad \quad + \beta_{18} \text{Eü. juttatás}_i \\
& \quad \quad \quad + \beta_{19} \text{Családtámogatás}_i \\
& \quad \quad \quad \quad + \beta_{20} \text{Céges autó}_i \\
& + \beta_{21} \text{Játékosított toborzás}_i \\
& \quad + \beta_{22} \text{Visszajelzés}_i \\
& \quad \quad + \beta_{23} \text{Onboarding}_i \\
& \quad \quad \quad + \varepsilon_i
\end{aligned} \quad (2)$$

A 2. egyenletben látható β paramétervektor a vizsgált tulajdonságok hasznosságra gyakorolt hatását képviseli.

A DCE kísérleti elrendezését az Ngene 1.2 szoftver használatán keresztül, D-hatékony (D-efficient) típussal (a 2. egyenlet formulájára alapozva) állítottam össze. A kísérleti elrendezés 48 döntési helyzetet tartalmazott, melyek mindegyik három hipotetikus állásopciót kínált fel a kitöltőknek. A szituációk tartalmaztak kiugrási (a választás elkerülése) opciót. Ezek voltak a „Munkahely 1”, „Munkahely 2”, „Munkahely 3” és „Egyik sem” opció.

4. táblázat: **Példa a döntési helyzetre**

	Munkahely 1	Munkahely 2	Munkahely 3
A vállalatnál észlelt érték	Azonosulás a vállalat értékeivel, normáival	Azonosulás a vállalat céljaival	Transzparencia a döntéshozatalban
Vállalati jövőkép és stratégia	Környezetmenedzsment szemlélet	Fenntarthatóság	Fenntarthatóság
Munkakörnyezet	Modern irodai környezet	Modern irodai környezet	Munkahely megközelíthetősége
Emberek és kultúra	Sokszínűség és egyenlőség	Támogató vezetők	Támogató vezetők
Teljesítménymérés és képzés-fejlesztés	Továbbképzési/átképzési lehetőségek	Alkalmazott teljesítménymérési módszerek	Továbbképzési/átképzési lehetőségek
Munkavállalói teljesítmény	Kihívást jelentő/ változatos munka	Értelmes, értékteremtő munka	Kihívást jelentő/ változatos munka
Anyagi és nem anyagi jellegű juttatások	Egészségügyi juttatások	Bónusz	Bónusz
Munkavállalói élmény	Videó interjú	Belépő csomag/onboarding	Interjú utáni visszajelzés

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

A döntési helyzetek nagy számára való tekintettel blokkosítást alkalmaztam, azaz a kérdőívem ezen részének 6 különböző verzióját készítettem el. Ennek eredményeképpen minden válaszadónak 8 fiktív döntési helyzetben kellett kiválasztania a számára leginkább preferált állásopciót. Döntési helyzetre példát a 4. táblázat mutat.

A kérdőív további részeiben az egyes hazai autógyártó vállalatok kitöltők általi ismeretére és megítélésére, illetve a megkérdezettek demográfiai adataira kérdeztem rá. A végleges kérdőív 20 kérdésből áll, melynek részleteit az 1. sz. melléklet tartalmazza.

3.1.2. A vezetői interjú körülményeinek ismertetése

Vezetői interjú módszerrel arra a kérdésre kerestem a választ (K2), hogy hogyan építik fel a szervezetek a munkáltatói márkaépítési stratégiájukat, melyek azok a kulcsfontosságú munkáltatói értékajánlat elemek, amelyek hozzájárulhatnak a szervezet munkavállalói vonzásának és megtartásának sikeres tervezéséhez és végrehajtásához?

A vezetői interjúk megszervezése során a hazai autógyártó cégek közül az Audi Hungaria Zrt., a BMW Manufacturing Hungary Kft. és a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. munkáltatói márkaépítésért felelős vezetőit kerestem meg. A szervezetek lehatárolásának alapja, hogy mind a három vállalat német tulajdonosi szemléletű, prémium

kategóriás autóipari multinacionális szervezetként folytatja tevékenységét. Kérésünket, a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. felelős vezetője versenyjogi tilalom szempontjából nem fogadta el. Az interjú alanyok az Audi Hungaria Zrt. és a BMW Manufacturing Hungary Kft. munkáltatói márkaépítésért felelős vezetői voltak.

A félig strukturált interjú vezérfonalát a 3.sz. *melléklet* tartalmazza. Az interjú során először az interjúalanyok jelenlegi pozíciójára, feladataira vonatkozó kérdéseket tettem fel annak érdekében, hogy megértssem, milyen szerepet töltenek be a szervezetben. Ezután áttértem a szervezet általános jellemzőinek és struktúrájának felmérésére, beleértve a vállalat méretét, tulajdonosi körét és munkaerőpiaci pozícióját. Megismerkedtem a szervezet gyáregységeivel, valamint a munkavállalók számával és ezen belül a kék és fehérgallérok dolgozók arányával. Ezt követően a szervezetek munkáltatói márkaépítés stratégiájára összpontosítottam, beleértve annak sajátosságait és a stratégia implementációja során felmerült kihívásokat. Ezentúl az egyes szervezetek munkáltatói értékajánlat stratégiáját vizsgáltam, különös tekintettel azokra az elemekre, amelyeket a potenciális munkavállalók felé kiemelten kommunikáltak. A vezetőket kérdeztem továbbá a célcsoport-specifikus értékajánlatokról és azok kommunikációs csatornáiról, valamint a munkáltatói márka stratégiájának összehangolásáról a munkaerőpiaci trendekkel és a fenntarthatósági szempontokkal.

3.1.3. A vállalati karrieroldalak összehasonlító vizsgálata

A karrieroldalak összehasonlító elemzése során arra a kérdésre (K3) kerestem a választ, hogy milyen munkáltatói értékajánlatokat kommunikálnak az egyes hazai autóipari vállalatok a szervezeti karrieroldalon? Ehhez részletesen két szempont mentén vizsgáltam a Magyarországon működő autóipari prémium kategóriát gyártó szervezetek külső munkáltatói márka elemét, a vállalatok karrier oldalát (1) és azon megjelenő munkáltatói értékajánlataikat (2). A vizsgált szervezetek az Audi Hungaria Zrt., a BMW Manufacturing Hungary Kft. és a Mercedes-Benz Manufacturing Kft. voltak, melynek oka, hogy a vállalatok egyaránt német tulajdonosi szemlélettel rendelkeznek, illetve hasonlóan prémium kategóriás autókat gyártanak.

Az elemzési folyamat során alaposan felmértem az egyes szervezetek által nyújtott, a karrieroldalukon is hangsúlyozott előnyöket és lehetőségeket, kiemelt figyelmet fordítva azokra a tényezőkre, amelyek a leendő munkavállalók számára leginkább vonzóak lehetnek. A vizsgálatom a munkáltatói értékajánlat fontos elemeinek azonosítására épült, figyelembe véve a szervezetek által kommunikált értékeket.

4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A fejezet célja a saját vizsgálat során kapott eredmények ismertetése és értékelése. A továbbiakban a saját összeállítású kérdőív, a vezetői interjúk és a tartalom elemzés eredményeit ismertetem.

4.1. A kérdőíves felmérés eredményeinek ismertetése

4.1.1. A válaszadók demográfiai adatainak ismertetése

A megfelelő szűrés, szelektálás után a kérdőív válaszadóinak száma 300 fő volt. A minta részleteit az 5. táblázat ismerteti. A kérdőíves felmérés során a válaszadási hajlandóság a női válaszadóknál volt magasabb, 63%-ban (189 kitöltő) nők és 37%-ban (111 válaszadó) férfiak válaszoltak a kérdésekre. A válaszadók több, mint felének, 52%-ának (156 kitöltő) legmagasabb iskolai végzettsége egyetemi Bsc/BA képzés és a legtöbben (66%-ban) a Z generáció tagjai közé tartoznak (198 kitöltő).

5. táblázat: A válaszadók demográfiai adatainak megoszlása

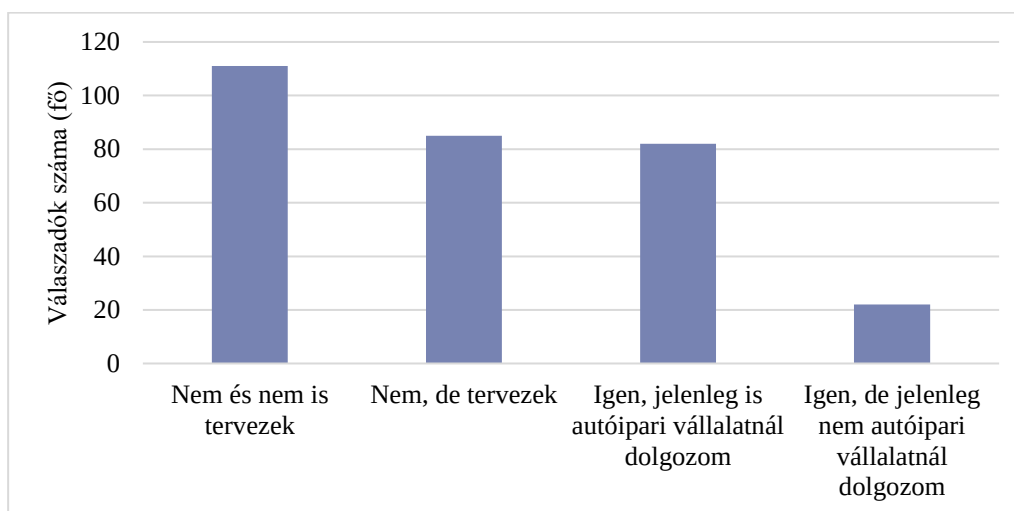
Demográfiai adatok	Válaszadók száma (fő) n=300
Generáció	
Z generáció	198
Egyéb generáció	102
Nem	
Nő	189
Férfi	111
Legmagasabb iskolai végzettség	
Gimnázium/szakközépiskola	59
Főiskolai/BSc/BA képzés	158
Egyetemi MSc/MA képzés	57
PhD képzés	2
Egyéb posztgraduális képzés (OKJ, FOSZ)	24
Munkaerőpiaci helyzet	
Jelenleg munkavállaló	262
Jelenleg nem vállal munkát	38

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

Ha a munkaerőpiaci helyzetet vizsgáljuk, a kitöltők legnagyobb része 226 fő jelenleg foglalkoztatott (87%) és 38 fő jelenleg nem vállal munkát (13%). A demográfiai adatokat tekintve a kérdőíves felmérésben megkérdezettek szakterületi megoszlása nagyon széles, ezért ez a kategória a táblázatban nem került bemutatásra. A legnagyobb válaszadás aránya a gazdaságtudományi területéről érkezett (53%), de voltak még nagy számban társadalomtudományi (9,3%), műszaki (8,7%), illetve jogi (5,7%) területéről is válaszok.

4.1.2. A hazai autóipari vállalatok megítélése a kitöltők körében

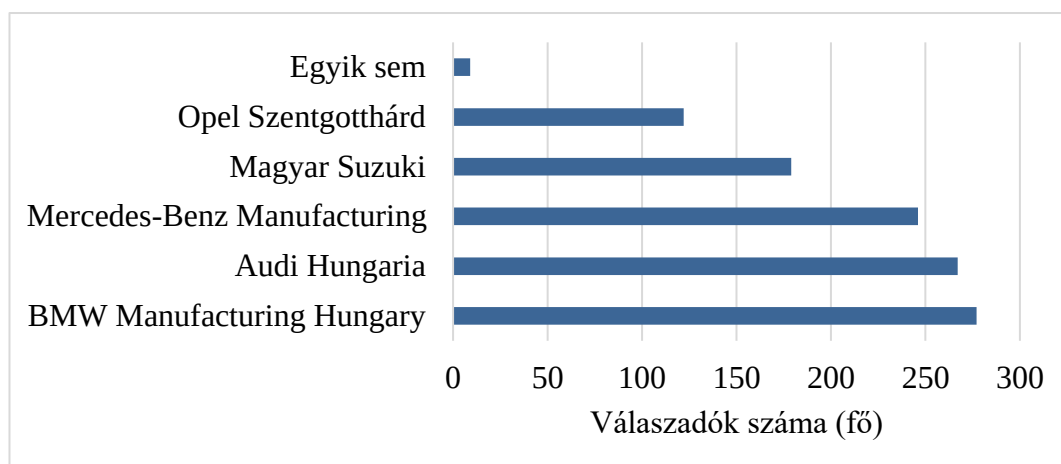
A hazai autóiparra vonatkozó kérdések során vizsgáltam az autóipari vállalatoknál való elhelyezkedés népszerűségét, a válaszadók autóipari vállalatokról való tájékozottságát, a tájékozódás forrását és a vállalatok megítélését.



8. ábra: A válaszadók megoszlása azzal kapcsolatban, hogy dolgoztak-e korábban autóipari vállalatnál

Forrás: Saját vizsgálat (2024), n=300

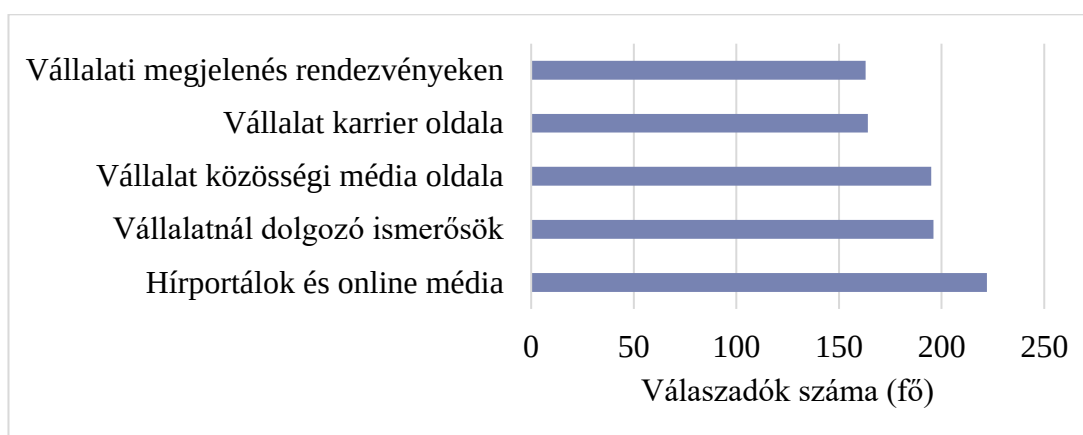
A 8. ábra szemlélteti, hogy a válaszadók közül 22-en (8%) dolgoztak korábban autóipari vállalatnál, 82-en (27%) jelenleg is autóipari vállalatnál dolgoznak és 85-en (28%) terveznek autóipari vállalatnál elhelyezkedni.



