

AZ EMPLOYER BRANDING HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Kovács Kata

Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar

kovacskata1995@gmail.com

Abstract

In my study, I examine the situation of employer branding in Hungary. Employer branding is essentially based on the cooperation between the HR and PR departments, and it is the key element of successful brand creation. Firstly, I will briefly introduce the HR aspect of brand building, namely those factors that influence the perception of the corporation as a workplace. Such factors are for example the working hours, benefits, workplace environment and atmosphere, the process of recruitment, selection and integration, and the personality of superiors and co-workers. Following this, I will present the process and steps of brand building, namely the external and internal situational analysis, the development of alternative opportunities and strategies, the selection of suitable communication channels, and the measuring of results. Finally, I will present the platforms used for brand communication, and the crucial characteristics of a successful employer brand. The aim of employer branding is not only to attract talented professionals, projecting the image of an appealing workplace towards them, but also to keep the current workforce and inspire commitment among them, since successfully holding onto them greatly affects future workforce requirements, decreasing fluctuation as well as recruitment, selection and integration costs. In my study I examine the side of the employee, based on a quantitative sample that was prepared on the basis of an online questionnaire with nearly 900 persons having filled out the form. In the form I observe the platforms the employee uses during the process of jobseeking, the most important factors in their selection of workplace – the properties of an ideal workplace, such as an appealing salary, proper work environment, flexible work hours, the proper leadership style- and the employee's willingness towards mobility with the factors affecting this, in respect of certain demographic data, such as age, education, place of residence and work experience. In order to evaluate the results, I used descriptive statistical methods. After this I draw the conclusion and make recommendations for companies regarding how they could become more appealing in the eyes of employees, and how they could keep their current employees, since a successful employer brand is not only attractive and credible, but also inspires commitment in their employees, decreasing fluctuation as well as recruitment and selection costs, while increasing the competitiveness of the company.

Keywords: Employer branding, ideal workplace, preferences in workplace selection, jobseeking platforms, willingness towards mobility

Bevezetés

„Az élőmunka, mint az alapvető termelési tényezők egyike, a vállalati tevékenység egyik fő erőforrása.” (Bereczk, 2013, 3.) Minősége, rendelkezésre állása alapvetően

meghatározza a vállalat versenyképességét, azonban a jelenlegi munkaerőpiacon *a megfelelő munkaerő megtalálása és megtartása komoly kihívást jelent a humán szakemberek számára.*

Jelenleg a *hazai munkaerőpiacot az kettősség jellemzi, miszerint bizonyos szektorokban a cégek munkaerőhiánnyal küzdenek, miközben a társadalomban még mindig jelentős a munkanélküliek száma. Ezt a kettősséget részben a strukturális munkanélküliség okozza, mely szerint a munkaerő kereslete és kínálata nem találkozik egymással. Ennek okai elsősorban az eltérő kompetenciák, valamint az országon belüli területi elhelyezkedés. Ahhoz, hogy a HR szakemberek ennek ellenére biztosítani tudják a vállalat számára a szükséges munkaerőt, azzal is foglalkozniuk kell, hogy a munkaerőpiacra olyan új generációk léptek és lépnek be, akik számára az elkötelezettség nem magától értetődő, és akik komoly elvárásokat támasztanak a vállalatok felé a munkahelyi körülményekkel, a munka feltételeivel kapcsolatban. A mai fiatalokat az önmegvalósítás, az ambíció, a siker, a kreativitás, az innováció, az újító szellem, a folyamatos tanulás, a szakmai fejlődés jellemzi. (Tomba, 2010) Számukra sokkal fontosabb a család, mint a munka, és a korábbi generációknál többre tartják a munka-magánélet egyensúlyát. (Tari, 2010) Ez a generáció néhány évente új kihívásokra és előrelépési lehetőségekre vágyik, így maximum 2-3 évre lehet őket lekötni, ami a vállalatok szempontjából meglehetősen rossz tendencia. (Tomba, 2010) A munkahelyek váltása természetes számukra, ha jobb ajánlatot kapnak, kilépnek, mivel nem jellemző rájuk az elköteleződés. (Ferincz - Szabó, 2012)*

