

Nem fiatalnak való vidék? A Csongrád megyei szervezetek munkáltatói márkájának vizsgálata

Farkas Tamás – Honti Tamás

A munkáltatói márka (employer brand) viszonylag új keletű kifejezés Magyarországon, célja elsősorban az új munkaerő megszerzése és a jelenlegi munkatársak megtartása. Szinte közhelyes megállapításnak tűnik már, hogy az utóbbi években Magyarországon a legtöbb szervezet munkaerőhiánnyal küzd, ezért újabb és átgondoltabb akciókra van szükség a tehetségek megtartásához. Kérdőíves kutatásunk során megvizsgáltuk, hogy a Csongrád megyei fiatalok hogyan vélekednek a megyében található foglalkoztatókról. Mitől vonzó egy munkáltató? Milyen tényezők játszanak szerepet az elhelyezkedésükben? Ha elköltöznének a megyéből, azt miért tennék? Azt találtuk, hogy a Csongrád megyei fiatalok számára a legfontosabb tényezők egy munkahely kiválasztásakor a fizetés és juttatás, a munka-magánélet egyensúlya és a kellemes munkakörnyezet.

Kulcsszavak: employer branding, munkáltatói márkaépítés, szervezeti vonzóság, munkáltatói márka, munkaerőpiaci elvárások

1. Bevezetés

A munkáltatói márkaépítés, vagyis az employer branding¹ fogalmának megszületését Ambler és Barrow 1996-os nagyhatású cikkéhez köthetjük, melyben a márka fogalmát és a márkaépítési technikákat adaptálták a humánerőforrás menedzsment területére. Primer kutatásuk során 27 Egyesült Királyságban található vállalat körében készítettek kvalitatív kutatást, melyben arra voltak kíváncsiak, hogy a HR folyamataikban hogyan jelenik meg a munkáltatói márkaépítés. Ez a kutatás a terület szerzőinek első számú kiindulópontja és az employer branding elméleti megközelítésének origója.

A 2010-es években az employer branding fogalma egyre népszerűbbé vált mind a gyakorlat, mind a kutatók körében. Egyre több reklám és public relations ügynökség specializálódik a munkáltatói márkaépítésre, és egyre többen kínálják szolgáltatásként a multinacionális cégek és nagyvállalatok számára. A Magyar Public Relations Szövetség 2015-ben létrehozta az Employer Branding tagozatát és megalapította az Employer Branding Award-ot, ahol az év legjobb kampányait jutalmazzák². Egyre több vállalatnál találkozhatunk employer branding szakemberrel, akik egyes esetekben a HR, míg máskor a marketing osztályhoz tartoznak.

¹ Tanulmányunkban az employer brand-et, munkáltatói márkát és a munkáltatói arculatot szinonimaként kezeljük.

² <http://www.employerbrandingaward.hu/>

A piacgazdaságokban a verseny többszinten zajlik a vállalatok között, és a munkaerőpiac szerepe, vagyis a megfelelő munkavállalók megtalálása, az utóbbi évtizedekben felértékelődött (Michaels et al. 2001). A szervezetközi kapcsolatok fontossága erősödik, az együttműködések száma növekszik, köszönhetően az egyre erőteljesebb specializálódásnak, a stratégiai partnerségeknek, az outsourcingnak és az egyéb partnerségi formák, megállapodások terjedésének (Parmigiani–Rivera-Santos 2011). A vállalatok versenyképességének egyik kulcsa, hogy a tehetségekért folytatott harcot megnyerjék, és ez különösen igaz az olyan tudásintenzív ágazatokban, mint az informatika. Az európai és a magyar gazdaság egyik legfontosabb és mostanában az egyik legnagyobb figyelmet generáló problémája a munkaerőhiány. A KSH 2019-es első negyedéves felmérése alapján³ körülbelül 80.000 álláshely vár betöltésre, és a munkaerőhiánytól legjobban érintett ágazatok az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek, a humán egészségügyi és szociális ellátás, az információ és kommunikáció területe, illetve az építőipar.

Primer kutatásunkban Csongrád megye legnagyobb és legismertebb munkáltatóinak vonzóságát vizsgáltuk meg, illetve a helyi fiatalok munkahelyválasztási preferenciáira voltunk kíváncsiak. Elsősorban a szervezet külső imázsára fókuszáltunk, tehát nem a belsőre, vagyis nem a jelenlegi munkavállalók fejében élő képre a munkáltatójukkal kapcsolatban. Tanulmányunkban érintjük a migráció és az „*agvetszívás*” kérdéskörét, de nem ebből az aspektusból, hanem a munkáltatói márkák vizsgálata felől közelítünk a kérdéshez.

Három célt jelöltünk ki kutatásunkban:

1. A Csongrád megyei szervezetek munkáltatói márkájának vizsgálata.
2. Egy pilot kutatás elkészítése későbbi kvalitatív és kvantitatív kutatásokhoz.
3. Helyi sajátosságok (pl. motivációk, attitűdök) feltérképezése.

Kutatásunk alanyai a fiatal munkavállalók, akik alatt a 18 és 40 év közötti korosztályt értjük. A fiatalok kategóriáját leggyakrabban a születési évet meghatározva vagy a generációs megközelítéssel szokták definiálni, ám ezek a meghatározások nem egységesek (Prónay 2011). Kiemelt szempontként kezeltük, hogy 18 év körüli személyek kerüljenek a mintába, mivel ez az úgynevezett második szocializáció időszaka, amikor a fiatalok az első önálló döntéseiket hozzák a család beavatkozása nélkül (Töröcsik 2011). Mellettük az életkezdőkre fókuszáltunk, akik az első munkahelyükön dolgoznak éppen, illetve azon fiatal munkavállalókra is kíváncsiak voltunk, akik már nagyobb munkatapasztalattal rendelkeznek, ezért feltételezhetően magasabb pozíciókban is dolgoznak (Töröcsik 2011).

Tanulmányunkban először körbejárjuk az employer branding fogalmát, ezután bemutatjuk a gyökereit, a HR, a marketing és a PR megközelítések közötti különbségekre fókuszálva. Ezután a munkáltatói márkák lehetséges céljait és előnyeit ismertetjük, majd a terület egyik legfontosabb fogalmát az EVP-t, vagyis az Employer Value Proposition-t (munkáltatói értékajánlat) elemezzük. Primer kutatásunkban végezetül két tényezőt vizsgálunk meg: a munkáltatói márkák vonzóságát a fiatalok körében Csongrád megyében és a munkavállalói preferenciáikat.