9. ábra: **A válaszadók megoszlása, arról, hogy melyik hazai autógyártóról hallottak korábban**

Forrás: Saját vizsgálat (2024), n=300

A 9. ábra mutatja, hogy válaszadók közül a legtöbben a BMW Manufacturing Hungary (277 válaszadó), Audi Hungaria (267 válaszadó) és Mercedes-Benz Manufacturing (246 válaszadó) vállalatok Magyarországi jelenlétéről hallottak korábban.

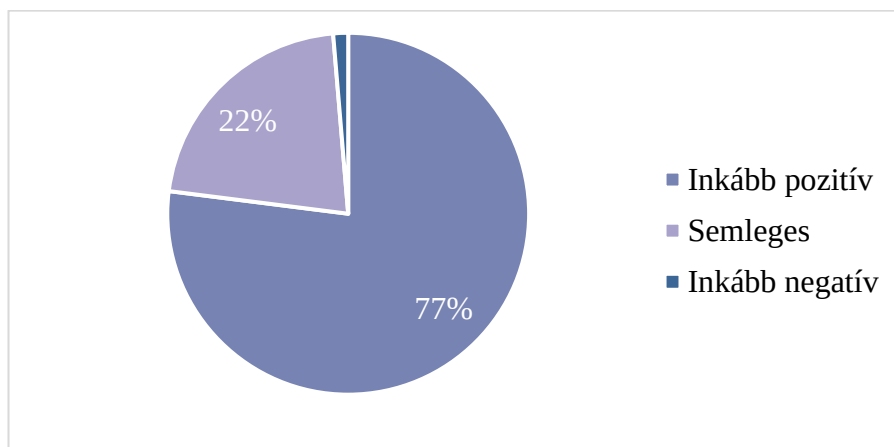


10. ábra: **A válaszadók megoszlása, arról, hogy milyen felületen hallottak a hazai autógyártó vállalatokról korábban**

Forrás: Saját vizsgálat (2024), n=300

A 10. ábra ismerteti, hogy válaszadók közül a legtöbben a különböző hírpórtálok és online média (222 válaszadó), vállalatnál dolgozó ismerősök (196 válaszadó) és a vállalatok közösségi média felületen való megjelenései során (195 válaszadó) hallottak a hazai autógyártó vállalatokról. Ezentúl a vállalati karrier oldalon (164 válaszadó) és különböző rendezvényeken

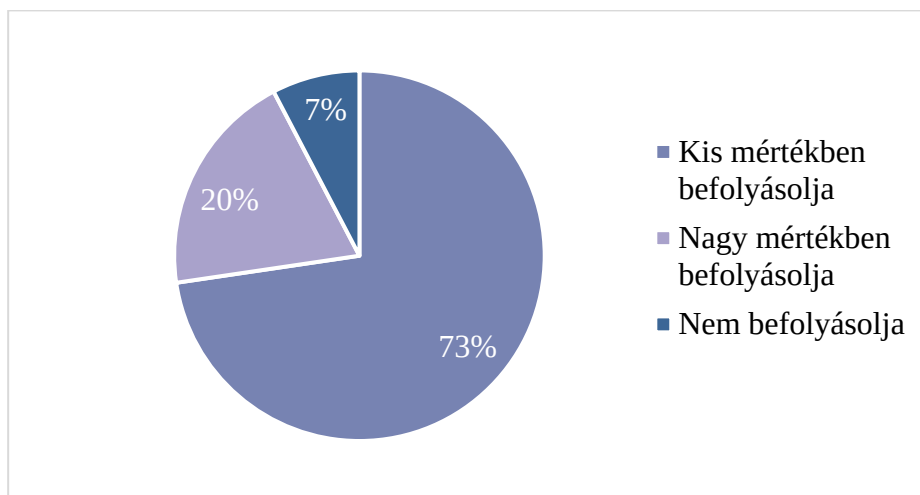
(163 válaszadó), például állásbörzéken tájékozódtak. Ebből kifolyólag a munkáltatói márkaépítés terén ezek a csatornák kiemelkedő fontossággal bírnak.



11. ábra: A válaszadók megítélése az autóiipari vállalatokra vonatkozóan

Forrás: Saját vizsgálat (2024), n=300

A 11. ábra szemlélteti, hogy a válaszadók megítélése az autóiipari vállalatokra vonatkozóan inkább pozitív (231 válaszadó), kisebb mértékben semleges (65 válaszadó) és a legkisebb arányban negatív (4 válaszadó).

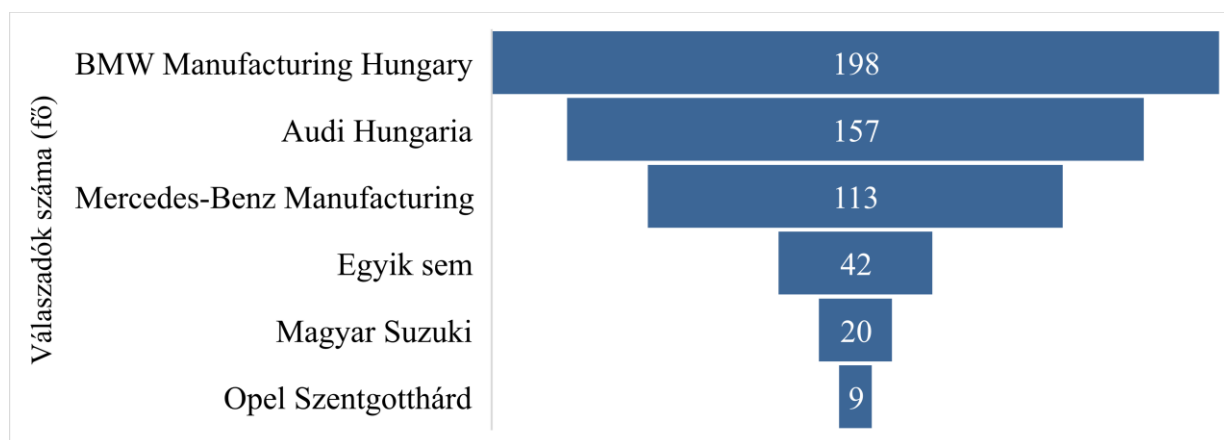


12. ábra: A válaszadók megítélése arról, hogy milyen mértékben befolyásolja őket egy szervezet hírneve

Forrás: saját vizsgálat (2024), n=300

A 12. ábra mutatja a válaszadók megítélését arról, hogy milyen mértékben befolyásolja őket egy szervezet hírneve. A megoszlásokat elemezve megállapítható, hogy közel

háromnegyedüket (218 válaszadó) nagy mértékben befolyásolja, 59 válaszadót kis mértékben befolyásol, míg 23 válaszadót nem befolyásol egy szervezet hírneve.



13. ábra: A válaszadók megoszlása arról, hogy melyik hazai autógyártó vállalatnál dolgoznának szívesen

Forrás: Saját vizsgálat (2024), n=300

A 13. ábra szerint a három legnépszerűbb vállalat, ahol a válaszadók szívesen dolgoznának, a prémiumkategóriás autót gyártó BMW Manufacturing Hungary Kft. (198 válaszadó), Audi Hungaria Zrt. (157 válaszadó) és Mercedes-Benz Manufacturing Kft. (113 válaszadó) voltak.

Az eredmények összességében azt mutatták, hogy az autógyártó vállalatok megítélését vizsgálva, a válaszadók többsége pozitívan vélekedett a hazai autógyártó vállalatokról és nagyobb részük hallott korábban a BMW Manufacturing Hungary Kft., Audi Hungaria Zrt. és Mercedes-Benz Manufacturing Kft. vállalatokról. A szervezetekről való tájékozódás leggyakoribb forrásai közé tartozott a különböző hírportálok és online média, valamint a vállalatok közösségi média felületei. A válaszadók többsége jelentősnek tartotta egy szervezet hírnevének befolyását és a legtöbben szívesen dolgoznának a BMW Manufacturing Hungary Kft., Audi Hungaria Zrt. és Mercedes-Benz Manufacturing Kft. vállalatoknál.

4.1.3. A diszkrét választási kísérlet eredményei – a munkáltatói értékajánlatok megítélésének vizsgálata

Diszkrét választási modellezésem első szakaszában egy bázis feltételes logit (conditional logit – CL) modellbecslést hajtottam végre a 2. egyenlet szerinti hasznosságfüggvény formulára alapozva. A modellbecslés eredményeit a 4. sz. melléklet ismerteti. Az adatok alapján a munkáltatói értékajánlatok közül 12 esetben találtam szignifikáns hatást, melyeket a következő alfejezetekben tárgyalok részletesen. Elmondható továbbá, hogy a „nem választás” („Egyik állásopciót sem szeretném megpályázni” kategória az állásopciók közül) szignifikánsan kevésbé volt preferált a kitöltők körében, mint a „döntés” (a felkínált 3 állásopció közül valamelyik kiválasztása) az egyes választási szituációk esetében.

A „Vállalatnál észlelt értékek és értékrendszerek” munkáltatói márka kategória esetében a „Transzparencia a döntéshozatalban” munkáltatói értékajánlatot kezeltem referencia kategóriaként. Az eredmények alapján elmondható, hogy az „Azonosulás a vállalat értékeivel, normáival” munkáltatói értékajánlat esetében egy szignifikáns, pozitív hatást azonosítottam. Ez alapján, ha a munkavállalók személyesen és érzelmileg is kapcsolódnak a vállalat értékeivel és normáival az preferáltabbá tesz egy álláslehetőséget, mint ha egy vállalat átlátható módon és részletes információkkal kommunikálja és hozza nyilvánosságra döntéseit.

Az „Emberek és kultúra” munkáltatói márka kategória esetében a „Támogató, együttműködő csapat/munkatársak” munkáltatói értékajánlatot kezeltem referencia kategóriaként. Az eredmények alapján elmondható, hogy a „Sokszínűség és egyenlőség” és a „Szakmailag felkészült, hiteles vezetők” munkáltatói értékajánlatok esetében mutatkozik szignifikáns hatás, melynek előjele negatív. Ez alapján a „Támogató, együttműködő csapat/munkatársak” megléte preferáltabbá tesz egy álláslehetőséget, mint a sokszínűség és egyenlőség a munkahelyen vagy a szakmailag felkészült, hiteles vezetők.

A „Teljesítménymérés és képzés-fejlesztés” munkáltatói márka kategória esetében az „Alkalmazott teljesítménymérési módszerek” munkáltatói értékajánlatot kezeltem referencia kategóriaként. Az eredmények alapján elmondható, hogy a „Továbbképzési/átképzési lehetőségek”, a „Karrierlehetőségek” és a „Mentor/coach támogatása” munkáltatói értékajánlatok esetében azonosítottam szignifikáns hatást, melyek előjele mindegyik esetben pozitív. Ez alapján ezen munkáltatói értékajánlatok megléte preferáltabbá tesz egy álláslehetőséget, mint az alkalmazott teljesítménymérési módszerek megléte egy munkahelyen.

A „*munkavállalói teljesítmény*” munkáltatói márka kategória esetében a „Kihívást jelentő/változatos munka” munkáltatói értékajánlatot kezeltem referencia kategóriaként. Az eredmények alapján elmondható, hogy az „Értelmes, értékteremtő munka”, az „Egyértelmű munkaköri keretek és elvárások” munkáltatói értékajánlatok esetében szignifikáns hatás mutatkozik, melyek előjele mindkét esetben pozitív. Ez alapján ezen munkáltatói értékajánlatok megléte preferáltabbá tesz egy álláslehetőséget, mint a kihívást jelentő/változatos munka megléte egy munkahelyen.

Az „*Anyagi és nem anyagi jellegű juttatások*” munkáltatói márka kategória esetében a „Bónusz” munkáltatói értékajánlatot kezeltem referencia kategóriaként. Ezen kategória során a „Versenyképes fizetés” munkáltatói értékajánlat elem nem került be az elemek közé, aminek indoka, hogy a munkaerőpiacon felmérések alapján (PwC, Randstad éves felmérések) ez az elem torzítaná az eredményeket, hiszen a hazai munkavállalók túlnyomó részének minden esetben ez a kategória az elsődleges szempont az álláskeresés során. Az eredmények alapján elmondható, hogy a „Mozgóbér”, az „Egészségügyi juttatások” és a „Családtámogatás” munkáltatói értékajánlat esetében szignifikáns hatás mutatkozik, melyek előjele minden esetben negatív. Ez alapján a bónusz kifizetések megléte egy munkahelyen preferáltabbá tesz egy álláslehetőséget, mint az említett munkáltatói értékajánlatok.

A „*Munkavállalói élmény*” munkáltatói márka kategória esetében a „Videó interjú” munkáltatói értékajánlatot kezeltem referencia kategóriaként. Az eredmények alapján elmondható, hogy a „Belépési csomag/onboarding” munkáltatói értékajánlat esetében szignifikáns hatás mutatkozik, melynek előjele pozitív. Ez alapján a „Belépési csomag/onboarding” megléte preferáltabbá tesz egy álláslehetőséget, mint a videó interjú megléte a toborzási folyamat során a munkahelyválasztásnál.