E miatt a munkaerő-piaci helyzet miatt a téma jelentőségét a munkaerő megtartásának és vonzásának fontosságában, ezáltal pedig a fluktuáció egészséges szintre való csökkentésében látom, hiszen egyetlen vállalat számára sem jelent pozitív jövőképet, ha a munkavállalói állománya a magas fluktuációs szint miatt szinte folyamatosan cserélődik. Ehhez azonban figyelmet kell szentelniük munkaadói márkájuknak. Kádár és Takács definíciója szerint *„az Employer Branding olyan átfogó szaktevékenység, amelynek célja vonzó, megkülönböztető és hiteles munkáltatói személyiség (márka) kialakítása HR, marketing és kommunikációs területek együttműködésével, a felső vezetés stratégiai támogatásával, azon céllal, hogy a kiemelt tehetségeket és hiányszakmák szakértőit a vállalathoz vonzzuk, megtartsuk, illetve a meglévő munkavállalók elkötelezettségét növeljük az eredményesség érdekében.” (2016)*

Az Employer Branding HR aspektusa

Horváth szerint az a cég, amely nem törekszik önként a munkavállalói elégedettségre, az hosszú távon kudarcra van ítélve. *A munkavállalók elégedettsége a munkahely vonzóságán túl a bevételekre, a versenyképességre, a tőzsdei besorolásra és a brandre is komoly hatással van. (2016) A munkáltatói márkaépítés HR elemei meglehetősen komplex témákat foglalnak magukban. A toborzás, a kiválasztás, a fejlesztés, javadalmazás összességében járulnak hozzá ahhoz, hogy a munkáltató valóban vonzó, egyedi és megkülönböztető legyen a munkavállalók és a jelöltek körében. A jelenlegi munkavállalók azok, akik közvetlen szereplői ezeknek a folyamatoknak, így ők azok, akik véleményükkel elősegíthetik azok optimalizálását. (Kádár - Takács, 2016.). Csikós-Nagy szerint a munkavállalók elkötelezettségét nagyban befolyásolja, hogy elégedettek-e a munkába járás idejével, feltételeivel, a*

műszakbeosztással, túlóra lehetőségével és annak pénzügyi vonzatával, a szállásoltatás feltételeivel, a munkafeltételekkel, munka jellegével, a környező munkáltatókhoz képesti bérszínvonallal, egyéb juttatásokkal, a cég hírnevével, a vállalati légkörrel, valamint a vezetők emberi bánásmódjával, a kiválasztási, beillesztési folyamat kidolgozottságával, a szervezeti változások menedzselésével. (2016)

Ebből kiindulva úgy gondolom, hogy a vállalatoknak érdemes foglalkoznia a munkaidő, a juttatási rendszer, a munkahelyi légkör és a munkahelyi körülmények, a vezetői bánásmód, valamint a toborzási és kiválasztása, illetve a hozzákapcsolódó beillesztési folyamat jelentőségével, és megítélésével, helyzetével, mint a munkaadói márka legjelentősebb összetevőivel.

A márkaépítés lépései

Mint már említettem, az *employer branding* többek között a HR, a marketing és PR osztályok, valamint a felsővezetők együttműködésével alakítható ki. Jelen tanulmányban főképp a HR tevékenység jelentőségével foglalkozom, de emellett elengedhetetlenül fontosnak tartom bemutatni a márkaépítés egyes lépéseit, ahol a HR, a marketing és PR osztályok együttműködésére kiemelten szükség van, valamint azokat a tényezőket, amelyek a munkaadói márka kommunikációjának szempontjából bírnak nagy jelentőséggel.

A munkaadói márka kialakítása során a külső és belső aktivitás együtt szükségeltetik, a megjelenés, bevonás, toborzás-kiválasztás külső kommunikációja mellett a megtartás, a lojalitás, a belső kommunikáció, a képzések, a szakmai lehetőségek, a közösen megélt események szintén elengedhetetlenül fontosak. Ezeket a folyamatokat viszont csak úgy lehet összehangolni és eredményesen kezelni, ha azt valóban egy stratégiai programba foglalva, felelős vezető irányítása alatt a szakterületek együttműködve, lépésenként építkezve valósítják meg a vállalatnál. (Kádár - Takács, 2016) Fontos, hogy *csak azt és akkor kommunikálja a vállalat kívül és belül, ha az a háttérben valóban megérett a működtetésre*. Ahhoz, hogy ez így történjen, pontosan meg kell határozni a vállalatnak, hogy ki mikor mit tesz, vagyis tisztázni kell a felelősségi köröket és az elvégzendő feladatokat már a tervezés fázisában. (Kádár - Takács, 2016) Kádár és Takács szerint egy teljes Employer Branding folyamat időtartama általában 1-3 év, Csermely szerint ez az időtartam a *vállalat nagyságától és az iparág komplexitásától függően akár 5-10 évig is eltarthat*. (2011) Érdemes tehát a vállalatoknak minél hamarabb felismernie és elismerni a munkaadói márkaépítés fontosságát, különben komoly versenyhátrányba kerülhetnek azokkal a konkurens vállalatokkal szemben, akik már elkezdtek foglalkozni a jelenlegi helyzetük felmérésével, vagy akár már a stratégiájuk kialakításánál tartanak.