³ Statisztikai Tükör, Letöltve (2019.12.05.): <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1903.pdf>

2. A munkáltatói márkaépítés gyökerei

Az employer branding tevékenység a humánerőforrás-menedzsment (HR), a marketing és a public relations területének metszeteként értelmezhető, azonban az egyes megközelítések eltérő aspektusból tekintenek a főbb kérdésekre. A HR fókuszában a vállalati célokhoz illesztett szervezeti kultúra és struktúra, illetve a szükséges kompetenciakészlet biztosítása áll. Több szerző pont a munkáltatói márkaépítésre hivatkozva kifejti, hogy a HR átalakulás, szemléletmód-váltás előtt áll (Sivertzen et al. 2013, Szóts-Kováts 2006), azonban kijelenthetjük, hogy továbbra is a vállalaton belülről fókuszáló tevékenységről beszélünk. A public relations szempontú megközelítés tartalmazza a szervezet belső és külső környezetét egyaránt. A PR megközelítés kiindulópontja a szervezet környezetében lévő érdekelttel való jó kapcsolatok kialakítása, ezért reputációmenedzsmentnek is nevezzük. A külső környezetbe beletartozhat a teljesség igénye nélkül a média, a kormány, az államapparátus, a vevők és a potenciális munkavállalók is, míg a belső környezetbe a tulajdonosok, a vállalati vezetők és a munkavállalók. Számtalan érdekcsoportot azonosíthatunk, melyek közül a számunkra legfontosabb érdekelttel törekszünk a jó kapcsolatok kialakítására (Szeles 1999). Marketing szempontból két egymásból sarjadó, mégis különválasztható megközelítésről beszélhetünk, melyek a belső marketing és a kapcsolatmarketing. Berry 1983-as nagyhatású cikkében bemutatja a kapcsolatmarketing értelmezését, amellyel a már meglévő vevőkapcsolatok ápolását és az ügyfélérték maximalizálását teszi a marketing egyik központi feladatává (Berry 1983). Ebből a szemléletmódból nőtt ki a kapcsolati marketing megközelítés, melyben egyes szerzők (pl. Gummesson 1999) a marketing-mix szerepét (4P) háttérbe szorítják, vagy akár el is vetik és a lojális vevőkör megteremtését tűzik ki központi feladatnak. A vállalati kapcsolatok átfogó ápolásáról beszélnek, vagyis – hasonlóan a PR szemléletmódhoz – a szervezet környezetében lévő legfontosabb érdekelttel „minőségi” kapcsolatokat kell kialakítani a versenyképesség érdekében. Berry (1983) a kapcsolatmarketing részterületeként jelöli meg belső marketinget, mely tevékenység célja – elsősorban a szolgáltató szervezetek esetében – a munkavállalók motiválása az ügyfélközpontúság és a vevőorientáltság érdekében. A legtöbb szerző a belső marketing bemutatása kapcsán arról értekezik, hogy az alkalmazottakra is vevőként kell tekinteni és a szervezet a munkakört ajánlja fel terméként számukra (Kotler–Levy 1969, Grönroos 1981). Ennek a megállapításnak a kiemelése központi jelentőségű az elméletek értelmezése során, mivel a kapcsolatmarketingen belül a legtöbb szerző elveti a 4P alkalmazását. Ebből az ellentmondásból is látszódik, hogy a belső marketinget nemcsak a kapcsolatmarketingen belüli részterületként értelmezhetjük, hanem tőle függetlenül is. Ez tükröződik Kotler és Keller (2012) holisztikus marketing felfogásában is, akik külön területként kezelik a két fogalmat. Ezen szemléletmódok kereszttüzében található a munkáltatói márkaépítés és attól függően, hogy melyik vállalati funkció feladata és milyen nézőpontból tekintünk rá, más célokat szolgálhat és más tényezőknek tulajdoníthatunk nagyobb szerepet (1. táblázat).

1. táblázat Az employer branding gyökerei és lehetséges szemléletmódjai

	HR megközelítés	PR megközelítés	Kapcsolati marketing megközelítés	Belső marketing megközelítés
A tevékenység lényege, céljai	Emberi erőforrások menedzselése a szervezeti célok érdekében.	Szervezeti identitás erősítése	Lojalitás megteremtése	A személyzet motiválása a vevő orientáció erősítése érdekében
Irányultság, célcsoportok	Befelé (jelenlegi munkavállalók)	Befelé (belső PR), kifelé (külső PR)	Befelé és kifelé	Befelé (jelenlegi munkavállalók)
Jellemző feladatok	Toborzás Kiválasztás Munkakörelemzés Munkakör-értékelés Teljesítményértékelés Bérezés, javadalmazás Munkaügyi kapcsolatok Képzés-fejlesztés Karriertervezés	A belső kommunikáció szervezése A külső érdekeltekkel való kapcsolatápolás	A kapcsolati minőség javítása, az ügyfélérték maximalizálása, a 4P alapú megközelítés elvetése	4P adaptálása szervezetben belülről, az alkalmazott a vevő, a munkakör a termék

Forrás: saját szerkesztés

3. A munka, mint fogyasztási cikk

Ambler és Barrow (1996, 186. o.) az employer branding tevékenységet így definiálja: „A munkavállalásból származó és a munkáltatóval azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége.” Az értelmezés egyes elemei a fogyasztás kategóriáira, a funkcionális és szimbolikus fogyasztás kettőségre emlékeztethet minket. A fizetés, a munkahely megközelíthetősége, mind olyan értékek, melyek a funkcionális fogyasztásra, a potenciális munkáltató presztízse, a fiatalos környezet vagy a cég Budapest Pride-on való jelenléte pedig mind olyan értékek, melyek szimbolikus fogyasztásra emlékeztethetnek.

Lievens és Highhouse (2003) is hasonló megközelítést használnak és „ajánlati csomagnak” nevezik az instrumentális – másképpen funkcionális (fizetés, munkaidő, előrelépés lehetősége stb.) –, illetve a szimbolikus (léggör, monotonitás, vállalati kultúra stb.) tényezők összességét, melyet a munkáltató kínál a jelenlegi és a potenciális munkavállalók számára. Buckingham (2008) szerint a legtehetségesebb munkavállalók több cég ajánlata közül is válogathatnak, így felértékelődik a vállalat imázsa, vagyis a kép, ami munkáltatóként a potenciális jelöltek fejében él. Lievens és társai (2007) szerint a fiatal generációkra ma már úgy kell tekinteni, mint a munka élményfogyasztóira, akik élményekre vágynak, nem egyszerűen csak pénzkereseti lehetőségre. Balain és Sparrow (2009) szerint a munkahelyre termékként kell tekinteniük, melyet a potenciális vevőknek, azaz munkavállalóknak szeretnének értékesíteni.