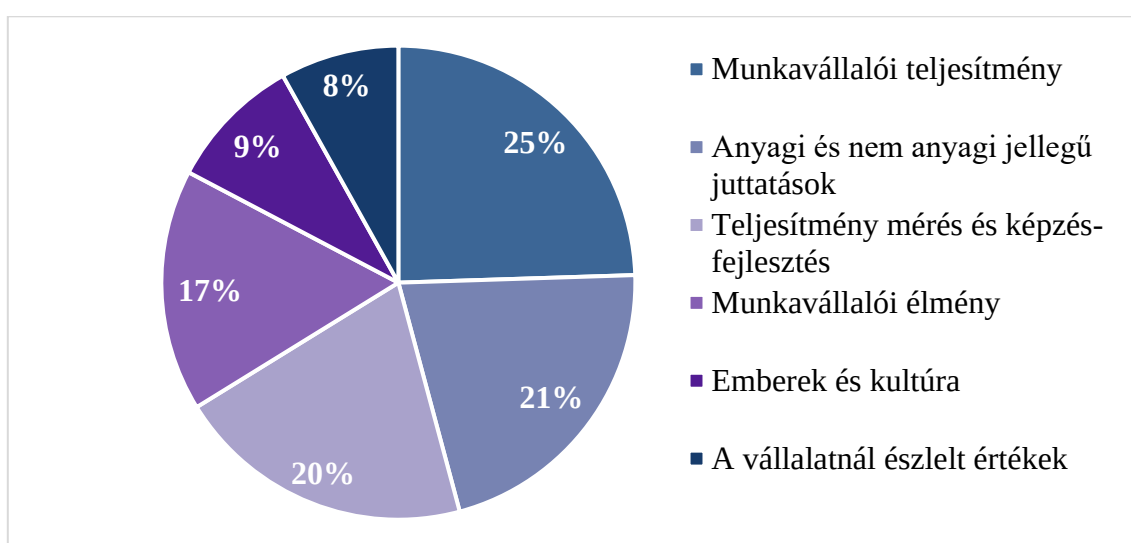
A „*Vállalati jövőkép és stratégia*”, illetve a „*Munkakörnyezet*” munkáltatói márka kategóriákon belüli munkáltatói értékajánlat elemek nem mutattak szignifikáns hatást a kitöltők hipotetikus állásopciókkal kapcsolatos döntései során. Ebből arra következtethetünk, hogy ezen munkáltatói márkák nem játszanak jelentős szerepet a kitöltők állásválasztása során.

A vizsgált munkáltatói márkák relatív fontosságának megállapítása érdekében a 3. *egyenlet* szerinti formulát alkalmaztam (Kiss et al., 2022; Richetin et al., 2022; Troiano et al., 2019).

$$\text{Attribútum fontossága}_x = \frac{[\max(\beta_x) - \min(\beta_x)] * \max(L_x)}{\sum_{x=1}^X \{ [\max(\beta_x) - \min(\beta_x)] * \max(L_x) \}} * 100, \quad (3)$$

ahol $\max(\beta_x)$ és $\min(\beta_x)$ a maximális és minimális hasznossági együtthatót jelöli az x -ik attribútumra vonatkozóan, míg L_x az x -ik attribútum szintjét jelöli (esetemben minden attribútum dummy kódolási formátummal került becslésre a modellezés során, így a $\max(L_x)$ minden esetben 1 lesz).

A 3. egyenlet szerinti formula alapján kalkulált megoszlásokat a 15. ábra szemlélteti.



14. ábra: A munkáltatói márkák fontosságának megoszlása

Forrás: Saját vizsgálat, 2024

A vizsgált munkáltatói márkák relatív fontosságának eredményei alapján megállapítható, hogy a potenciális munkavállalók számára a legfontosabb munkáltatói márka attribútumok, a munkavállalói teljesítmény (24,5%), az anyagi és nem anyagi jellegű juttatások (21,3%) és a teljesítmény mérés és képzés-fejlesztés (20,4%) (14. ábra).

Diszkrét választási modellezésem következő szakaszában egy interakciós modellt becsültem, a bázis modell esetében szignifikáns hatást mutató munkáltatói értékajánlatokat egy „Z generáció” hatással bővítettem ki, amely azt hivatott becsülni, hogy a Z generációhoz tartozó kitöltők a többi kitöltőhöz képest szignifikánsan jobban/kevésbé preferálják-e az adott munkáltatói értékajánlatot. Az interakciókat a következők szerint alakítottam ki (4. egyenlet–

15. egyenlet). ,ahol a β_{X-Z} generáció az interakciós hatást, míg Z generáció a Z generációra létrehozott dummy kódolt változót jelöli.

$$\beta_{2_{Bövitett}} = \beta_2 + \beta_{2-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (4)$$

$$\beta_{8_{Bövitett}} = \beta_8 + \beta_{8-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (5)$$

$$\beta_{9_{Bövitett}} = \beta_9 + \beta_{9-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (6)$$

$$\beta_{11_{Bövitett}} = \beta_{11} + \beta_{11-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (7)$$

$$\beta_{12_{Bövitett}} = \beta_{12} + \beta_{12-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (8)$$

$$\beta_{13_{Bövitett}} = \beta_{13} + \beta_{13-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (9)$$

$$\beta_{14_{Bövitett}} = \beta_{14} + \beta_{14-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (10)$$

$$\beta_{15_{Bövitett}} = \beta_{15} + \beta_{15-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (11)$$

$$\beta_{17_{Bövitett}} = \beta_{17} + \beta_{17-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (12)$$

$$\beta_{18_{Bövitett}} = \beta_{18} + \beta_{18-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (13)$$

$$\beta_{19_{Bövitett}} = \beta_{19} + \beta_{19-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (14)$$

$$\beta_{23_{Bövitett}} = \beta_{23} + \beta_{23-Z \text{ generáció}} Z \text{ generáció} \quad (15)$$

Fontos kiemelni, hogy a túlspecifikált modell elkerülése érdekében, a vizsgált interakciókat munkáltatói márkáként teszteltem külön modellben. Az első szignifikáns hatást a „Teljesítménymérés és képzés-fejlesztés” munkáltatói márka esetében azonosítottam. A vizsgált munkáltatói értékajánlatok közül a karrierlehetőségekre vonatkozóan becsültem szignifikáns, pozitív együtthatót ($\beta_{\text{Karrierlehetőségek-Z generáció}}=0,38$; $p<1\%$), ami arra a következtetésre utal, hogy ezen értékajánlat a bázis szinten rögzített alkalmazott teljesítménymérési módszerekhez képest preferáltabbnak tekinthető a Z generációba tartozók körében, mint a más generációs csoportba tartozó kitöltőknél. A „Munkavállalói teljesítmény” munkáltatói márkaelem esetében szintén sikerült szignifikáns interakciós hatást azonosítani. Az értelmes, értékteremtő munka szignifikánsan preferáltabb a Z generációba tartozó kitöltők körében, mint a kihívást jelentő/változatos munka, szemben a további generációkba tartozó kitöltőkkel ($\beta_{\text{Értelmes, értékteremtő munka-Z generáció}}=0,21$; $p<10\%$). Az „Anyagi és nem anyagi jellegű juttatások” esetében mindössze egy interakció mutatott szignifikáns hatást. Az ebből levonható következtetés szerint a bónusz jelenléte szignifikánsan preferáltabb a Z generációba tartozók körében, mint a családtámogatás, szemben a többi generációba tartozó kitöltővel ($\beta_{\text{Családtámogatás-Z generáció}}=-0,22$; $p<10\%$). Végül a „Munkavállaló élmény (toborzás, kiválasztás, beillesztés)” munkáltatói márka esetében is sikerült szignifikáns interakciós hatást azonosítanom. A kapott eredmény alapján az onboarding szignifikánsan preferáltabbnak tekinthető a Z generációba

tartozó megkérdezettek körében, mint a videó interjú, szemben a további generációs osztályokba sorolható válaszadókkal ($\beta_{\text{Onboarding-Z generáció}}=0,19$; $p<5\%$).

Összességében a Z generációs válaszadók körében tehát szignifikáns pozitív eltérést mutatott a „Teljesítménymérés és képzés-fejlesztés” kategóriában a karrierlehetőségek preferáltsága, a „Munkavállalói teljesítmény” munkáltatói márkaelemnél az értelmes, értékteremtő munka, illetve az „Anyagi és nem anyagi jellegű juttatások” kategóriában a bónusz jelenléte és a „Munkavállaló élmény” kategóriában az onboarding. Ezek az eredmények fontosak lehetnek a munkáltatók számára, hogy hatékonyabban személyre szabott értékJánlatokat kínáljanak különböző generációs csoportoknak és jobban megértsék, hogy mely tényezők befolyásolják a különböző korosztályok munkahelyi preferenciáit.

4.2. A vezetői interjú tapasztalatainak ismertetése

Az interjúk célja annak felmérése, hogy a hazai prémium kategóriás autóipari gyártó szervezetek, hogyan alakítják ki a munkáltatói márkaépítés stratégiájukat, milyen elemeket tartanak fontosnak hangsúlyozni a munkáltatói márkaépítésük során és milyen munkáltatói márkaértékekkel rendelkeznek. A hazai autóipari gyártócégek közül az interjúfelkérést az Audi Hungaria Zrt. és a BMW Manufacturing Hungary Kft. fogadta el. A Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. kérésünket, versenyjogi tilalom szempontjából nem fogadta el.

4.2.1. Az interjúalanyok és a szervezetek ismertetése

A kutatási cél megvalósítása érdekében olyan vezetőket kerestem fel, akik magyarországi prémium autóipari gyártó szervezetnél tevékenykednek. Lehetőségem nyílt beszélni a témáról az Audi Hungaria Kommunikációs osztályának Employer Brandingért felelős vezetőjével és a BMW Manufacturing Hungary Kft. Senior HR Marketing szakértőjével. A továbbiakban a szervezetek esetében az Audi Hungaria, illetve BMW Group Gyár Debrecen elnevezést használom.

Az Audi Hungaria vállalati kommunikációs osztályán belül különálló részleg felelős a belső kommunikációért, melynek része az Employer Branding vezetése is. Az Audi Hungaria Employer Brandingért felelős vezetője több, mint 22 éve dolgozik a szervezetnél és jelenleg a cég belső munkáltatói márkaépítés stratégiájáért felel, mely során egy 4 fős regionális csapat munkáját felügyeli. Az Audi Hungaria kiemelkedően fontosnak tartja mind a külső, mind pedig a belső kommunikációt és ennek megfelelően külön hangsúlyt fektet az Employer Branding stratégiájának kialakítására és megvalósítására is. A vállalatnál több, mint 12 000 ember

dolgozik nap, mint nap. Ebből 8000 fő fizikai, 4000 szellemi munkavállaló. A szervezet arra törekszik, hogy a munkavállalóknak olyan munkakörnyezetet biztosítson, amelyben az ember komfortosan, jól érezheti magát. Közös céljuk, hogy erősítsék a vállalaton belüli összetartozást, valamint azt az érzést, hogy „audisnak” lenni valóban jó. Ezenfelül nagy hangsúlyt fektetnek a fenntarthatóságra, amely mára a versenyképesség egyik meghatározó tényezője lett. Ezen a területen nagy lépéseket értek el az elmúlt időszakban, hiszen 2020 óta karbonsemlegesen folytatják tevékenységüket. Az Audi Hungaria Employer Branding vezetője, elárulta, hogy vállalatuk egy alacsony, mindössze 2%-os fluktuációs szinttel és stabil létszámmal rendelkezik. Ebből adódóan a jövőben kevesebb hangsúlyt fognak fektetni a toborzás és kiválasztás folyamataira, inkább a megtartásra összpontosítanak. Több, mint 5 éve nem kerestek direkt munkatársakat, ami azt mutatja, hogy a meglévő csapat elégedett és hűséges.

A BMW Group Gyár Debrecen a tervek szerint 2025-ben kezdi meg a termelést, több mint ezerötyszáz munkavállalóval, egyben ekkor gördül le a gyártósorról a Debrecenben debütáló, tisztán elektromos meghajtású Neue Klasse első modellje is. A senior HR Marketing szakértő elmondása alapján, a BMW Group debreceni gyáregysége jelenleg 1000 feletti munkavállalóval rendelkezik, melyen belül még több a fehérgallérosok aránya, ez azonban a jövőben változni fog ahogyan a gyár a termelési fázisba lép. A BMW Group Gyár Debrecen esetében az Employer Branding stratégia kialakítása a HR Marketing osztály feladata, melyre az első pillanattól fogva kiemelt hangsúlyt fektetnek. A vállalat minden téren a fenntarthatóságra törekszik, ezért a teljes HR Marketing tevékenységünket és a toborzási folyamatot úgy építették fel, hogy szinte 100 százalékban papírmentes módon valósuljanak meg. Ezt jól példázza, hogy az installációk és az ajándékok, amiket a különböző rendezvényekre visznek, fenntartható alapanyagból készülnek. A rendezvényeiken arra törekednek, hogy sok digitális élményt nyújtsanak, például mesterséges intelligencia által generált fotót készíthetnek a látogatók vagy ki lehet próbálni egy a szervezet által fejlesztett autós játékot a BMW Vision Neue Klasse autóval. A vállalat iránt érdeklődők egy modern karrieroldalon tudnak jelentkezni ugyancsak papírmentesen, ahol egy „machine learning” alapú chatbot fogadja őket.