1. Lépés: Jelenlegi helyzet felmérése

Akárcsak a stratégiai tervezésnél, vagy más menedzsment részlegek funkcionális tervének elkészítésénél, a munkaadói márka felépítésének *első lépése szintén a jelenlegi helyzet felmérése, elemzése*, hiszen ennek alapján tudja meghatározni a vállalat, hogy milyen további lehetőségei vannak. A mindennapi működés során biztos, hogy észrevehetünk olyan elemeket, amelyekre lehet építeni, amelyek a későbbiekben a márka alapjait képezhetik, hiszen ezek az elemek már most szerves

részei a vállalati kultúrának. Csermely szerint „minden vállalatnak van egy bizonyos szintű vonzereje a munkaerő-piacon, még annak a munkahelynek is, amelyik nem fordít semmilyen plusz energiát és pénzt a tehetségek vonzására.” (Csermely, 2011, 16.) Takács szerint is *a tudatosan felépített employer branding stratégia a már meglévő alapokra épít, azokat egészíti ki és szervezi egy logikai rendszerbe*. Szerinte a következő területek bizonyos elemei biztosan alkalmasak arra, hogy a márkaépítés alapjául szolgáljanak egy vállalat számára, így ezek vizsgálata elengedhetetlen a sikeres Employer Branding stratégia kialakítása során:

- Értékek, vállalati célok és kultúraelemek feltárása, elemzése

A vállalat céljai meghatározhatók a küldetésnyilatkozat, vagyis a küldetés és a jövőkép elemzésével, valamint a stratégiai célokhoz kapcsolódó operatív, illetve funkcionális tervben megjelölt célok megismerésével. A vállalati kultúra elemzésével feltárhatóak a vállalat értékei, illetve azok a szervezeti erőforrások, amelyek a *vállalati kultúrából adódnak*, és amelyekre az Employer Branding stratégia kialakítása során, mint a vállalat egyik erősségére építeni lehet. Ilyen szervezeti erőforrások lehetnek a vállalathoz kapcsolódó érzések, értékek, hiedelmek és attitűdök, amelyek a *vállalaton belüli szokások, történetek, problémamegoldó és konfliktusfeloldó módszerek, illetve hagyományok* formájában testesülnek meg. Szintén idetartozik, hogy például van-e a vállalaton belül elvárt öltözködési forma, vagy, hogy a munkavállalók fontosabbnak tartják-e a csoportcélokat egyéni céljaiknál, valamint hogy valóban egyenlő eséllyel rendelkeznek-e a nők illetve a férfiak a vállalaton belüli érvényesülés és előrelépés szempontjából. Mészáros szerint a kultúra látható elemeinek vizsgálatánál elemezhetjük például a cég honlapját, az itt található információkat, vagy a cég épületét, az irodákat, ezek elrendezését, kialakítását, berendezését, a munkatársak öltözetét, a demográfiai adatokat. A nem látható elemek vizsgálatához, szervezeti kultúra feltárásához megfigyelést, csoportos és egyéni strukturálatlan vagy félig strukturált interjút, valamint kérdőívet is alkalmazhatunk, illetve alkalmazhatjuk ezek valamilyen kombinációját is, attól függően, hogy mennyi időt és anyagi erőforrást tud a vállalat a szervezeti kultúra mérésére és ezen keresztül a márkaépítésre fordítani. (Mészáros, 2013)

- Vállalat erősségeinek definiálása

A vállalat erősségeinek meghatározásakor tulajdonképpen arra a kérdésre keressük a választ, hogy mi teszi a vállalatot vonzóvá, és a versenytársak – akár iparági, akár szakmai – körében egyedivé. Ilyen erősség lehet például a jó munkakörnyezet, a rugalmas munkaidő, a home office lehetősége, a nemzetközi háttér, a külföldi tapasztalatszerzés lehetősége, a magas színvonalú képzési rendszer, a gyakornoki program, a karrierlehetőségek, a vezetők megfelelő személyisége és alkalmassága, a munkatársak összetartása és a csapatmunka, vagy éppen a kiemelkedő bérezési és javadalmazási rendszer.