Az employer branding tevékenység a vállalat több stratégiai célját is szolgálhatja és az erős és vonzó munkáltatói márka hosszú távú előnyöket biztosít a cég számára. Ezeket az előnyöket Sivertzen és szerzőtársai (2013) alapján mutatjuk be:

- A munkavállalók motiváltabbak lesznek és ez növelheti teljesítményüket. A motiváció hathat a vevőorientáltságra is, amely növeli az ügyfelek minőség érzékelését.
- A toborzás esetében költségcsökkentő-hatást fejthet ki, mivel több és a kiválasztási szempontoknak jobban megfelelő – illetve tehetségesebb – jelöltek pályáznak a megnyitott pozíciókra.
- Csökken a fluktuáció, vagyis szervezet könnyebben megtartja a tehetségeit és ez összességében költségcsökkentő-hatást fejthet ki.
- A tehetségek vonzása révén a szervezeti tudás és képességek növekszenek.
- Az elkötelezett, illetve lojális munkavállalók nemcsak motiváltabbak, és nemcsak a fluktuáció csökkenésére hatnak, hanem szájreklám révén mesélnek a környezetükben élőknek a szervezet értékeiről.

Berthon és szerzőtársai (2005) szerint a szervezeti vonzerő az elképzelt előnyök összessége, amelyek abból származnak, hogy a jelölt a vállalatnál dolgozik, illetve fog dolgozni (Berthon et al. 2005). Backhaus és Tikoo (2004) megfogalmazásában a munkáltatói márkaépítés során a cég meghatározza, hogy miben különbözik a többi szervezettől és miért érdemes náluk dolgozni. Ezt a stratégiaalkotási folyamatot nevezzük a munkáltatói márkaépítésen belül Employer Value Proposition-nek, amely megfeleltethető a marketing terminológiájából ismert pozicionálás fogalommal. Berthon és szerzőtársai (2005) öt dimenziót jelöltek ki, melyekben a munkáltató meghatározhatja az értékajánlatát.

- *a munkakör érdekessége*, vagyis az elsődleges feladatok és a szakmai önmegvalósítás kérdését jelenti,
- *szociális értékek*: a munkahelyi közösség tulajdonságai, a munkatársakhoz kapcsolódó viszony jellemzői,
- *a gazdasági értékek*: elsősorban a fizetéseket és az egyéb juttatásokat jelöli,
- *fejlődési lehetőségek*: a személyes kompetenciák fejlesztését, a lehetőség kibontakoztatásának lehetőségét jelenti, emellett pedig ehhez kapcsolódóan az employee journey megtervezését, vagyis, hogy a munkavállalók milyen karrierutakat járhatnak be szervezeten belül,
- *korábban tanultak*: a korábbi tanulmányokhoz illeszkedő munkakör és feladatok ellátását jelenti, vagyis azt, hogy a munkavállaló olyan pozícióban tudott-e elhelyezkedni, amellyel kapcsolatban a tanulmányait is végezte.

Az employer branding területe a HR, a PR és a marketing elméletekből fejlődött ki, és a tevékenység célja, hogy a tehetséges munkavállalók számára vonzó legyen a szervezet. Az erős munkáltatói márka lehetővé teszi, hogy csökkenjenek a toborzás költségei és a fluktuáció, illetve segít abban, hogy minél több munkavállaló lojálissá váljon a szervezet iránt. Az Employer Branding stratégiaalkotási folyamatának első lépése az EVP-k meghatározása, amely révén a munkáltató elkészíti ajánlati csomagját.

Az elméleti áttekintés során törekedtünk, hogy az employer branding gyökereit bemutassuk és a legfontosabb publikációkra fókuszálva értelmezzük a fogalmat. Primer kutatásunk középpontjába a legnagyobb és legismertebb Csongrád megyei szervezetek vonzóságát állítottuk – mint az employer branding tevékenység egyik legfontosabb célját – és azt vizsgáltuk meg, hogy melyek a legismertebb cégek, és kik iránt a legpozitívabb a fiatalok attitűdje. Nem célunk az egyes cégek imázsának mélyebb feltárása és nem akarjuk megmagyarázni a vonzóság okait sem, csupán egy képet szeretnénk kapni a piacról és a fiatal munkavállalók preferenciáiról. Empirikus kutatásunkat pilot kutatásként értelmezzük, melyet egy hosszabb kutatássorozat első állomásának tekintünk, ahol a Csongrád megyei sajátosságokat és a helyi viszonyokat elemezzük. A következőkben ismertetjük módszertanunk kialakításának folyamatát, amely során tudományos és vállalatok által végzett felméréseket is bemutatunk.

4. Módszertan

A célunk egy olyan felmérés lefolytatása volt, melynek eredményeit, ha korlátozottan is, de képesek vagyunk összehasonlítani más országos kutatások adataival. Magyarországon a legnagyobb mintán történő felmérést a munkáltatói márkák imázsával kapcsolatban a Randstad⁴ végzi, így a kérdőív összeállításakor igyekeztünk azt olyan formában összeállítani, hogy a kapott adatok az országos adatokkal is összevethetőek legyenek. A felmérésünk pilot kutatásnak tekinthető, az itt kapott eredményeket későbbi, nagyobb mintás és kvalitatív módszerekkel kiegészített kutatásokhoz kívánjuk felhasználni azzal a nem titkolt céllal, hogy egy saját módszertant kifejlesszünk a munkáltatói márka vizsgálatára. A kutatásba a ceginformacio.hu⁵ adatbázisa szerinti 31 legnagyobb foglalkoztatotti létszámmal rendelkező, Csongrád megyében székhellyel, vagy telephellyel rendelkező szervezetet vontuk be. A kérdőív két fő szerkezeti egységét a kitöltő munkahelyekkel szemben támasztott általános preferenciái és a Csongrád megyei foglalkoztatók munkáltatói vonzósága adta, a kérdőívben használt és a későbbiek során elemzett Likert-skálák mindegyike öt fokozatú volt.