4.2.2. A szervezetek munkáltatói márkaépítés stratégiája, kiemelt munkáltatói értékajánlat elemek

Az interjú során megkérdezem, hogy rendelkeznek-e a cégek munkáltatói márkaépítés stratégiával, illetve hogyan történik ezen stratégia kialakítása és milyen kulcsfontosságú

értékajánlat elemeket tartalmaznak a munkáltatói márkaépítés csomagok, amelyeket kiemelten hangsúlyoznak a jelenlegi és potenciális munkavállalók felé a vállalatok.

Az Audi Hungaria Employer Branding vezetőjének elmondása alapján, a vállalat munkáltatói márkaépítés stratégiája az alapüzenetekre épül, melyeket a Volkswagen konszerntől kapnak. Ezek magukban foglalják a prémium minőséget, a modern technológiát, valamint a magasan képzett munkaerőt, melyek az Audi Hungaria névjegyét is képezik. A munkáltatói márkaépítés stratégia része a vállalatnál ez követően a magyarországi munkaerőpiaci tendenciák és preferenciák vizsgálata, amelyhez a PwC és a Randstad által készített legfrissebb éves munkaerőpiaci felméréseket használják. Az alapüzeneteket és a munkaerőpiaci felméréseket követi a különböző célcsoport specifikus munkáltatói márka elemek kialakítása. A célcsoportokhoz tartozók preferenciáit és elvárásait lokációnként elemezik, majd ennek alapján alakítják ki a munkáltatói értékajánlatot. Az Audi Hungaria munkáltatói márkaépítése során tehát először meghatározzák az alapüzeneteket. Ezután elemzik a munkaerőpiaci tendenciákat és preferenciákat. Speciális célcsoportokra összpontosítanak, majd ennek alapján alakítják ki a konkrét munkáltatói értékajánlatot. Az Audi Hungaria Employer Branding vezetője szerint, az autóipari vállalatoknak általánosságban azonban változó stratégiát kell alkalmazniuk a munkáltatói márkaépítés terén, attól függően, hogy mennyi ideje vannak jelen Magyarországon és mennyi embert kell felvenniük, ami egy helyzetből adódó módszertani specifikusság. Az Audi esetében, ha 10-15 új munkavállalót keresnek egy adott célcsoportból, már nem vesznek igénybe fejedelmű céget, hanem inkább munkáltatói értékajánlat kampányt indítanak. Ez az adaptív megközelítés lehetővé teszi számukra, hogy rugalmasan reagáljanak az aktuális helyzetre és szükségletekre a toborzás terén. A főbb toborzási lokációk a vállalat számára Nyugat-Magyarország és Budapest. Az utóbbi években az Audi Hungaria-nál az IT és fejlesztő területekre irányuló speciális toborzásokra helyezték a hangsúlyt.

Az Audi Hungaria kiemelt figyelmet fordít munkáltatói értékajánlatainak kialakítására, különösen a megtartás szempontjából. Azon túl, hogy elismert prémium autógyártó vállalként rendelkezik a Volkswagen csoport tagjaként hírnevével, az Audi olyan elemeket is felvonultat, melyek vonzóvá teszik magukat a dolgozók számára. Ilyenek például a diverzitás, a home office lehetőség, az ergonomikus munkahely, stabilitás a fenntarthatóság és persze a különböző béren kívüli juttatások. Az egyik legfontosabb érték az Audi számára a diverzitás és az inkluzív munkahelyi kultúra. Az Audi Hungaria Employer Branding vezetőjének elmondása alapján, az összetett csapatok ösztönzése és támogatása hozzájárul a kreativitás és az innováció előmozdításához, ami kulcsfontosságú a vállalat sikeréhez. A home office lehetőség kiváló

módja annak, hogy a dolgozók egyensúlyt teremtsenek munka és magánéletük között. Bár ez különösen a szellemi munkavállalók számára elérhető, lehetővé teszi a rugalmasságot és a hatékonyságot. Az ergonomikus munkahely kialakítása nemcsak a dolgozók komfortérzetét növeli, hanem javítja az egészségüket és teljesítményüket is. Ez a befektetés a vezető szerint a dolgozók jóllétébe hosszú távon megtérülő beruházás. Az Audi számára az üzleti stabilitás és a jövőkép közvetíti a bizalmat a dolgozók felé. A vállalat folyamatosan fejlődik és innovál, biztosítva a munkavállalók számára az állandó fejlődési lehetőségeket és biztonságot a karrierjük szempontjából. A béren kívüli juttatások, mint például az egészségügyi és szabadidős lehetőségek, valamint a szociális támogatások nagyon fontosak a dolgozók számára. Ezek a juttatások segíthetnek a munka és magánélet egyensúlyának fenntartásában és a dolgozók elégedettségének növelésében. Végül, de nem utolsósorban, az Audi elkötelezett a vállalati fenntarthatóság iránt, ami egyre inkább fontos szempont a Z generáció számára. A környezettudatosság és a társadalmi felelősségvállalás olyan értékek, melyek vonzóvá teszik a vállalatot a környezettudatos és társadalmilag érzékeny munkavállalók számára. Ezek az elemek együtt alkotják az Audi Hungaria vonzó és versenyképes munkáltatói márkaépítését.

Az Audi Hungaria külön kezeli a munkáltatói márkát és az EVP-t (Employee Value Proposition - Munkavállalói Értékkínálat). Az EVP-k kialakításához külső céget vesznek igénybe, amelynek segítségével a különböző részlegek, például a beszerzés, gyártástechnológia tervezés vagy IT saját belső EVP-jét határozzák meg a munkavállalók bevonásával. Ennek eredményeképpen egy üzenet jön létre, amelyet a belső kommunikációban közölnek és kiemelt helyen jelenik meg az irodák falain, ezáltal motiválva a meglévő munkavállalókat. Ez az átgondolt és kreatív kommunikáció hozzájárul a dolgozók elégedettségének és motivációjának növeléséhez.

Az Audi Hungaria Employer Branding vezetője kihangsúlyozta, hogy szervezetük esetében a jövőben kialakításra kerülő munkáltatói márkaépítés stratégia fókuszja nagyban függ majd a külső környezet változásaitól, például az orosz-ukrán háborútól vagy az inflációtól, valamint a járműipar átalakulásától és az elektronikus átállástól. Ezek a tényezők jelentősen befolyásolják majd, hogy milyen munkáltatói márka elemek lesznek hangsúlyosak és fontosak a jövőben. Ezért nehéz megjósolni, hogy mi lesz az új és mi lesz a kiemelt prioritás a következő években az Audi Hungaria és más hasonló vállalatok számára.

A BMW Group senior HR Marketing vezetője elmondta, hogy a BMW Group munkáltatói márkaépítés stratégiáját és az értékajánlat csomagokat együtt alakítják ki a helyi kultúrához igazodva. A globális BMW Group rendelkezik egy EVP dokumentummal, melyet

minden gyáregység helyi viszonyokhoz igazítva prioritizál. A BMW Group Gyár Debrecen esetében a munkáltatói ígérek célcsoportspecifikusak és főként azokra a területekre koncentrálnak, ahol tömeges toborzás szükséges vagy nehezen betölthető pozíciók vannak. A vállalat jelenlegi fő célcsoportjai között kiemelkedik a külföldön és más városokban dolgozó debreceni lakosok visszavonása a városba, melyhez a szervezet egy 5 fázisú „Költözz haza” kampányt valósít meg. Ezentúl a BMW Group Gyár Debrecen megvalósít további kampányokat is, mint a szakképzési kampány, kék galléros és fehér galléros kampányok, illetve az országos Debrecent népszerűsítő kampány. Fontos, hogy ezeket a kampányokat célcsoport specifikusan különböző csatornákon hirdetik, illetve vannak célzott kampányok is egyedi pozíciók vagy területek számára. A munkáltatói márkaértékek szempontjából a vállalat esetében kiemelten fontos a „törődő vállalat” értéke, amelyen belül hangsúlyozzák az egészségvédelem, az egészség tudatosság és megelőzés értékeit. A vállalat fontosnak tartotta egy magas színvonalú egészségügyi központ mielőbbi kialakítását a BMW Group Gyár Debrecenben is, ami 2024 márciusában megnyitotta kapuit a dolgozók számára. A BMW Group Gyár Debrecen számára a vállalati globális EVP-k alapján kiemelt fontossággal bírnak olyan értékajánlatok, amelyek a prémium munkakörnyezetet, a munka magánélet egyensúlyát, a fenntarthatóságot, a digitalizációt és a technológiai innovációt hangsúlyozzák. A szakértő kiemelte, hogy zöld mezős beruházásként előnyük, hogy a csatlakozó dolgozók az első pillanattól részt tudnak venni a legmodernebb technológiák és a gyár kialakításában, ami szintén fontos értékajánlat.

A BMW HR Marketing szakértője kihangsúlyozta, hogy a munkáltatói márkaépítés stratégián belül a kifelé történő kommunikáció mellett, rendkívül nagy hangsúlyt fektet a vállalat a belső kommunikációra is, azaz a munkaerő megtartásra, hiszen ez az első pillanattól kezdve rendkívül fontos. Zöldmezős beruházás esetén a betanulási időszakban jelentős befektetés történik a munkavállalókba, ezért a cég számára lényeges, hogy ezek az инвестиciók megtérüljenek. A BMW HR Marketing szakértője emellett hangsúlyozta, hogy a munkáltatói márka stratégia esetében kulcsfontosságú számukra a hitelesség, hiszen ez is hozzájárul a munkavállalók megtartásához.

A BMW Group Gyár Debrecen induló gyár jellegéből fakadóan még nem tudja teljes mértékben kifejleszteni márkaígéreteit, ezért főként azokat globális EVP-ket alkalmaznak, amelyeket már Debrecenben is sikerült implementálni. A vállalat HR Marketing szakértője kihangsúlyozta, hogy ahogyan a vállalat elkezdi a termelést és új csapatokat állít fel, a globális munkáltatói márkaígérek helyi megvalósítása egyre inkább előrehalad majd. Jövőbeni

vállalati célként tűzték ki, hogy a gyártás megkezdése után kiemeljék majd a vállalat sokrétű képzés-fejlesztési palettáját és a dolgozók számára nyújtott szakmai kiteljesedés lehetőségét.

A szakértő elmondása alapján, a BMW Group Gyár Debrecen számára rendkívül fontos, hogy képet kapjon a munkaerőpiaci preferenciákról és azokról a specifikus munkáltatói értékajánlatokról, amelyek alapján a jelöltek választják a vállalatot. Ebből kifolyólag a jelentkezéshez automatikusan kiküldenek egy kérdőívet, amelynek segítségével a vállalat betekintést nyerhet abba, hogy melyek azok az értékek és előnyök, amelyek a potenciális munkavállalók számára vonzóvá teszik őket. Ezek az információk lehetővé teszik számukra, hogy célzottan alakítsanak ki olyan munkáltatói értékajánlatokat és programokat, amelyek megfelelnek a munkaerőpiaci igényeknek és elvárásoknak, ezzel növelve a vállalat vonzerejét a tehetséges jelöltek szemében. Ezáltal a BMW Group képes lesz kiemelkedő munkaerőt toborozni és megtartani, ami hozzájárulhat a vállalat sikeres és fenntartható fejlődéséhez.

4.2.3. A munkáltatói értékajánlatok kommunikációja a szervezetek esetében

Az interjú során megkérdezem, hogy hogyan történik a munkáltatói értékajánlatok kommunikációja a szervezetek esetében, melyek azok a kommunikációs felületek, amelyeket a vezetők kiemelten fontosnak tartanak.

Az Audi Employer Brandingért felelős vezetőjének elmondása alapján, a szervezet nagy hangsúlyt fektet a munkáltatói márképítésre a közösségi médiában, különösen a Facebookon és a LinkedInen. Véleménye szerint, Magyarországon továbbra is a Facebook a legnépszerűbb platform a potenciális munkavállalók elérésére, de emellett aktívan jelen vannak, olyan közösségi média felületeken is, mint a LinkedIn. Az offline állásbörzéken való potenciális munkavállalók elérése a vezető szerint már alig érzékelhető és helyette inkább célcsoport specifikus rendezvényekre fektetik a hangsúlyt. Ez az átmenet a célzottabb és hatékonyabb toborzási stratégiájukat tükrözi, amely jobban illeszkedik az Audi Hungaria munkáltatói márkájához és az aktuális piaci igényekhez.

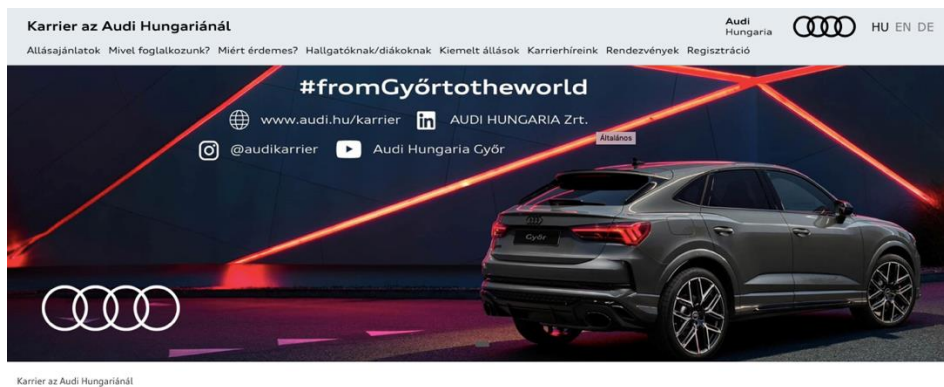
A BMW senior HR Marketing szakértőjének elmondása alapján, A BMW Group debreceni gyára kiemelt figyelmet fordít a helyi jelenlétre és rendezvényeken való részvételre, ezentúl online csatornákon az EVP-k által meghatározott célcsoportoknak megfelelő tartalmakat közvetít. A hirdetések során aktív, call-to-action kommunikációt használnak, valamint minden kampányhoz saját kollégákat, egyedi hangzást és kreatívokat alkalmaznak. Hirdetéseiket fenntartható módon alkotják meg, amelyre kiváló példa a járműhirdetések

esetében az elektromos járművekkel való kizárólagos hirdetés. Print, TV, rádió és mozihirdetéseket alkalmi és kampány jelleggel használnak. BMW senior HR Marketing szakértőjének véleménye szerint, ez a stratégia átfogó megközelítést biztosít a munkáltatói márkaimázs erősítésében és a helyi közösségekkel való kapcsolattartásban.