- Belső-külső célcsoportok azonosítása és jellemzőik meghatározása: hatékony bevonzás és megtartás alapja

Mind a vállalaton belül, mind pedig a vállalaton kívül meg kell határoznunk különböző célcsoportokat, hiszen a különböző dimenziók alapján szegmentált *csoportoknak különböző elvárásai és igényei vannak* a vállalattal, a munkafeltételekkel, a munkakörnyezettel, a munkaidővel, a juttatásokkal és az előrelépési lehetőségekkel kapcsolatban is. Teljesen más elvárásokat fog támasztani a munkahellyel kapcsolatban egy kisgyermekes anyuka, akinek valószínűleg fontos

szempont lesz, hogy a vállalat családbarát munkahely-e, mint egy egyetemistának, aki a gyakornoki programban szeretne részt venni. Számára valószínűleg a tapasztalatszerzési és az előrelépési lehetőségek, valamint az egyetemi tanulmányokhoz igazítható rugalmas munkaidő lesznek kulcstényezők a gyakornoki hely kiválasztásakor. A belső célcsoportok tekintetében is fontos kiemelni, hogy beosztás és szakma függvényében teljesen más igényekkel rendelkezhetnek az egyes munkavállalók. Ez persze a vállalat tevékenységi körétől is függ, hiszen más elvárásai lesznek egy szolgáltató vállalat marketingesének, mint egy szalag mellett dolgozó gyári munkásnak. A célcsoportok azonosításához elemezhetjük a munkaköröket, illetve felhasználhatjuk a dolgozókról rendelkezésre álló adatokat. Ehhez nagy segítség lehet az is, ha a vállalat rendelkezik személyügyi informatikai rendszerrel, ami nagyban elősegíti a szükséges adatok gyors elérését.

Az említett tényezők vizsgálatán túl a vállalatoknak *elemeznie kell a munkaerőpiac helyzetének alakulását, a munkaerőpiac szereplőinek igényeit*. Előbbi keretein belül helyi és országos szinten is érdemes vizsgálatokat folytatni például a népesség alakulására, a munkanélküliségi rátára, a körzet lakosság megtartó képességére, illetve oktatási intézmények munkaerő kibocsátásra vonatkozóan. Ezenkívül ismerni kell az egyes szakmák keresletét az iparágban és a térségben, valamint a vállalaton belül. A vállalaton belüli emberi erőforrás igényt a belső kínálat és az ehhez kapcsolódó tervezési mutatók (fluktuáció, stabilitási index, általános szolgálati idő, hiányzási arány, túlórák aránya, megüresedett állások betöltéséhez szükséges idő) vizsgálatával, valamint az előrejelzési módszerek (vezetői döntés, Delphi-módszer, trend analízis, munka tanulmányok módszere, illetve számítógépes modellek és számítógépes szimulációk) segítségével állapíthatjuk meg. (Vekerdy, 2008) A kereslet és a kínálat találkozásán túl *a munkavállalói preferenciáknak és a vállalat által kínált munkáltatói ajánlatoknak is összhangban kell lenniük a munkavállalók vonzása és megtartása érdekében*. Az elemzési folyamat hossza függ a célcsoportok számától, a szegmensek nagyságától és a vállalat méretétől is.

- Dolgozói elégedettség, elkötelezettség felmérések

A dolgozói elégedettséget mérhetjük kérdőívvel, vagy akár interjút is készíthetünk bizonyos emberekkel úgy, hogy az érintettek minden területet képviseljenek. Mindenképpen lehetőséget kell adni nekik, hogy elmondhassák azokat az esetlegesen felmerülő problémáikat, amelyek megnehezítik számukra a mindennapi munkavégzést, és amelyek megszüntetésével elkötelezettségük nagyban növelhető lenne. Fontos, hogy elmondhassák felmerülő ötleteiket is. Ha egy kolléga távozik a cégtől, tudjuk meg a távozásának valós okát, mert ha az valamilyen változtatható tényező, akkor annak módosításával megakadályozhatjuk, vagy legalábbis késleltethetjük további munkatársak távozását. A dolgozói elkötelezettségről árulkodik számos fentebb említett mutató értéke is.