5. Adatfelvétel és a minta összetétele

Az adatokat a közösségi médiában online kérdőíves megkérdezés segítségével gyűjtöttük és fizetett hirdetések segítségével juttattuk el minél szélesebb közönséghez a potenciális célcsoporton belül. Célcsoportnak tekintettük azokat a 18–40 év közötti fiatalokat, akik jelenleg Csongrád megyében élnek és már legalább 5 éve itt is laknak. A minta esetében a reprezentativitás nem volt cél, ennek megfelelően a főbb

⁴ Randstad (2018): Employer Brand Research. Forrás: <https://www.randstad.hu/employer-brand-research/employer-brand-research-hungary-2019/>

⁵ A ceginformacio.hu keresőoldal a Céginformációk adatait használja, csak a keresőfelület lehetővé teszi a megyei és foglalkoztatotti létszám szerinti online keresést, ezáltal könnyítve a szervezetek kiválasztásának folyamatát.

demográfiai csoportok esetében az alábbi jelentős eltéréseket tapasztalhatjuk a mintában az országos átlaghoz⁶ képest:

- A nők aránya magasabb a kitöltők körében (nők: 68%, férfiak 32%)
- A legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkezők aránya kisebb (23,7%), míg a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya nagyobb (74%)

A fentiekén túlmenően a minta jellemzői közé tartozik, hogy a kitöltők átlagosan 17 éve élnek Csongrád megyében és a 64%-uk él jelenleg Szegeden, a definiált demográfiai kereteken belül összesen 300 érdemi kitöltés érkezett. Az online kérdőív kitöltése miatt, elsősorban az anonim lekérdezések során, előfordulhat, hogy a kitöltők nem valós válaszokat, hamis adatokat adnak meg, melyre fel kell készülnünk (Kruszlicz 2014). E hatás mérséklése érdekében az egyes rekordokat logikai alapon tekintettük át és az egyértelműen azonosítható tartalmi visszaéléseket a kitöltések köréből kivontunk (pl.: születési év: 2000 – legmagasabb iskolai végzettség: PhD/MBA). Azon kitöltők válaszait, melyeknél a demográfiai adatok valamelyik eleme nem felelt meg az előzetesen definiált célcsoport demográfiai kereteinek (pl.: nem Csongrád megyei lakos, vagy nem a megadott korcsoport tagja), nem vettük figyelembe.

6. Az elköltözés lehetősége és okai

A hétköznapi párbeszéd során is gyakran találkozhatunk a „fiatalok külföldre költözésének” napirendi témájával, így kutatásunk során fel kívántuk mérni, hogy a mintában szereplő Csongrád megyei fiatalok mekkora hányada képzelel el jövőjét külföldön és mekkora hányada tervezi azt, hogy hazánkban marad, de hosszútávon (5 évnél távolabbi jövő esetén) nem Csongrád megyében kíván élni.

A külföldön munkát vállalók aránya folyamatosan növekszik a rendszerváltás óta, míg a rendszerváltás után a külföldi telephelyet megjelölők száma csupán pár ezer volt, úgy 2013-ban már közel százezer hazai lakcímmel rendelkező egyén jelentett be külföldi munkahelyet (Lakatos 2015). Az OECD (2018) adatai alapján az elvándorlás folyamatos hazánkból, 2006 és 2015 között évente átlagosan 65 ezer fő hagyta el hazánkat, melynek mértéke folyamatosan növekedett. Az első visszaesés 2016-ban valósult meg, akkor 85 ezer magyar költözött külföldre, míg az azt megelőző évben közel 99 ezer fő.

A Tárki felmérése alapján a hazai átlagos migrációs potenciál 17%, vagyis a Magyarországon élők közel hatoda tervezi, hogy rövid vagy hosszú távra külföldre költözzön. A halmozott migrációs szándék⁷ 2011 óta érdemben nem változott, ugyanakkor 1993 és 2015 között a végleges kivándorlást tervezők aránya 1%-ról 10%-ra növekedett. (Sik 2015).

⁶ Az országos átlagot a KSH 15-74 éves népesség száma alapján határoztuk meg. Forrás: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qlf015.html

⁷ a rövidebb és a hosszabb időtartamra, valamint a véglegesre tervezett kivándorlásokat együttesen halmozott migrációs potenciálnak nevezzük

A kutatásunkban a véglegesen külföldre költözők körét mértük fel, a kitöltők 18,6%-a látja úgy, hogy hosszú távon külföldön fog élni, ami az országos átlag majdnem kétszerese. Csongrád megye esetében továbbá megállapíthatjuk, hogy a nagyobb városokban (Hódmezővásárhely, Szeged, Szentés) élő fiatalok nagyobb arányban vágyódnak külföldre, mint a kisebb városokban, falvakban élők, a nagyobb (10.000 főnél nagyobb lakónépességgel rendelkező) városok lakóinak 21%-a, míg a 10.000 főnél kisebb lakónépességgel rendelkező városok lakóinak csupán 13%-a látja magát külföldön a jövőben. Nem szokatlan, hogy bizonyos csoportok migrációs potenciálja jelentősebb, nagyobb az országosénál, Rohr (2012) a Pécsi Tudományegyetem hallgatói körében végzett felmérése alapján az ottani hallgatók közel 50%-a tervezi, hogy hosszútávon külföldre települjön, a minta esetében a teljes migrációs potenciál 66,1%-os, ami a hazai átlagos migrációs potenciál sokszorososa. Kovács (2017) rámutat arra, hogy a külföldi munkavállalási hajlandóság eltérő a generációk esetében, míg az X generáció 23%-a tudja elképzelni, hogy hosszú távon (több mint 5 év) külföldön éljen, addig ez az érték a Y generáció esetében 26%, míg a Z generáció tagjai között 30%. A szerző rámutat arra is, hogy a már meglévő külföldi munkatapasztalat és a migrációs potenciál között pozitív irányú kapcsolat figyelhető meg. Azoknak, akik még nem rendelkeznek külföldi munkatapasztalattal, 21%-uk gondolja úgy, hogy külföldön élne több éven keresztül, és ez az arány közelítőleg megegyezik az általunk mért szegedi értékekkel.

A külföldre költözés mellett megvizsgáltuk, hogy a Csongrád megyei fiatalok, amennyiben Magyarország keretein belül maradnak, hol képzelik el jövőjüket. A szegedi kitöltők és a megye másik településein élők között jelentős eltérést tapasztaltunk, a szegediek 17%-a Budapesten tervezi a jövőjét, míg a megye más településein ez az érték csak 6,5%. A nem megyeszékhelyen élő Csongrád megyeiek 41%-a ugyanakkor hosszú távon Szegeden képzei el a jövőjét.