A vezetői interjúk eredményei alapján összességében megállapítható, hogy a két vizsgált vállalat stratégiai szinten kezeli a munkáltatói márkaépítést és a célcsoportspecifikus munkáltatói értékJánlatok kialakítását, valamint egyaránt fontosnak tartja az olyan munkáltatói márka elemeket, mint „ergonomikus/prémium munkakörnyezet”, „fenntarthatóság”, illetve „munka-magánélet egyensúly”.

4.3. Vállalati karrieroldalak összehasonlító vizsgálata

A Magyarországon működő autóiipari gyártó szervezetek egyik külső munkáltatói márka elemét, a karrier oldalukat elemeztem munkáltatói értékJánlat szempontjából. Arra kerestem választ, hogy a vállalatok által fontosnak tartott értékJánlatok, hogyan jelennek meg a karrieroldalak esetében? Ehhez részletesen két szempont mentén vizsgáltam a szervezetek külső munkáltatói márka elemét, a vállalatok karrier oldalát (1) és azon megjelenő munkáltatói értékJánlataikat (2).



Karrier az Audi Hungariánál

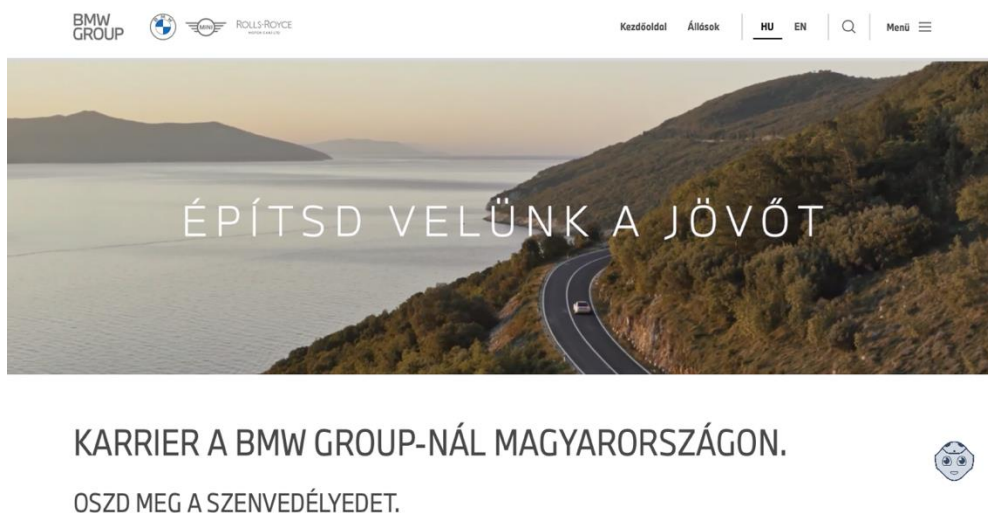
15. ábra: Audi Hungaria karrieroldal

Forrás: Audi Hungaria (2024)

Az Audi Hungaria *karrieroldala* bemutatja Győr városát, mint az innovatív motorok szülőhelyét és az Audi Q3 modellek gyártásának központját. Kiemelik, hogy a győri üzem a

világ egyik legkorszerűbb járműgyára, amely teljes mélységű gyártási folyamatokat valósít meg. Ezen felül a vállalat vezető szerepet tölt be az elektromos meghajtások gyártásában és közép-európai szinten a legnagyobb szerszámgyárként ismert. A karrieroldal hangsúlyozza az Audi Hungaria több területen betöltött vezető szerepét, különösen az elektromos meghajtások és a technológiai fejlesztések terén. Az Audi Hungaria számos karrierlehetőséget kínál a hallgatóknak és a főállásban dolgozóknak egyaránt, különböző szakmai háttérrel rendelkezők számára, beleértve a mérnöki, IT és gazdasági területeket. A karrieroldal arra ösztönzi az érdeklődőket, hogy csatlakozzanak a sikeres projektjeikhez és segítsenek formálni a jövő technológiáit.

Az Audi Hungaria honlapján a *munkáltatói értékJánlatok* között megjelenik az innováció, a fenntarthatóság és a rugalmasság. A vállalat nemcsak a jelenlegi, hanem a hosszú távú technológiai fejlődésre is összpontosít és a munkavállalók számára izgalmas kihívásokat kínál. Emellett a rugalmasság és a fenntarthatóság kiemelése azt jelzi, hogy a vállalat fontosnak tartja a munkavállalók jólétét és a környezeti felelősségvállalást.



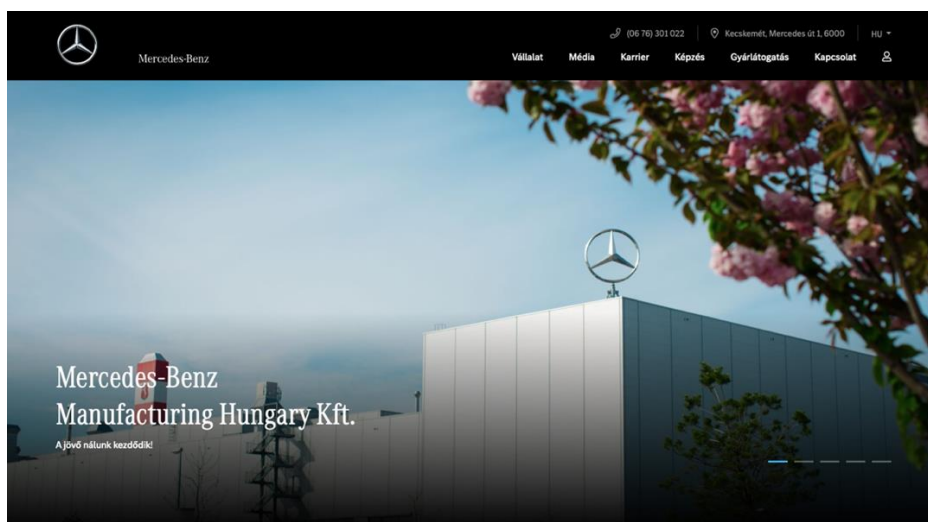
16. ábra: **BMW Group** karrieroldal

Forrás: BMW Group (2024)

A BMW Group *karrieroldala* hangsúlyozza, hogy a vállalat esetében a minőség az alapvető működési elv, amely minden tevékenységüket áthatja. A karrieroldal kiemeli, hogy a BMW Group debreceni gyárában dolgozók számára a munka többet jelent, mint egyszerűen csak egy állás. Minden munkatársat arra buzdítanak, hogy vegyen részt valami nagyban, valami különlegesen és részesüljenek az általuk alkotott kiválóság örökségében. Ezt jól példázza az „Építsd velünk a jövőt” hívómondat. A szöveg hangsúlyozza, hogy a szervezet értékeivel

azonosuló munkatársakat keresnek, akik részt akarnak venni az autóipar jövőjét alakító projekteken és törekvésekben. Ez a rész kiemeli a BMW Groupnál való munkavégzés különlegességét és az ott dolgozók szerepét nemcsak az autók gyártásában, hanem a mobilitás jövőjének formálásában is.

A BMW Group honlapján megjelenő *munkáltatói értékJánlatok* átfogóan tükrözik a vállalat elkötelezettségét az innováció, a fenntarthatóság, a digitalizáció és a csapatmunka iránt. Az innovációra és digitalizációra való fókusz azt sugallja, hogy a vállalat nyitott az új technológiák és megközelítések iránt, ami inspiráló környezetet teremt a munkavállalók számára. Emellett a fenntarthatóságra való összpontosítás azt jelzi, hogy a szervezet felelősségteljes módon kívánja kezelni környezeti hatásait és hozzájárulni a fenntartható jövő kialakításához. A csapatmunkára való hangsúly helyezése pedig kiemeli, hogy a vállalat egy összetartó és dinamikus munkaközösséget kíván létrehozni, ahol az együttműködés és az ötletek megosztása kiemelt fontosságú.



17. ábra: **Mercedes-Benz karrieroldal**

Forrás: Mercedes-Benz (2024)

A Mercedes-Benz *karrieroldala* kiemeli az aktuálisan nyitott pozíciókat, lehetőséget adva az álláskeresőknél arra, hogy közvetlenül megismerjék és pályázhassanak az elérhető lehetőségekre. A részletes leírások és elvárások segítségével a potenciális jelentkezők betekintést nyerhetnek a különböző pozíciókba és azokhoz kapcsolódó feladatokba. Emellett az oldal hangsúlyozza a vállalat által kínált előrelépési lehetőségeket és karrierfejlesztési programokat, amelyek segítségével a munkavállalók szakmai és személyes fejlődése is

garantált. A vállalat karrieroldala átfogó platformot nyújt az álláskeresőknél, hogy felfedezzék és kiaknázzák a vállalat által kínált izgalmas lehetőségeket és karrierépítési útvonalakat.

A Kecskeméti Mercedes-Benz Gyár karrieroldalán *megjelenő munkáltatói értékajánlatok* kiemelten a társadalmi felelősségvállalásra, az innovációra és a helyi közösség támogatására összpontosítanak. Az értékajánlatok között kiemelt szerepet kapnak az olyan kezdeményezések és programok, amelyek segítik a helyi közösség fejlődését, legyen szó oktatási, kulturális vagy egészségügyi támogatásról. Ez a megközelítés a Mercedes-Benz Gyár elkötelezettségét és felelősségvállalását tükrözi a társadalom és környezetük iránt, miközben vonzó lehetőséget kínál azoknak, akik nemcsak egy állást keresnek, hanem olyan munkahelyet, ahol egy innovatív környezetben tevékenységükkel pozitív hatást gyakorolhatnak a közösségre.

6. táblázat: A karrieroldalakon megjelenő legfontosabb munkáltatói értékajánlat elemek

	Audi Hungaria	BMW Group Gyár Debrecen	Mercedes-Benz Manufacturing
Karrieroldalon megjelenő munkáltatói értékajánlatok	innováció	innováció	innováció
	fenntarthatóság	fenntarthatóság	társadalmi felelősségvállalás
	rugalmasság	csapatmunka	helyi közösség támogatása

Forrás: Saját vizsgálat (2024)

A karrieroldalakon megjelenő munkáltatói értékajánlat elemeket a 6. táblázat foglalja össze. A vállalati karrieroldalak összehasonlítása során megállapítottam, hogy a vezetői interjúkban említett munkáltatói márkaértékek mindkét szervezet esetében összhangban vannak a karrieroldalakon kommunikált üzenetekkel.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Dolgozatom során a munkáltatói márka és a munkáltatói értékajánlatok különböző aspektusait vizsgáltam, melynek fókuszában az autóipar állt. A kutatási célok megvalósítása érdekében primer vizsgálatok keretében egyrészt potenciális munkavállalók körében – diszkrét választási kísérleten alapuló – kérdőíves felmérést alkalmaztam, másrészt vezetői interjúkat készítettem továbbá a Magyarországon működő autóipari szervezetek egyik külső munkáltatói márka elemét, a karrier oldalukat is elemeztem munkáltatói értékajánlat szempontjából. A kapott eredményeim alapján ismertetem levont legrelevánsabb következtetéseimet, majd javaslatot teszek azok gyakorlati hasznosítási lehetőségeire.

A hazai és nemzetközi szakirodalom alapján megállapítottam, hogy azoknak a szervezeteknek, melyeknek céljuk a tehetséges munkavállalók vállalathoz vonzása és megtartása, elengedhetetlen figyelmet kell fordítaniuk a márkaimázsukra és azok hiteles, megfelelő kommunikációjára.