- Cultural Fit (Soft skills) definiálása

Itt arra a kérdésre keressük a választ, hogy kik, illetve milyen tulajdonsággal rendelkező személyek lehetnek sikeres munkavállalók a vállalatnál. A válasz megtalálásához nagy segítség lehet a munkakörök elemzése és a munkakörökhöz szükséges kompetenciák feltérképezése, valamint a karrier utak, az előrelépési lehetőségek tisztázása. Ehhez szorosan hozzátartozik az elvárt vezetői kompetenciák meghatározása is. Ezek elősegítik a célcsoportok megtalálását és a szervezeti kultúra vizsgálatát, hiszen *a szervezeti kultúra is befolyásolja, hogy milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie annak, aki a vállalatnál szeretne dolgozni*.

- Külső-belső fogyasztói márkamérések, márkaismertség kutatások eredményeinek analízálása

A jelenlegi helyzet megismeréséhez hozzátartozik az is, hogy *a jelenlegi munkaadói márka ismertségét felmérjük mind a vállalaton belül, mind pedig a vállalaton kívül, hiszen a jelenlegi helyzet alapozza meg a jövőbeli cselekvési lehetőségeket.* Ennek ismeretében a vállalat meg tudja határozni, hogy mi az, ami már most is jól működik, ami megfelel az elvárásoknak, így a későbbiekben még inkább lehet rá építeni, és mi az, amin változtatni kell, hogy olyan munkaadói márkát tudjon kialakítani a vállalat, ami *valóban vonzó és hiteles.* Az ismertség mérésén túl azokról a *platformokról is információkat kaphat a vállalat, amelyeken hatékonyabban tud kommunikálni,* és melyek azok, amelyek nem minősülnek megfelelő csatornának, mert a rajtuk keresztül közvetített üzenetek nem érnek el a célszemélyekhez vagy célcsoportokhoz.

- Iparági sajátosságok meghatározása (Takács, 2016.)

Elképzeltető, hogy az adott iparág, amelyben a vállalat tevékenykedik, olyan sajátosságokkal rendelkezik, amely vonzóbbá teszi az iparágat más iparágakhoz képest a munkavállalók számára. A kérdés az, hogy kihasználja-e ennek előnyeit a vállalat a toborzás során, kellő mértékben *épít-e az iparág erősségeire.* Ilyen sajátosság figyelhető meg például a telekommunikációs szektor esetében, amit gyors ütemű fejlődése, és innováció igénye miatt vált az utóbbi időben igen népszerűvé a fiatalabb generációk körében, nem csak az informatikai szakemberek, hanem más területek szakemberei számára is.

2. Lépés: Alternatív lehetőségek kidolgozása, a megfelelő megoldás megtalálása és megvalósítása

Mivel a munkaadói márkaépítés célja végső soron kettős természetű, - hiszen egyszerre *célja a jelenlegi dolgozók megtartása, elkötelezettségük növelése, valamint az új munkavállalók vonzása is* – így a márkaépítés folyamatának magában kell foglalnia mind a megtartáshoz, mind pedig a vonzáshoz tartozó lépéseket.

Úgy gondolom, hogy csak az a vállalat tud valóban vonzó lenni a lehetséges jelöltek körében, amelyik képes megtartani a jelenlegi munkavállalóit, vagyis képes hosszútávon is megfelelni a munkavállalók igényeinek. A jelenlegi helyzet felmérése és elemzése után a vállalatnak különböző alternatív lehetőségeket kell felvázolni a dolgozók elégedettségének és a vállalat erősségeinek illetve gyenge pontjainak, valamint az iparág sajátosságaiból adódó lehetőségek ismeretében.

Az alternatívák kidolgozása magában foglalja *a kommunikációs stratégia kialakítását,* a márka megtervezését és a köztudatba való bevezetését, a konzisztens vállalati magatartásra alapozva. Arra kell koncentrálni, hogy mire van szüksége a jelenlegi és jövőbeli dolgozóknak, ezután a vállalat képességét kell megteremteni arra, hogy azt az élményt tudja nyújtani a munkavállalóknak, amire vágyanak.

Az alternatívák kidolgozása közé tartozik a *konkrét változtatások megtervezése és a legoptimálisabb megoldás bevezetése.* Ilyen változtatás lehet például a rugalmas munkaidő vagy a távmunka bevezetése, egy gyakornoki vagy rotációs program kialakítása, vagy családbarát munkahellyé válva céges gyermekmegőrző kialakítása, esetleg egy teljesítményértékelési, képzési és előléptetési rendszer vagy egy vezetőképző program kialakítása, illetve egy egészségmegőrző program, vagy egy pihenőszoba kialakítása is, de ide tartozik a toborzási, kiválasztási és beillesztési

folyamatok felülvizsgálata és optimalizálása, vagy egy ajánlási rendszer bevezetése is. Azt, hogy az adott vállalatnál mire van igény, a belső felmérések eredményeiből lehet meghatározni, érdemes viszont mind a toborzási, mind pedig a képzési és előléptetési rendszerek kialakítására, optimalizálására erőforrásokatallokálni a humán erőforrás megfelelő áramlása érdekében. A HR-nek hosszú távú, proaktív, márkaépítő és fenntartó folyamatként kell ezekre a területekre tekintenie.