Több kutatás (OECD 2018, Rohr 2012, Sik 2015) is rámutat arra, hogy az egyetemisták külföldi migrációja és az agyelszívás a várható jövedelemmel függ össze, melyet a mi kutatásunk is megerősített, és az elsődleges külföldre költözési indokként a magasabb kereseti lehetőségeket jelölték meg a kitöltők. Azok körében, akik nem a jelenlegi lakóhelyükön képzelik el jövőjüket a lakóhelyváltás fő okaként a foglalkoztatási viszonyokat jelölték meg, (5-ös skálán vett átlagérték: 4,61), ezt követi a lakásállomány jellemzői (4,10), majd az oktatási viszonyok (3,72). A természeti adottságok (2,97) és a lakosság összetétele (3,28) számítanak a legkevésbé fontos szempontnak a lakóhelyváltást illetően. Ez az eredmény a kutatási témát is fontosabbá teszi, mivel megállapíthatjuk, hogy a foglalkoztatási helyzet az elvándorlás kérdésében jelentős befolyásoló tényező.

7. Munkáltatói vonzóság

Kutatásunk alapvető célkitűzései között szerepelt, hogy megállapítsuk, hogy melyek azok a munkavállalással kapcsolatos tényezők, melyek a legfontosabbak a Csongrád megyei fiatalok számára. A hazai szakirodalomban a vizsgált tényezők között jelentős eltéréseket láthatunk, a kvalitatív adatokon közelítő, tényezők sorát feltárni igyekvő

kutatások is gyakran új, addig nem ismert szempontokat jelenítenek meg, ilyen többek között Ferincz Adrienn (2013) kutatása is, aki a generációs jellemzőkre fókuszált.

Számos szerző említi, hogy míg korábban a javadalmazás volt a legfőbb szempont egy munkavállaló számára egy munkáltató vonzóságának megítélésében, addig manapság már egyéb tényezők, kiváltképp a munka-magánélet szempontja előtérbe került. Fodor és szerzőtársai (2017) a Z generáció esetében állapítják meg, hogy a bérezés és juttatások mellett a rugalmas munkavégzés tekinthető a legfontosabb szempontnak egy munkáltató vonzóságának megítélése során. Szintén a jelentős szempontok között említik a munkakörnyezet vonzóságát, a karriert (előrejutási lehetőség) és a munkahelyi légkört.

Kovács (2017) eredményei szerint a legfontosabb szempontok a munkakörnyezet, a vonzó fizetés, a karrierlehetőség és az egyént körbevevő munkatársak személyisége. Megállapítja azt is, hogy a Baby Boom generáció preferenciarendszere ettől eltér, fontosság válik esetükben a munkahely könnyű megközelíthetősége, felértékelődik a teljesítményértékelés és az egyéb bónuszok rendszere is.

A Randstad nagymintás (18–65 évesek körében készült, nemre reprezentatív, de 25–44 éves korosztályra és felsőfokú végzettségűek körében felülreprezentált) felmérései szerint a legfontosabb szempont a fizetés és juttatások, azt követi a kellemes munkakörnyezet és a hosszú távú foglalkoztatási lehetőség. A 2. táblázatban a kutatásunk során talált legfontosabb szempontok sorrendjét hasonlítjuk össze a Randstad kutatásával, valamint megjelöljük az eltéréseket is.

2. táblázat A legfontosabb munkahely-választási tényezők

Szempont megnevezése	Saját rangsor	Randstad rangsor	Eltérések
Fizetés és juttatások	1	1	–
Munka-magánélet egyensúlya	2	4	+ 2
Kellemes munkakörnyezet	3	2	– 1
Fejlődési lehetőségek	4	8	+ 4
Karrierlehetőség	5	6	+ 1
Hosszú távú munkalehetőség	6	3	– 3
Érdekes feladatok	7	9	+ 2
Rugalmas munkavégzés	8	5	– 3
Könnyű megközelíthetőség	9	7	– 2
Társadalmi felelősségvállalás	10	10	–
Értékesített termék/szolgáltatás	11	11	–

Forrás: saját szerkesztés

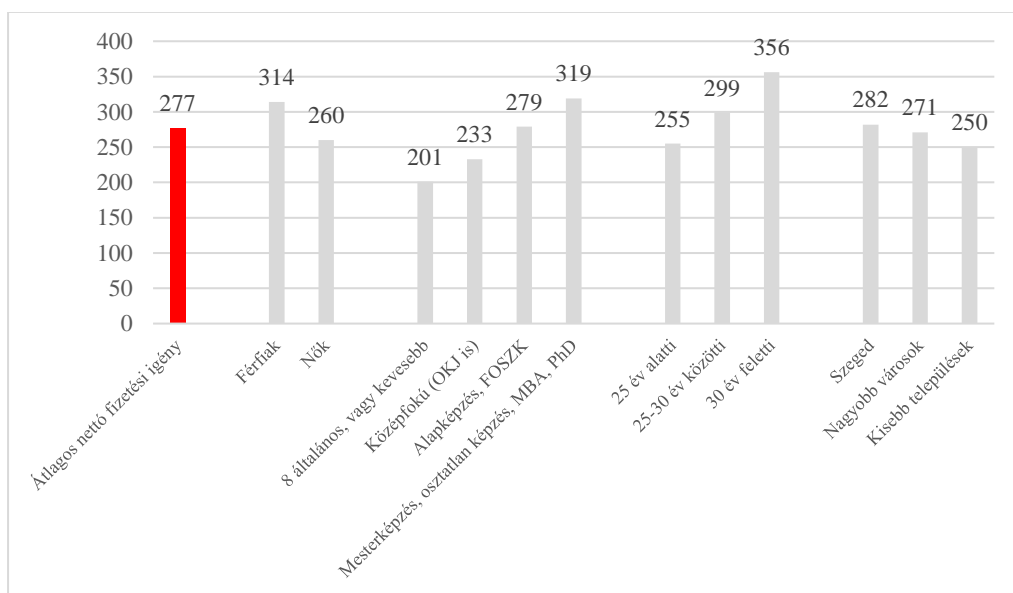
Az látható, hogy a korábbi kutatási eredményekhez illeszkedően a legfontosabb szempontok között található a fizetés és juttatás, a munka-magánélet egyensúlya és a kellemes munkakörnyezet. Az országos Randstad felméréshez képest az általunk vizsgált minta esetén különösképp fontos a munka-magánélet egyensúlya, a fejlődési lehetőségek és a feladatok érdekessége is, amit ugyanakkor befolyásolhat a mintánk esetén a felsőfokú végzettségűek magas aránya. A korábban bemutatott kutatásokhoz képest ugyanakkor a vizsgált minta számára a rugalmas munkavégzés

és a hosszú távú munkalehetőség sem tartozik a legfontosabb szempontok közé. Érdeemes a hosszú távú munkalehetőség esetén megjegyeznünk, hogy a Randstad kutatása szerint jelentős különbség van e szempont esetén a 24 évesnél fiatalabb és a 24 évesnél idősebb korosztály esetében, ugyanakkor saját mérésünkben érdemi kapcsolat a két tényező között nem mutatható ki.