*A kérdőíves kutatás eredményei rámutattak, hogy a válaszadók többsége pozitívan vélekedik a vizsgált hazai autóipari vállalatokról és nagyobb részük hallott korábban a BMW Manufacturing Hungary Kft., Audi Hungaria Zrt. és Mercedes-Benz Manufacturing Kft.-ről. A szervezetekről való tájékozódás leggyakoribb forrásai közé a különböző hírportálok és az online média, valamint az egyes vállalati közösségi média felületek tartoznak. A válaszadók többsége fontosnak tartotta egy szervezet hírnevének befolyását és a legtöbben szívesen dolgoznának a BMW Manufacturing Hungary Kft., az Audi Hungaria Zrt. vagy a Mercedes-Benz Manufacturing Kft.-nél. Az eredmények arra utalnak, hogy a hazai autóipari vállalatok vonzó munkaadók és a munkáltatói márkaépítésben fontos szerepet játszanak az online médián és közösségi médián való megjelenések, valamint a vállalati karrier oldalak. Az eredmények alapján *javaslom*, hogy a hazai autóipari szervezeteknek tovább erősíteniük jelenlétüket az online és közösségi médiában, valamint hangsúlyt fektetni a vállalati karrier oldalaik fejlesztésére.*

*A diszkrét választási modellezés eredményei alapján megállapítottam, hogy a vizsgált munkáltatói márkák közül a legfontosabbak a munkavállalói teljesítmény, az anyagi és nem anyagi jellegű juttatások, valamint a teljesítménymérés és képzés-fejlesztés. A szervezeteknek számára *javaslom* megjeleníteni ezeket a munkáltatói márkaelemeket (feltéve, hogy rendelkeznek velük) mind a belső, mind pedig a külső kommunikációjuk során.*

Kutatásom első hipotézisét vizsgálva, miszerint az innováció és technológiai fejlesztések iránti elkötelezettség és a kihívást jelentő munka fontos munkavállalói értéket képviselnek az autóipari dolgozók körében (H1) arra a következtetésre jutottam a modellezés

eredményei alapján, hogy az „Innováció és technológiai fejlesztések iránti elkötelezettség” nem képvisel szignifikáns hatást az állásválasztások során, míg az „Értelmes, értékteremtő munka” és az „Egyértelmű munkaköri keretek és elvárások” szignifikánsan fontosabbak a kitöltők körében, mint a „Kihívást jelentő/változatos munka”. Az eredmények alapján tehát érdemes lehet a szervezeteknek a gyakorlatban is megvalósítani ezeket, például átlátható munkaköri leírásokon és értékes, inspiráló feladatokon keresztül. Ez segíthet abban, hogy a munkáltató kiemelkedő legyen a tehetségek szemében, ezáltal vonzza és megtartsa a legjobb jelölteket a versenyképes munkaerőpiacon. Ezek alapján *az első hipotézist elutasítottam.*

A második hipotézis arra vonatkozott, hogy *a szakmai fejlődés lehetősége, a modern munkakörnyezet és az értékteremtő munka preferált értékajánlatok az autóipari vállalatoknál, és ezeknek a tényezőknek a hangsúlyozása segíthet a vállalatoknak megfelelő munkaerőt toborozni és megtartani (H2).* Az eredmények rávilágítottak, hogy a „Teljesítménymérés és képzés-fejlesztés” a három legfontosabb munkáltatói márka között van jelen, több, mint 20%-os fontossági megoszlással. A leginkább preferált értékajánlatok ezen belül a „Továbbképzési/átképzési lehetőségek”, amit a „Karrierlehetőségek” és a „Mentor/coach támogatása” követ. Modellezésem következtetési között megállapítottam továbbá, hogy a „Modern irodai környezet” nem képvisel jelentős szempontot a választások során, a potenciális munkavállalók körében. Tekintettel arra, hogy a „Teljesítménymérés és képzés-fejlesztés” kategória kiemelkedő fontossággal bír a munkavállalók szemében, *javasolt* a vállalatoknak az átképzési palettájuk bővítésére, valamint ezen lehetőségek kommunikációjára (mind a potenciális, mind pedig a jelenlegi munkavállalók felé) fókuszálni. Emellett fontos hangsúlyozni a karrierlehetőségeket és a mentor/coach támogatásának elérhetőségét, annak érdekében, hogy a dolgozók érzékeljék a szervezet elkötelezettségét a szakmai fejlődésük támogatásában. Ezek alapján a második hipotézisemet megtartottam.

Diszkrét választási modellezésem következő szakaszában megvizsgáltam, hogy mutatkozik-e generáció szerinti eltérés a munkahelyválasztási preferenciákban. A szignifikáns együtthatóbecslések alapján megállapítottam, hogy a „Karrierlehetőségek” (az „Alkalmazott teljesítménymérési módszerek” értékajánlathoz képest), az „Értelmes, értékteremtő munka” (a „Kihívást jelentő/változatos munka” értékajánlathoz képest), a „Bónusz” (a „Családtámogatás” értékajánlathoz képest) és az „Onboarding” (a „Videó interjú” értékajánlathoz képest) szignifikánsan preferáltabb értékajánlat a Z generációhoz tartozó kitöltők körében, mint a más generációhoz tartozóknál. Ezek alapján *ajánlott lehet megfontolni* a szervezeteknek azt, hogy kiemelt figyelmet fordítsanak a Z generáció preferenciáinak megértésére és figyelembevételére az értékajánlataik kialakításában és kommunikációjában. Erősítsék a karrierlehetőségekre és az

értelmes, értékteremtő munkára való fókuszot, valamint hangsúlyozzák a bónusz kifizetéseket és az onboarding programokat, hogy vonzóbbak legyenek a nagyszámban munkaerőpiacra lépő Z generáció tagjai számára.

A *vezetői interjúk* során két kiemelkedő autóiipari gyártó szervezet, az Audi Hungaria és a BMW Group Gyár Debrecen munkáltatói márkaépítési stratégiáját és munkáltatói értékajánlatait vizsgáltam. Az eredmények rávilágítottak arra, hogy mindkét vállalat komoly hangsúlyt fektet a munkáltatói márkaépítésre és stratégiájukat az aktuális piaci igényekhez és helyi körülményekhez igazítják.

Az Audi Hungaria munkáltatói márkaépítési stratégiája során figyelembe veszi a munkaerőpiaci tendenciákat és preferenciákat, majd ez alapján alakítja ki a konkrét munkáltatói értékajánlatokat, amelyek globálisan meghatározott alapüzenetekre épülnek. Az Audi kiemelt figyelmet fordít a diverzitásra, az ergonomikus munkakörnyezet kialakítására, az üzleti stabilitásra, a fenntarthatóságra, valamint aktívan használja a közösségi médiát és célcsoport specifikus rendezvényeket a munkáltatói márkaépítés során.

A BMW Group Gyár Debrecen a szervezet globális munkáltatói márkaépítési stratégiáját az aktuális piaci igényekhez igazítja. A vállalat hangsúlyozza „törődő vállalat” munkáltatói értékajánlatot, kiemelt figyelmet fordít a prémium munkakörnyezet biztosítására, a fenntartható vállalati gyakorlatokra és a digitalizációra. A BMW Group Debrecen aktívan kommunikál az EVP-k által meghatározott célcsoportoknak megfelelő tartalmakat online és offline csatornákon egyaránt és fenntartható módon hajtja végre hirdetéseit.

Összességében mindkét vállalat rendkívül átgondolt és stratégiai megközelítést alkalmaz a munkáltatói márkaépítés terén, figyelembe véve a piaci trendeket és a lokális körülményeket, aktívan kommunikálja a célcsoportok felé az egyes munkáltatói értékajánlatokat. Az eredmények alapján *ajánlott a szervezeteknek* a már meglévő sikeres gyakorlatok mellett rugalmas és adaptív stratégiát kialakítani a munkáltatói márkaépítés terén és a globális vállalati értékeken túl folyamatosan figyelni és elemezni a helyi piaci igényeket és trendeket. Ez lehetővé teszi számukra, hogy hatékonyabban reagáljanak a változó körülményekre és jobban illeszkedjenek a helyi munkaerőpiachoz. Ennek eredményeként vonzóbbá válhatnak a potenciális munkavállalók szemében és jobban kielégíthetik az aktuális munkaerőpiaci igényeket.

A vállalati *karrieroldalak összehasonlítása* során megállapítottam, hogy a vezetői interjúkban említett munkáltatói márkaértékek mindkét szervezet esetében összhangban vannak a karrieroldalakon kommunikált üzenetekkel. Az eredmények rávilágítottak arra, hogy a vállalatok átgondoltan és stratégiaileg építik fel munkáltatói márkájukat. Az eredmények

tükrében javaslom, hogy a szervezeteknek rendszeresen vizsgálják felül a vállalati karrieroldalon megjelenő értékajánlataikat, mivel a kérdőíves eredmények alapján a potenciális munkavállalóknál ez az egyik legnépszerűbb tájékozási platform.

ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat fókuszában a munkáltatói márkaépítés stratégiai jelentősége állt, különös tekintettel arra, hogyan különböztethető meg a munkáltatói márkaépítés az egyedi munkáltatói értékajánlatoktól, valamint milyen kulcsfontosságú értékajánlat elemeket kell figyelembe venni a hazai autóiparban működő vállalatoknak.

A hazai és nemzetközi szakirodalom alátámasztotta, hogy a HR funkciók fejlődési tendenciájának középpontjában a gazdaságban dominánssá váló munkanélküliségre vonatkozó megoldások és válaszok váltak leginkább érzékelhetővé. Azok a belső folyamatok lettek főként hangsúlyosak, melyek támogatják a munkaerő vonzását, megtartását. Egy vonzó, hiteles munkáltatói márka program hatására erősödik a szervezet megtartási képessége, kialakul a munkavállalói elkötelezettség, illetve a legtehetségesebb munkavállalói réteg bevonzásához is hozzájárul azáltal, hogy könnyebb és gyorsabb elérést biztosít a jelentkezőkhöz, ezáltal magasabb jelentkező számot elérve. Megállapítottam, hogy azoknak a szervezeteknek, melyeknek céljuk a tehetséges munkavállalók vállalathoz vonzása és megtartása, elengedhetetlen figyelmet kell fordítaniuk a márkaimázsukra és azok hiteles, megfelelő kommunikációjára.

A kutatási célok megvalósítása érdekében primer vizsgálatok keretében egyrészt potenciális munkavállalók körében – diszkrét választási kísérleten alapuló – kérdőíves felmérést alkalmaztam, másrészt vezetői interjúkat készítettem az Audi Hungaria Zrt. és BMW Manufacturing Hungary Kft. munkáltatói márkaépítésért felelős vezetőivel, melynek fókuszában a szervezetek márkaépítési és értékajánlat stratégiája, azok kiemelt elemei álltak. Továbbá a Magyarországon működő autóipari szervezetek egyik külső munkáltatói márka elemét, a karrier oldalukat is elemeztem munkáltatói értékajánlat szempontjából.

A kérdőíves kutatás eredményei alapján megállapítottam, hogy a leendő munkavállalók számára kiemelten fontosak olyan munkáltatói jellemzők, mint a munkavállalói teljesítmény elismerése, az anyagi és nem anyagi juttatások, valamint a teljesítménymérés és képzés-fejlesztés. Emellett fontosnak tartják, hogy értékes munkát végezzenek, lehetőségük legyen részt venni különböző továbbképzéseken, előrelépési lehetőségeket kapjanak, valamint igénybe vehessék mentor vagy coach támogatását. Ezen kívül szükségük van arra, hogy munkakörük egyértelműen definiált legyen. A generációs összehasonlításból kiderült, hogy a Z generáció számára kiemelten fontosak az értelmes, értékteremtő munka, a bónusz kifizetések, valamint az onboarding programok.

A vezetői interjúk tapasztalatai rávilágítottak arra, hogy mindkét vizsgált vállalat komoly hangsúlyt fektet a munkáltatói márkaépítésre és stratégiájukat az aktuális piaci

igényekhez és helyi körülményekhez igazítják. Összességében mindkét vállalat rendkívül átgondolt és stratégiai megközelítést alkalmaz a munkáltatói márkaépítés terén, figyelembe véve a piaci trendeket és a lokális körülményeket, aktívan kommunikálja a célcsoportok felé az egyes munkáltatói értékJánlatokat.

A vállalati karrieroldalak összehasonlítása során megállapítottam, hogy a vezetői interjúkban említett munkáltatói márkaértékek mindkét szervezet esetében összhangban vannak a karrieroldalakon kommunikált üzenetekkel.

Javasolt fejlesztéseim közé tartozik, hogy a szervezetek mind belső, mind pedig külső kommunikációjuk során kiemelten hangsúlyozzák a munkáltatói márkaelemeket, mint például a munkavállalói teljesítmény elismerése, az anyagi és nem anyagi juttatások, valamint a teljesítménymérés és képzés-fejlesztés. Ezen felül, olyan rugalmas és adaptív stratégiát érdemes kidolgozniuk a munkáltatói márkaépítés terén, amely figyelembe veszi a globális vállalati értékeket, ugyanakkor folyamatosan elemzi a helyi piaci igényeket és trendeket. Fontos továbbá, hogy a szervezetek rendszeresen felülvizsgálják vállalati karrieroldalukon megjelenő értékJánlataikat, mivel ez az egyik legnépszerűbb tájékozási platform a potenciális munkavállalók számára. Ezzel az átgondolt és folyamatosan fejlesztett megközelítéssel a vállalatok képesek lehetnek még vonzóbbá válni és hatékonyabban reagálni a változó munkaerőpiaci igényekre.

A kutatás eredményei megerősítik, hogy a munkaerőpiaci szereplők közötti interakciók rendkívül komplexek és összetettek. A munkavállalói preferenciák folyamatos vizsgálata, a preferencia-heterogenitás mélyebb megértése egy olyan irányt jelenthet a szervezetek számára, melyen keresztül a legjobb munkavállalókat vonzhatják be és tarthatják meg, ezáltal szereelve versenyelőnyt a piacon.