8. Fizetési igények

A fizetési igényeket vizsgálva azt látjuk, hogy a Csongrád megyei fiatalok a hazai átlagkereset fölött kívánnak keresni, az átlagos nettó fizetési igény 277 ezer forint. Csongrád megyében 2019 első félévében a KSH adatai alapján⁸ a teljes munkaidőben alkalmazásban állók körében a bruttó átlagkereset 302.699 forint volt, ami járulékkedvezményeket nem számolva nettó 201.295 forintnak felel meg, így a mintánkban szereplő egyének közel 38%-kal kívánnak többet keresni az átlagnál. Az egyes demográfiai csoportok tükrében a fizetési igényeket az 1. ábrán jelenítettük meg.

1. ábra Átlagos havi nettó fizetési igények egyes demográfiai tényezők tekintetében, e Ft



Forrás: saját szerkesztés

A végzettség és a kor növekedésével az egyén fizetési igénye is növekszik, továbbá láthatjuk, hogy a nagyobb városokban élők átlagos fizetési igénye magasabb a kisebb városokban élőkével szemben. Az Európai Unió egyes tagországai esetében a férfiak és a nők kereseti viszonyaiban jelentős eltérések tapasztalhatóak, azok az

⁸ KSH: A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete a munkáltató székhelyének elhelyezkedése szerint. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli029b.html

elmúlt időszak törekvései ellenére sem mérséklődtek (Csimáné Pozsegovics–Bitáné Bíró 2008). Kutatási eredményeink alapján ugyanakkor azt láthatjuk, hogy a nők által elégedettségre okot adó nettó fizetési szint 54 ezer forinttal marad el a férfiak bérigényétől. A nők fizetési igénye minden végzettségi szint esetén alacsonyabb, mint a férfiaké, bár minél magasabb a végzettség szintje, a különbség százalékos aránya annál nagyobb (vagyis magasabb szintű végzettségek esetén a férfiak fizetési igénye nagyobb arányban növekszik, mint a nőké), a változás mértéke a végzettség tükrében nem jelentős.

9. A szervezetek kategóriákba sorolása

Fodor és szerzőtársai (2017) felhívják a figyelmet, hogy a fiatalokkal készített interjúk során az interjúalanyok többször is megjegyezték, hogy nem kívánnak „*multirabszolgaként*” dolgozni, ugyanakkor az egyes szervezetekre vonatkozó vonzóság megjelölésénél a multinacionális vállalatokat rendre magasan értékelték. A Csongrád megyei adatok is azt mutatják, hogy a multinacionális háttérű szervezetek összességében vonzóak tekinthetők, ugyanis a vonzósági lista első harmadában található minden, a felmérésbe bevont nemzetközi háttérrel rendelkező vállalat. Fodor és szerzőtársai (2017) szerint ennek oka, hogy az egyes szervezetek munkáltatói megítélése nagyobb arányban függ az adott szervezet egyedi értékeitől és adottságától, mint a multinacionális szervezetekkel szembeni általánosabb hozzáállástól.

A vizsgált 31 szervezet vonzósági rangsorának felállításakor az egyes szervezetek az alaptevékenységük és ezáltal a gazdasági szektoruk alapján elkülönültek, a hasonló működésű intézmények a rangsorban egymáshoz közel helyezkednek el. A lista első harmadában találhatóak a Csongrád megyei IT szervezetek és a multinacionális vállalatok (ahol található olyan szervezet is, ami mindkét kategóriába beletartozik), valamint a Szegedi Tudományegyetem, aminek esetét a későbbiekben még tárgyaljuk. A második harmadban találhatóak az általunk „*helyiek*”-nek nevezett szervezetek; olyan társaságok, melyek szolgáltatása vagy kizárólag a megyéhez (vagy annak valamely részéhez) kapcsolódik, vagy annak alapítása valamely városhoz kötődik. Ennek a harmadnak a tagjai az állami és önkormányzati szervezetek, valamint a szegedi kötődésű Pick Szeged Zrt. is. A kutatás eredményeit a Randstad adataival összevetve több eltérést is felfedezhetünk. Az egyik legjelentősebb az állami és önkormányzati fenntartású szervezetek körében található mind ezen intézmények ismertségét és vonzóságát illetően. A Randstad mérései alapján a közszektor szervezetei bár az ismertebb munkáltatók közé tartoznak, azok ismertsége nem kiemelkedő, míg a Csongrád megyei adatokból azt láthatjuk, hogy ezen intézmények ismertsége meghaladja a legtöbb piaci szereplőjét. A másik jelentős eltérés e szervezetek esetében, hogy a Randstad mérései alapján a közfeladatokat ellátó munkáltatók a kevésbé vonzó munkáltatókhoz tartoznak, míg a kutatásunk eredményei alapján azok relatív vonzósága átlagos. A harmadik harmadban találhatóak a nem megyeszékhelyen lévő egészségügyi és a mezőgazdasági szervezetek. Az öt legvonzóbb Csongrád megyei szervezet sorban az EPAM Systems Kft., a Szegedi Tudományegyetem, a BP BSC Kft., a Goodwill Pharma Kft. és az evosoft Hungary Kft., míg a legkevésbé vonzóak sorban a Csongrád

Megyei Dr. Bugyi István Kórház, a Csongrád Megyei Egészségügyi Ellátó Központ és az Országos Dohányboltellátó Kft. Összességében a vizsgált szervezetek nem tekinthetők vonzónak, a 31 vizsgált szervezet közül 21 esetében a módusz az 1-es érték volt (5 fokú skálán), vagyis a kitöltők által adott leggyakoribb válasz az volt, hogy egyáltalán nem szívesen dolgoznának az adott szervezetnél.

Míg a megye nagyobb munkáltatói között több olyat is találunk, akik átlagos megítélése alacsony, addig a skála másik végén nem igazán találunk szervezetet. A legvonzóbbnak tekintett EPAM Systems Kft. vonzóságának átlaga ötös skálán mindössze 3,6 (szórás: 1,38), a kitöltők több mint 10%-a jelezte, hogy egyáltalán nem szívesen, valamint további 6% nem szívesen dolgozna ezen a munkahelyen. Az összes felmért szervezet körében a leggyakoribb válasz az volt, hogy az adott egyén egyáltalán nem dolgozna szívesen az adott szervezetnél (n=2213, válaszok 32%-a), míg a legritkább válasz az volt, hogy nagyon szívesen dolgozna a vizsgált szervezetnél (n=925, válaszok 13%-a). A Randstad eredményei alapján a legnépszerűbb szektoroknak a telekommunikáció, a gyógyszer- és vegyipar, a szolgáltató szektor és az autópár tekinthető. Megállapíthatjuk, hogy Csongrád megye legnagyobb foglalkoztatói közül csak kevesen tartoznak ezekbe a szektorokba, így valószínűsíthető, hogy a szervezetek átlagos vonzósága magasabb lenne, ha az általánosan vonzónak tartott szektorokból több munkáltató rendelkezne nagyobb telephellyel Csongrád megyében.

Ismertség tekintetében a szervezetek tevékenysége esetén csoportosulás nem található, azonban az állami és önkormányzati szervezetek esetében megállapíthatjuk, hogy azok ismertsége magas, mind a 10 állami és önkormányzati intézmény a 15 legismertebb munkáltató közé került. A Csongrád megyei szervezetek ismertsége a kitöltők körében magas, a legismertebb a Pick Szeged Zrt., ezt a kitöltők 95%-a ismeri, mint munkáltatót, de még a tizedik legismertebb Csongrád Megyei Egészségügyi Ellátó Központ is 83%-os ismertséggel rendelkezik a kitöltők körében, a szervezetek átlagos ismertsége 75%-os.

A fentiek alapján úgy ítéljük meg, hogy a nagy munkavállalói létszámmal rendelkező Csongrád megyei szervezetek összességében a megyében élő fiatalok jelentős hányada számára ismertnek tekinthetőek, ugyanakkor az átlagos vonzóságuk nem kiemelkedő, számos vizsgált szervezetnél az átlagos vonzóság kifejezetten gyengének tekinthető.

10. Álláskeresési szokások

A kérdőív során felmérésre került, hogy a fiatalok milyen csatornákon keresnek maguknak állást, honnan tájékozódnak elsősorban. Caliendo és szerzőtársai (2010) megállapítják, hogy azok körében, akik nagyobb kapcsolati hálóval rendelkeznek, nagyobb valószínűséggel használnak informális, elsősorban ismerősökön keresztüli csatornákat ahhoz, hogy új állást találjanak. Ezzel egyidejűleg ugyanakkor Koning és szerzőtársai (1997) megjegyzik, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők nagyobb gyakorisággal találnak állást valamiféle formális csatornán keresztül. Összességében Try (2005) állapítja meg, hogy a leggyakoribb és legsikeresebb álláskeresési forma a hirdetéseké (álláshirdetések), ezt követi a közvetlenül a munkáltató megkeresése, majd az ismerősökön keresztüli ajánlás.

Kérdőívünkben megkérdeztük, hogy a kitöltők hol keresnek állást (egy válaszadó több válaszlehetőséget is jelölhetett), így a kapott százalékok azt mutatják, hogy a kitöltők mekkora hányada használja az adott csatornát. Kutatásunk alapján a Csongrád megyei fiatalok által preferált álláskeresési csatornák közül kiemelkednek az online felületek, amiket a személyes (akár ajánláson keresztül) keresés követ, a csatornahasználat esetében pedig a nyomtatott álláskeresési lehetőségek a háttérbe szorulnak. Magasan a legnépszerűbb csatornák az álláskereső portálok, a kitöltők 88%-a használja ezeket a felületeket, ezt követi az adott vállalatok saját weboldalán elérhető állásajánlatok (52,0%), majd az ismerősökön keresztül való kapcsolatfelvétel (51,3%).

Egyes demográfiai csoportok esetében jelentős eltéréseket tapasztalhatunk az átlagtól, a 23 év alattiak nagyobb arányban látogatják az állásbörzét (23 év alattiak átlaga: 40%, teljes minta átlaga: 30%) és keresnek fel munkaerő-közvetítőket és diákszövetkezeteket (23 év alattiak átlaga: 42,2%, teljes minta átlaga: 19,7%). A legalább BA/BSc diplomával rendelkezők nagyobb arányban keresnek fel fejevdaszt (diplomával rendelkezők átlaga: 18,9%, teljes minta átlaga: 15,7%), valamint nagyobb arányban használják a LinkedIn felületét (diplomával rendelkezők átlaga: 40,3%, teljes minta átlaga: 32,7%). A többi szempont esetében jelentős eltérés a demográfiai csoportok tükrében nem található.

Kovács (2017) kutatása bizonyos szempontból hasonló eredményeket tükröz, felmérése alapján az elsődleges álláskeresési csatornának az álláskereső portálok tekinthetők, ezt követik az egyéb online álláshirdetési csatornák (pl.: a cégek weboldala, LinkedIn, Facebook), majd a család és ismerősök ajánlásai.

11. A kutatás korlátai és lehetséges későbbi irányai

A felmérés pilot kutatásnak készült, ezáltal több korlátot is azonosítani lehet az eredményeket illetően, ezekből a fontosabbakat kívánjuk megnevezni. A hasonló felméréseket vizsgálva a hazai piacon nem azonosítható egyértelműen olyan kérdőíves módszertan, amit több kutató is használna, az egyes szempontok között bár hasonlóságok felfedezhetőek, azokban sokszor egyedi szempontok is szerepelnek, mely által a kapott eredmények csak korlátozott összehasonlíthatók. Célunk, hogy az általunk használt kérdőív segítségével a vizsgálati kört bővítsük; több megye fiataljai körében végezzünk felmérést és ezáltal képesek legyünk az ország egyes területein tapasztalható eltéréseket feltárni. Emellett, ahogy a vizsgálati alapsokaság bővül, úgy tervezzük a későbbiekben a vizsgálatba bevont minta nagyságát növelni, demográfiai szempontok alapján (elsősorban a nem és végzettség esetén) az alapsokasággal megegyező mintán kutatást folytatni.