SZAKIRODALMI JEGYZÉK

1. Backhaus K. – Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International, Vol. 5. No. 9. pp. 501–507.
2. Bagienska A. (2018): Employee value proposition as a tool of employer branding. Economic and Social Development: Book of Proceedings. pp. 370-379.
3. Baji P. (2012): A diszkrét választás módszere. Statisztikai Szemle, 90. évf. 10. sz. pp. 21.
4. Benke D. – Cserhádi, I. – Takács, T. (2020): „A távmunka perspektívái Magyarországon” in: Cserhádi, I. (szerk.): Munkapiaci trendek – demográfiai és jóléti kihívások, Typotex Kiadó. pp. 187-204.
5. Bharadwaj S. – Khan N. A. – Yameen M. (2022): Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. Asia-Pacific Journal of Business Administration. Vol 14. No. 3 pp. 309-334.
6. Biba S. – Szabó Sz. (2015): A munkáltatói márka szerepe a közszolgálatban, különös tekintettel az Y-Z generációra. Munkaügyi Szemle. 6. évf. 16. sz. pp. 23-24.
7. Boncz I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécs, pp. 290.
8. Cascio W. F. – Graham, B. Z. (2016): New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. Organization Management Journal. Vol. 13. No. 4. pp. 182-192.
9. Charak, K., & Zaware, N. (2020): Rethinking on Pawar and Charak’s Priority Model of Employee Value Proposition: Development and Implications for Future Agenda. Journal of Applied Management and Investments. Vol. 9. No. 1. pp. 12-21.
10. Csehné P. I. (2016): Elvárások és realitások a munka világában – Expectations and realities in the working world. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. 8. évf. 2. sz. pp. 5-10.
11. Cserhádi I. – Keresztély T. – Takács, T. (2021): Versenyképesség és foglalkoztatás az autóiparban. Közgazdaság - Review of Economic Theory and Policy. 16. évf. 1. sz. pp. 27-38.
12. Czine P. (2020): A diszkrét választási kísérlet elméleti áttekintése. International Journal of Engineering and Management Sciences. 5. évf. 1. sz. pp.62-73.
<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.6>

13. Dajnoki K. – Héder-Rima, M. (2020): A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. 15. évf. 4. sz. pp. 93-106.
14. Dajnoki K. – Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak”–a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. Hadtudomány: A magyar hadtudományi társaság folyóirata. 27. e-sz. pp. 84-93.
15. Edwards M. R. (2017): Employer Branding and Talent Management. Oxford Handbooks Online. doi:10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.7
16. Essősy Á. (2022): Atipikus foglalkoztatás az autóiparban. Közgazdasági Szemle. 69. évf. 4. sz. pp. 517-535.
17. Figurska I. – Matuska E. (2013): Employer Branding As a Human Resources Management Strategy, Human Resources Management & Ergonomics Vol. 7. No 2.
18. Filep R., Dajnoki K., & Hadházi E. B. (2023): Dolgozói elégedettség a Balanced Scorecard dimenzióinak tükrében. Új Munkaügyi Szemle. 4. évf. 3. sz. pp. 59–66. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.5>
19. Gandasari D. – Tjahjana, D. – Dwidienawati, D. – Ichsan, M. (2024): How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. Cogent Business & Management. Vol. 11. No. 1 pp. 232-239.
20. Garibaldi A. (2014): Employer Branding For Dummies, Glassdoor Special Edition. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
21. Goswami P. (2015): Employee Value Proposition: a tool for employment branding. International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 5. No. 12.
22. Gupta R. – Kumar S. – Ranjan T. (2018): Employer branding: a tool for employee retention. International Journal of Business and Management Invention. Volume 7. No. 6. pp. 7-11.
23. Héder-Rima M. – Dajnoki, K. (2020): Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. Marketing & Menedzsment. 54. évf. 2. sz. pp. 5-15.
24. Hoeft F. (2023): Quarterly business review for digital transformation: insights from the automotive industry. Digital Transformation and Society. Vol. 2 No. 4. pp. 342-353.
25. Illéssy, M. (2024): Az automatizáció és a digitalizáció az autóiparban. Educatio. 32. évf. 4. sz. pp. 570-584.
26. Juhász K. (2019): Merre tovább? – HR kérdések Az SSC Szektorban. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. 11. évf. 1. sz., pp. 15-25.

27. Kajos A. – Bálint B. (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása - A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. 45. évf. 6. sz. pp. 69-79.
28. Karoliny Z. – Ásványi Z. – Bálint, B. (2017): Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. ISBN:9789632956480
29. Kiss M. – Czine, P. – Balogh, P. – Szakály Z. (2022): The connection between manufacturer and private label brands and brand loyalty in chocolate bar buying decisions – A hybrid choice approach. *Appetite*. pp. 106-145.
30. Keppeler F. – Papenfuß, U. (2021): Employer branding and recruitment: Social media field experiments targeting future public employees. *Public Administration Review*. Vol. 81. No. 4. pp. 763-775.
31. Központi Statisztikai Hivatal (2020): Munkaerőpiaci folyamatok, 2020. I. félév. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf202/index.html> (letöltve: 2024. 01. 19.)
32. Lievens F. – Van Hove G., – Anseel, F. (2007): Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*. No. 18. pp. 45–59. doi:10.1111/bjom.2007.18.issue-s1
33. Lievens F. – Slaughter, J. E. (2016): Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* No. 3 pp. 407–412.
34. Losonci D. – Takács, O. – Városiné D. K. (2019): Az ipar 4.0 hatásainak nyomában–a magyarországi járműipar elemzése. *Közgazdasági Szemle*. 66. évf. 2. sz. pp. 185-218.
35. J. Richetin V. – Caputo E. – Demartini M. – Conner M. – Perugini (2022): Organic food labels bias food healthiness perceptions: Estimating healthiness equivalence using a Discrete Choice Experiment. *Appetite*. DOI: 10.1016/j.appet.2022.105970
36. Madhumathy S. – Dinakar G. (2022). Impact of Human Capital Management on Employee Retention in Automobile Industry with special reference to selected companies in Bengaluru. *Journal of Positive School Psychology*. Vol. 6. No. 2. pp. 643-669.
37. Mascarenhas B. G. (2019): Employer branding, employee value proposition, and employee experience: New approaches for people management in organizations. *Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement*. pp. 97-103. DOI:10.1007/978-3-319-97894-9_8

38. Minchington (2005). Employee Value Proposition. A Global Perspective.
39. Meier B. (2006): Employer Branding: A holistic concept of Strategic Brand Management for attracting and retaining a company's right potential. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg. ISBN 3832496432, 9783832496432
40. Molnár E. (2013): Egy dinamikus iparág foglalkoztatási hatásainak földrajzi aspektusai: a magyarországi autóipar esete. Területi statisztika. 53. évf. 4. sz. pp. 322-339.
41. Mouton H. – Bussin M. (2019): Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. South African Journal of Economic and Management Sciences. Vol. 22. No. 1. pp, 1-8.
42. Ning, J. (2023): Study on attracting and recruiting talents based on employer branding- a case study of volkswagen. Journal on global socio-economic dynamics. Volume 2. Issue 39. pp. 59-69. DOI: [https://doi.org/10.35678/2539-5645.2\(39\).2023.59-69](https://doi.org/10.35678/2539-5645.2(39).2023.59-69)
43. Park H.J. – Zhou P. (2013): Is There a Correlation for Companies With a Strong Employment Brand Between Employee Engagement Levels and Bottom Line Results?
44. Pattanayak, B. (2020). Human resource management. PHI Learning Pvt. Ltd. ISBN 9389347769, 9789389347760
45. Pawar A. – Charak, K (2017): Study on Evolving Extents of Employer Branding Using Employment Value Proposition in India. International Journal of Research in Business Studies and Management. Vol. 4. No. 12. pp. 1-8.
46. Pawar A. (2016): Organizational significance and impact of employee value proposition. In International Conference on Business. Economics, Socio-Culture & Tourism pp. 9-16.
47. Pawar A. (2018): Analyzing organizational elements of employee value proposition: The employees perspective. In Proceedings of Asia Conference on Business and Economic Studies by University of Economics Ho Chi Minh pp. 94-103.
48. Pawar A. (2020). Prognostic model for employer brand, talent attraction, and employee retention through employee value proposition. Journal of Applied Management and Investments. Vol. 9. No. 3. pp. 133-152.
49. Petry T. – Treisch C. – Peters M. (2021): Designing job ads to stimulate the decision to apply: a discrete choice experiment with business students. The International Journal of Human Resource Management. pp. 1–37. doi:10.1080/09585192.2021.18911
50. Russell S. – Brannan, M. J. (2016): " "Getting the Right People on the Bus" Recruitment, Selection and Integration for the Branded Organization. European Management Journal. Vol. 34. No. 2. pp. 114-124. DOI: 10.1016/j.emj.2016.01.001

51. Rathore H. (2014): Employer branding: a synergistic and reinforcing for an organization. International Journal of Transformations in Business Management. Vol. No. 4, Issue No. 4, ISSN: 2231-6868.
52. Reis I. – Sousa M. J. – Dionísio A. (2021): Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. Sustainability, Vol. 13. No. 19. pp. 98-106.
53. Rounak S. – Misra, R. K. (2020): Employee value proposition: an analysis of organizational factors–the way to enhance value perception. Development and Learning in Organizations: An International Journal. Vol. 34. No. 6. pp. 9-12.
54. Troiano S. – Vecchiato F. – Marangon T. – Tempesta F. (2019): Nasser Households' preferences for a new 'climate-friendly' heating system: Does contribution to reducing greenhouse gases matter? Energies, Volume 12. Issue 13. pp. 26-32, <https://doi.org/10.3390/en12132632>
55. Theurer – C. P. – Tumasjan, A. – Welpe, I. M. – Lievens, F. (2018): Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. International Journal of Management Reviews. Vol. 20. No. 1. pp. 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
56. Trost A. (2014): The Employee Value Proposition. In: Talent Relationship Management. Management for Professionals. Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-54557-3_5
57. Xiang X. – Zhan, Z. – Yanling, L. (2012): The Impact of Employer Brand on Corporate Financial Performance. Singapore: IACSIT Press. DOI: 10.7763/IPCSIT.2012.V52.80
58. Venkat M. – Khan, S. – Gorkhe, M. – Reddy M. – Rao S. (2023): Fostering Talent Stability: A Study on Evaluating the Influence of Competency Management on Employee Retention in the Automotive Industry. Remittances Review. Vol. 8. No. 4. pp. 53-58.

Internetes források:

1. Audi Hungaria (2024): Karrieroldal. <https://audi.hu/hu/karrier> (letöltve: 2024. 04. 18.)
2. Behaviour – a HR magazin (2024): „A jövő gyára már a jelen Debrecenben”. <https://behaviour.hu/a-jovo-gyara-mar-a-jelen-debrecenben/> (letöltve: 2024. 01. 27.)
3. BMW Group Gyár (2024): Karrieroldal. <https://www.bmwgroup.jobs/hu/hu.html> (letöltve: 2024. 04. 18.)
1. Brandfizz (2023): Az EVP jelentése és fontossága: 3 betűből jövőt építeni. <https://brandfizz.hu/evp/> (letöltve: 2023. 10. 27.)

2. Index (2023): Nagy Márton: A legrosszabb forgatókönyv, amikor Amerika tankot hoz és ipart visz. <https://index.hu/velemeney/2023/02/01/nagy-marton-velemeney-gazdasag-amerika-europai-unio/> (letöltve: 2023. 10. 27.)
3. Oeconomus (2023): Az EBRD közel 3 százalékos gazdasági növekedést vár 2024-ben Magyarországon. <https://www.oeconomus.hu/oecofocus/az-ebrd-kozel-3-szazalekos-gazdasagi-novekedest-var-2024-ben-magyarorszagon/> (letöltve: 2023. 10. 27.)
4. BMW Group (2023): A fenntarthatóság a jövő: HIPA Járműipari Konferencia a globális és hazai autóiipari trendekről. <https://www.press.bmwgroup.com/hungary/article/detail/T0416039HU/a-fenntarthatóság-a-joevő:-hipa-járműipari-konferencia-a-globális-és-hazai-autóiipari-trendekről?language=hu> (letöltve: 2023. 10. 27.)
5. Kormany.hu (2023): Feléről kétharmadára nőhet a hazai hozzáadott érték a járműiparban. <https://kormany.hu/hirek/felerol-ketharmadara-nohet-a-hazai-hozzaadott-ertek-a-jarmuiparban> (letöltve: 2023. 10. 27.)
6. HIPA.hu (2023): BMW csoport beruházása Magyarországon: a "láthatatlan gyárból" valóság lesz. <https://hipa.hu/hir/bmw-beruhazas-magyarorszagon-a-lathatatlan-gyarból-valóság-lesz/> (letöltve: 2023. 10. 27.)
7. HR portál (2017): A munkáltatói márkaépítés globális trendjei. <https://www.hrportal.hu/hr/a-munkaltatoi-markaepites-globalis-trendjei-20171214.html> (letöltve: 2023. 10. 27.)
8. Mercedes-Benz (2024): Karrieroldal. <https://gyar.mercedes-benz.hu> (letöltve: 2024. 04. 18.)
9. Mercer.com (2023): Shifting gears: How talent demand is transforming the automotive industry. <https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/shifting-gears-how-talent-demand-is-transforming-the-automotive/> (letöltve: 2024. 03. 10.)
10. Slater, B. (2017): Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources. <https://beamery.com/resources/blogs/employer-branding-definition-process-strategy-and-resources> (letöltve: 2024. 03. 05.)

MELLÉKLETEK

Kérdőív

Munkáltatói értékajánlatok az autóiparban

Kedves Kitöltő!

A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának Vezetés és szervezés mesterszakos hallgatója vagyok. TDK dolgozatomban a magyarországi autóipari vállalatok munkáltatói márkájának munkavállalókra gyakorolt hatásait vizsgálom. Jelen kérdőív célja, hogy felmérjem a munkáltatói márkaépítés elemeivel kapcsolatos preferenciákat.

A válaszadás anonim és önkéntes, a válaszok a dolgozatom kutatási részéhez kerülnek felhasználásra.

Együttműködését előre is köszönöm!

*** Kötelező kérdés**

1. Dolgozott már autóipari vállalatnál?*

Kérem válassza ki a megfelelő állítást!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen, jelenleg is autóipari vállalatnál dolgozom
- Igen, de jelenleg nem autóipari vállalatnál dolgozom
- Nem és nem is tervezek
- Nem, de tervezek

2. Melyik magyarországi autóipari vállalatokról hallott már korábban? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- BMW Manufacturing Hungary
- Mercedes-Benz Manufacturing
- Audi Hungaria
- Magyar Suzuki
- Opel Szentgotthárd

- Egyik sem

3. Milyen platformokon hallott már a különböző autóipari vállalatokról?*

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- Vállalat karrier oldala
- Vállalat közösségi média oldala
- Vállalatnál dolgozó ismerősök
- Vállalati megjelenés rendezvényeken
- Hírportálok és online média
- Egyéb:

4. Hogyan értékelné az Ön által ismert autóipari vállalatok hírnevét és megítélését a munkaerőpiacon? *

Kérem válassza ki a megfelelő állítást!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Inkább pozitív
- Semleges
- Inkább negatív

5. Mennyire befolyásolja döntését egy cég hírneve a munkahely kiválasztásakor? *

Kérem válassza ki a megfelelő állítást!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Kis mértékben befolyásolja
- Nagy mértékben befolyásolja
- Nem befolyásolja

6. Melyik magyarországi autóipari vállalatnál dolgozna szívesen? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- BMW Manufacturing Hungary
- Mercedes-Benz Manufacturing
- Audi Hungaria
- Magyar Suzuki
- Opel Szentgotthárd

- Egyik sem

Döntési helyzetek

Kérjük, képzelje el azt a szituációt, hogy, munkahely választás előtt áll az autóiparon belül és 3 féle munkahely közül választhat. Ezek a munkahely opciók más és más munkáltatói értékJánlatokkal rendelkeznek.

Az alábbi döntési helyzetekben, kérjük válasszon egyet a munkahely alternatívák közül az alapján, hogy Ön melyik opciót preferálná a leginkább.

Például, ha egy olyan munkahelyen kíván dolgozni, ahol figyelmet fordítanak a játékosított toborzás/kiválasztásra, emelett fontos az Ön számára a kihívást jelentő/változatos munka, akkor választása az 1. döntési helyzet esetében a Munkahely 3 opció lesz.

7.

1. döntési helyzet *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1. munkahely

2. munkahely

3. munkahely

Egyik sem

8.

2. döntési helyzet *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1. munkahely

2. munkahely

3. munkahely

Egyik sem

9.

3. döntési helyzet *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1. munkahely

2. munkahely

3. munkahely

Egyik sem

10.

4. döntési helyzet *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1. munkahely

2. munkahely

3. munkahely

Egyik sem

11.

5. döntési helyzet *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1. munkahely

2. munkahely

3. munkahely

Egyik sem

12.

6. döntési helyzet *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1. munkahely

2. munkahely

3. munkahely

Egyik sem

13.

7. döntési helyzet *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1. munkahely

2. munkahely

3. munkahely

Egyik sem

14.

8. döntési helyzet*

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1. munkahely

2. munkahely

3. munkahely

Egyik sem

Demográfiai adatok

15. Az Ön neme:*

Kérem válassza ki a megfelelő állítást!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Nő
- Férfi

16. Melyik generációba tartozik? *

Kérem válassza ki a megfelelő állítást!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Z generáció (1995-2009 között született)
- Y generáció (1980-1994 között született)
- X generáció (1965-1979 között született)
- Baby boomer (1946-1964 között született)

17. Az Ön lakóhelye: *

Kérem válassza ki a megfelelő állítást!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Főváros
- Vármegyeszékhely
- Város
- Falu/Község

18. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

*

Kérem válassza ki a megfelelő állítást!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Általános iskola
- Szakiskola / Szakközépiskola
- Gimnázium
- Egyéb posztgraduális képzés (OKJ, FOSZ)
- Főiskolai/BSc/BA képzés
- Egyetemi MSc/MA képzés
- PhD képzés

19. Jelenleg tanul vagy dolgozik?*

Kérem válassza ki a megfelelő állítást!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Tanulok
- Dolgozom
- Tanulok és mellette dolgozom
- Nem dolgozom és nem tanulok

20. Milyen területen tanul/dolgozik? *

Kérem válassza ki a megfelelő állítást!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- agrártudományok
- gazdaságtudományok

- informatika
- jogi
- műszaki
- orvos- és egészségtudomány
- társadalomtudomány
- természettudomány
- egyéb

A kísérlet során használt attribútumok és attribútum szintek, illetve azok magyarázata

Attribútum	Attribútum szint	Magyarázat
A vállalatnál észlelt értékek, értékrendszerek	Transzparencia a döntéshozatalban	A vállalat átlátható módon és részletes információkkal kommunikálja és hozza nyilvánosságra döntéseit.
	Azonosulás a vállalat céljaival	A munkavállalók személyesen és érzelmiileg is kapcsolódnak a vállalat céljaihoz és tevékenységéhez.
	Azonosulás a vállalat értékeivel, normáival	Azonosulás a vállalat értékeivel, normáival: A munkavállalók osztoznak és támogatják a vállalat által képviselt értékeket és normákat.
Vállalati jövőkép és stratégia	Intézményesített innováció	A vállalat szervezeti keretei és folyamatai támogatják az új ötletek létrehozását és bevezetését.
	Fenntarthatóság	A vállalat tevékenységei és döntései hosszú távon fenntarthatóak.
	Munkahely biztonsága (pl. gazdasági visszaesés idején)	A vállalat gondoskodik arról, hogy munkavállalói gazdasági nehézségek idején is biztonságban érezzék magukat.
	Környezetmenedzsment szemlélet	A vállalat tevékenységei során figyelembe veszi és kezeli környezeti hatásait.
Munkakörnyezet	Modern technológiai eszközök	A vállalat naprakész technológiai eszközöket használ munkavégzéséhez.
	Modern irodai környezet	A vállalat irodai környezete inspiráló, korszerű és kényelmes.
	Munkahely megközelíthetősége	A vállalat könnyen elérhető és megközelíthető helyen található.
Emberek és kultúra	Támogató, együttműködő csapat/munkatársak	A munkavállalók támogató és együttműködő légkörben dolgoznak, ahol segítik egymást.

	Sokszínűség és egyenlőség	A vállalat támogatja a sokszínűséget és egyenlőséget munkahelyén.
	Szakmailag felkészült, hiteles vezetők	A vállalat vezetői kiemelkedő szakmai tudással rendelkeznek és hitelesen kommunikálnak.
	Támogató vezetők	A vállalat vezetői támogatják és segítik munkatársaikat fejlődésükben és munkájukban.
Teljesítménymérés és képzés-fejlesztés	Alkalmazott teljesítménymérési módszerek	A vállalat rendelkezik hatékony módszerekkel munkavállalói teljesítményének mérésére és értékelésére.
	Továbbképzési/átképzési lehetőségek	A vállalat lehetőséget biztosít munkavállalóinak továbbképzésre és átképzésre.
	Karrierlehetőségek	A vállalat lehetőséget biztosít munkavállalóinak karrierjük fejlesztésére és előrelépésre.
	Mentor/coach támogatása	A vállalat támogatja munkavállalóit mentorálással és coachinggal.
Munkavállalói teljesítmény	Kihívást jelentő/ változatos munka	A munkavállalók számára változatos és kihívást jelentő feladatokat kínál a vállalat.
	Értelmes, értékteremtő munka	A vállalat munkavállalói értelmes és értékteremtő munkát végeznek.
	Egyértelmű munkaköri keretek és elvárások	A munkavállalók számára egyértelműen megfogalmazottak és kommunikáltak a munkaköri keretek és elvárások.
	Alternatív munkaidőgazdálkodás (részmunkaidő, távmunka, home office)	A vállalat lehetőséget biztosít munkavállalóinak részmunkaidőben, távmunkában vagy home office-ban történő munkavégzésre.
Anyagi és nem anyagi jellegű juttatások	Bónusz	A vállalat jutalmazza munkavállalóit bónuszokkal.
	Mozgóbér (teljesítmény alapú kifizetések)	A vállalat teljesítmény alapján alakítja ki munkavállalói bérezését.

	Egészségügyi juttatások	A vállalat biztosít egészségügyi szolgáltatásokat munkavállalói számára.
	Családtámogatás	A vállalat támogatja munkavállaló családi helyzetét.
	Céges autó	A vállalat biztosít céges autót a munkavállaló részére.
Munkavállaló élmény (toborzás, kiválasztás, beillesztés)	Videó interjú	Az állásinterjúk online videókonferencia formájában zajlanak.
	Játékosított toborzás/kiválasztás	A vállalat játékosított módszereket alkalmaz a toborzás és kiválasztás folyamatában.
	Interjú utáni visszajelzés	A vállalat visszajelzést ad az állásinterjú után a jelöltnek.
	Belépő csomag/onboarding	A vállalat komplex belépési programot biztosít az új munkavállalók számára.

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

Vezetői interjú kérdések

I. Interjú alanyra vonatkozó kérdések:

1. Milyen végzettséggel rendelkezik?
2. Hány éve dolgozik a szakmában?
3. Milyen pozíciókat töltött be pályafutás során? Milyen pozíciót tölt be jelenleg a szervezetnél?
4. Mióta dolgozik a szervezetnél?

II. Szervezetre vonatkozó kérdések:

5. Ismertesse kérem a szervezetet (szektor, méret, struktúra, tulajdonosi kör, munkaerőpiaci pozíció stb.)
6. Hol találhatóak telephelyei/gyáregységei a szervezetnek?
7. Hány munkavállaló dolgozik Önöknél Magyarországon, illetve világszerte?
8. Mekkora a kék és fehérgalléros munkavállalók száma/aránya?

III. A szervezet humánerőforrás sajátosságaira vonatkozó kérdések:

9. A HR szerepe a szervezetben, vezetés-HR kapcsolata?
10. Mely HR funkciók működnek Önöknél?
11. Melyek azok a tradicionális vagy újszerű funkciók, amelyek a legnagyobb hangsúlyt kapják jelenleg?
12. Melyek azok a funkciók, amelyek fejlesztése indokolt?
13. Melyek azok, melyek bevezetését tervezik?

IV. Munkáltatói márkaépítésre vonatkozó kérdések:

14. Rendelkezik-e a cége munkáltatói márkaépítés stratégiával?
15. Milyen sajátosságokkal rendelkezik a cége munkáltatói márkaépítés stratégiája?
16. Milyen kulcsfontosságú elemeket tartalmaz a cége munkáltatói márkaépítés csomagja, amelyeket kiemelten hangsúlyoznak a jelenlegi és potenciális munkavállalók felé?
17. Milyen kihívások merülnek fel a munkáltatói márkaépítés stratégia implementációja során?

V. EVP-re vonatkozó kérdések:

18. Rendelkezik-e a cége munkáltatói értékajánlat stratégiával?
19. Milyen kulcsfontosságú elemeket tartalmaz a cége munkáltatói értékajánlat csomagja, amelyeket kiemelten hangsúlyoznak a potenciális munkavállalók felé?
20. Célcsoport specifikus munkáltatói értékajánlatokkal rendelkezik?
21. Melyek a legfőbb célcsoportok?
22. Milyen felületeken kommunikálják az egyes munkáltatói értékajánlat elemeket?
23. Hogyan igazodik a munkáltatói értékajánlatuk az aktuális munkaerőpiaci trendekhez, különös tekintettel az autóiparra?
24. Miként integrálják a fenntarthatósági és társadalmi felelősségvállalási elemeket a HR stratégiájukba és az értékajánlatukba?
25. Milyen módon mérhető a munkáltatói elégedettség, és milyen visszajelzéseket kapnak a munkavállalóiktól az értékajánlatukkal kapcsolatban?
26. Hogyan tervezik az értékajánlatuk továbbfejlesztését a jövőben, figyelembe véve a munkaerőpiaci trendeket?

A CL modellbecslés eredményei

Tulajdonságok és a modellt leíró adatok	Együttható	Standard hiba	p-érték
<i>Referencia kategória: ASC_választ</i>			
ASC_nem választ	-2.86	0.22	0.00
<i>Referencia kategória: Transzparencia a döntéshozatalban</i>			
Azonosulás a vállalat céljaival	-0.06	0.07	0.19
Azonosulás a vállalat értékeivel, normáival	0.11	0.06	0.04
<i>Referencia kategória: Intézményesített innováció</i>			
Fenntarthatóság	0.06	0.08	0.24
Munkahely biztonsága (pl. gazdasági visszaesés idején)	0.07	0.07	0.18
Környezetmenedzsment szemlélet	0.02	0.07	0.40
<i>Referencia kategória: Modern technológiai eszközök</i>			
Modern irodai környezet	0,01	0.07	0.48
Munkahely megközelíthetősége	0,01	0.06	0.44
<i>Referencia kategória: Támogató, együttműködő csapat/munkatársak</i>			
Sokszínűség és egyenlőség	-0,12	0.08	0.08
Szakmailag felkészült, hiteles vezetők	-0,09	0.08	0.09
Támogató vezetők	-0,05	0.07	0.23
<i>Referencia kategória: Alkalmazott teljesítménymérési módszerek</i>			
Továbbképzési/átképzési lehetőségek	0,27	0,09	0,00
Karrierlehetőségek	0,19	0,09	0,01
Mentor/coach támogatása	0,13	0,08	0,05
<i>Referencia kategória: Kihívást jelentő/változatos munka</i>			
Értelmes, értékteremtő munka	0,13	0,08	0,06
Egyértelmű munkaköri keretek és elvárások	0,19	0,08	0,01
Alternatív munkaidőgazdálkodás (részmunkaidő, távmunka, home office)	0,07	0,07	0,18
<i>Referencia kategória: Bónusz</i>			
Mozgóbér (teljesítmény alapú kifizetések)	-0,28	0,09	0,00
Egészségügyi juttatások	-0,17	0,08	0,02
Családtámogatás	-0,12	0,09	0,09
Céges autó	0,01	0,08	0,44
<i>Referencia kategória: Videó interjú</i>			

Játékosított toborzás/kiválasztás	-0,00	0,08	0,48
Interjú utáni visszajelzés	0,05	0,08	0,28
Belépő csomag/onboarding	0,22	0,07	0,00
Log likelihood (kezdeti)	-3327,11		
Log likelihood (konvergált)	-2757,28		
Pszeudo R ²	0,17		
AIC	5562,56		
BIC	5701,36		

Megjegyzés: ASC: alternatívspecifikus konstans; AIC: Akaike-féle információs kritérium; BIC: Bayesi információs kritérium; A 10%-os szint mellett szignifikáns paraméterbecslések félkövérrel kiemelve láthatók.

Forrás: Saját vizsgálat (2024)