A másik fő kutatási irány a kapott adatok mélyebb megértésére irányul, a feltárt tényezők kapcsán kvalitatív, elsősorban fókuszcsoportos kutatást kívánunk tartani. Ezen fajta megismerési folyamattól a kapott eredmények jobb megértését, valamint a későbbiekben új, vizsgálatra érdemes szempontok feltárását várjuk.

12. Összefoglalás

A kutatásunk alapján megállapíthatjuk, hogy a Csongrád megyei fiatalok döntő többsége álláskereső portálon keres állást, ezt a különböző online felületek (pl.: vállalatok weboldalai, LinkedIn), a személyes ajánlások és a nyomtatott anyagok követnek, ami jelentős részben megegyezik más kutatók eredményeivel. A Csongrád megyei fiatalok számára a legfontosabb tényezők egy munkáltató vonzóságának megítélése során a fizetés és juttatás, amit a munka-magánélet egyensúlya és a kellemes munkakörnyezet szempontja követ; más kutatásokhoz képest a minta esetében kevésbé tekinthető fontosnak a rugalmas munkavégzés és a hosszú távú munkalehetőség szempontja. A Randstad országos felméréséhez képest a legnagyobb eltérést a közfeladatokat ellátó szervezetek esetében láthatjuk, a Csongrád megyei fiatalok számára e munkáltatók összességében vonzóbbnak tekinthetőek, valamint ismertségük is magas, a legismertebb megyei szervezetek közé tartoznak. A kitöltők közel 20%-a látja jelenleg úgy, hogy hosszú távon (5 év múlva) külföldön vállal majd munkát, ami bár a hazai átlagos migrációs potenciál felett van, ám hasonló korú mintán végzett kutatásokhoz képest (pl.: Rohr 2012) jelentősen alacsonyabb értéknek tekinthető. A kitöltők átlagos nettó fizetési igénye közel 38%-kal haladja meg a Csongrád megyében 2019 első felében tapasztalt átlagos fizetési szintet, külön kiemelendő, hogy a férfiak átlagosan nettó 54 ezer forinttal vágnak magasabb bérre, mint a nők. A Csongrád megyei munkáltatók esetében jelentős kihívásként jelentkezhet a fiatalok fizetési igénye, mivel a legfontosabb szempont számukra egy munkáltató vonzóságának megítélése során az ott elérhető fizetés.

Felhasznált irodalom

- Ambler, T – Barrow, S. (1996): The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 18, 185–206.
- Balain, S. – Sparrow, P. (2009): Engaged to perform: A new perspective on employee management. White Paper 09/04, *Center for Performance-led HR Academic Report*. <http://www.lums.lancs.ac.uk/files/hr/16878.pdf>
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 5, 501–517.
- Berry, L. L. (1983): Relationship marketing. In Berry, L. L. – Shostack, G. L. – Upah, G. D. (eds.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, 25–28.
- Berthon, P. – Ewing, M. – Li, L. H. (2005): Captivating Company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 2, 151–173.
- Buckingham, I. P. (2008): *Brand Engagement: How Employees Make or Break Brands*. Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Caliendo, M. – Schmidl, R. – Uhlendorff, A. (2010): Social networks, job search methods and reservation wages: evidence for germany. *International Journal of Manpower*, 32, 7, 796–824.

- Csimáné Pozsgegovics, B. – Bitáné Bíró, B. (2008): A nemek közötti foglalkoztatási- és bérkülönbségek az Európai Unióban. *Acta Oeconomica Kaposváriensis*, 2, 2, 53–60.
- Ferincz, A. (2013): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. In Karlovitz, J. T. (szerk.) *Ekonomické Štúdie – Teória a Prax. International Research Institute*. Komárno, 220–228.
- Fodor, M. – Jäckel, K. – Nagy, O. (2017): Employer Branding a Z generáció szemével – Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a „Z-k”? *Tanulmánykötet – Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII.* 145–153. Óbudai Egyetem, Budapest.
- Grönroos, C. (1981): *Belső marketing – A marketingelmélet integráns része*. In Fojtik, J. – Veres, Z. (2012): *A nagy túlélő – Időutazás a marketingben*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Gummesson, E. (1999): *Total Relationship Marketing – Rethinking Marketing Management: From 4P to 30Rs*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Koning, P. – van den Berg, G. J. – Ridder, G. (1997): A structural analysis of job search methods and subsequent wages. *Serie Research Memoranda*. University Amsterdam, Amsterdam.
- Kotler, P. – Levy, S. J. (1969): Broadening the concept of marketing, *Journal of Marketing*, 33, 10–15.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2012): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kovács, K. (2017): Az employer branding helyzete Magyarországon. *Humán Innovációs Szemle, 2017–2018*, 1–2, 68–84.
- Kruzsliz, F. (2014): Online kérdőívek biztonsági kérdései. *Marketing & Menedzsment*, 2014 különszám, 22–37.
- Lakatos, J. (2015): Külföldön dolgozó magyarok, Magyarországon dolgozó külföldiek. *Statisztikai Szemle*, 93, 2, 93–112.
- Lievens, F. – Highhouse, S. (2003): The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102.
- Lievens, F. – Van Hove, G. – Anseel, F. (2007): Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45–59.
- Michaels, E. – Handfield-Jones, H. – Axelrod, B. (2001): *The war for talent*. Harvard Business Review Press, Boston.
- OECD (2018): *International Migration Outlook 2018*. OECD Publishing, Párizs.
- Parmigiani, A. – Rivera-Santos, M. (2011): Clearing a Path Through the Forest: A MetaReview of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37, 1108–1136.
- Prónay, Sz. (2011): *Ragaszkodás és én-alakítás a fiatalok fogyasztásában – A fogyasztói lojalitás és az énkép közötti kapcsolat vizsgálata*. Doktori disszertáció, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged.
- Rohr, A. (2012): Kivándorlási, külföldi munkavállalási tervek a PTE hallgatóinak tükrében. *Acta Sociologica*, 5, 1, 181–190.

Sik (2015): *Migrációs potenciál Magyarországon 1993–2015.*

http://old.tarki.hu/hu/news/2015/kitekint/20150511_migracio.html Letöltve:
2019.10.01.

Sivertzen, A. M. – Nilsen, E. R. – Olafsen, A. H. (2013): Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22, 473–483.

Szeles, P. (1999): *Public Relations a gyakorlatban.* Geomédia Kiadó, Budapest.

Szóts-Kovács, K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 38, 46–55.

Törőcsik, M. (2011): *Fogyasztói magatartás.* Akadémia Kiadó, Budapest.

Try, S. (2005): The use of job search strategies among university graduates. *The Journal of Socio-Economics*, 34, 223–243.