A munkáltatói arculat kiépítése hosszú folyamat, ami azonban mindenképpen kifizetődő, mivel *hosszú távú, tartós és nehezen másolható versenyelőnyt biztosít a vállalat számára*. Ha a vállalat ígéretei nem esnek egybe a munkavállaló tapasztalataival, a munkavállaló fejében kognitív diszonzancia jön létre, ennek következtében elbizonytalanodik, hogy nem jó döntést hozott a vállalatot illetően, és panaszainak hangot ad, megosztja ismerőseivel, amihez kiváló teret jelentenek a közösségi portálok. Az ilyen panaszok aláássák a munkaadói arculatot, így csak azt kommunikálhatjuk magunkról, ami valóban megfigyelhető a vállalatnál, ami hiteles. (Csermely, 2011)

A külső és belső kommunikáció tekintetében szintén alapos tervezésre, és a kommunikációs csatornák hatékonyságának ismeretére van szükség, amelynek mérését még érdemes a jelenlegi helyzet elemzésekor megvalósítani. A belső kommunikációs csatornák esetében használhatunk belső levelező rendszert, megbeszéléseket, belső újságot, hirdetőtáblát, belső céges Facebook csoportot, illetve szervezhetünk különböző rendezvényeket is, amelyek szintén erősíthetik a vállalati kultúrát és a munkatársak közötti összetartást. Külső kommunikációs eszközként a különböző online platformokkal számolhatunk, mint a cég weboldala és karrieroldala, a Facebook, a LinkedIn, a Youtube vagy a céges Blog, illetve különböző híroldalak, vagy egyéb érdekelt platformok, ahol megjelenhetünk. Ezekről a platformokról a későbbiekben még részletesebben említést teszek. Szintén a külső kommunikációhoz tartozik, ahogyan a velünk kapcsolatba lépőkkel, kapcsolatban állókkal kommunikálunk, legyen az illető egy jelölt, egy ügyfél vagy akár az egyik partnerünk képviselője.

A munkaadói márkával kapcsolatban lényegesnek tartom megemlíteni Csermely véleményét, mely szerint „fontos elkülöníteni a fogyasztói márkától és teljesen különböző erőforrásokatallokálni a kiépítésére. Ez nem azt jelenti, hogy a két márka ne támogathatná egymást, sőt szinte elképzelhetetlen, hogy míg a cég fogyasztói márkája a túlélésért küzd, munkáltatói márkája szárnyal.” (Csermely, 2011, 53.) Könnyebb dolga van egy olyan cégnek a munkáltatói márka kommunikációjának és megjeleníthetőségének szempontjából, melynek látható és megfogható a terméke. Minden cég igyekszik bevonni termékét, fogyasztói márkáját a munkáltatói márka kommunikációjába.

3. Lépés: Az eredmények mérése, értékelése, a folyamatok javítása

Kádár és Takács véleménye szerint összehasonlítható adatok és után követés nélkül a tevékenység nem válik kézzelfoghatóvá, így más döntéshozó területek könnyen mondhatják, hogy nincs konkrét eredmény. *Nincs egyetemes módszer a munkáltatói márka hatékonyságának mérésére vonatkozóan, a vállalatok különböző mérő skálát használnak, hogy visszajelzést kaphassanak a munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatos projektjeik megtérülésére vonatkozóan*. A BDO kutatásai alapján a vállalatok jelentős részénél a munkavállaló elkötelezettsége (44%), fluktuáció (41%), jelentkezők

száma (34%), a felvétel minősége (33%) és egy munkavállaló kiválasztására fordított költség (33%) alkotja a megtérülési mutatószámot. (Hegedüs - Nagy, 2014)

Az Kádár és Takács szerint az említett mutatókon túl érdemes még a *munkaviszony hosszát, a pályázatok számát, a pótlás idejét és a döntési folyamat időtartamát, a döntés és az ajánlat kiadása közötti időtartamot, a kiadott ajánlatok és a visszamondások arányát is vizsgálni*. Ezen túlmenően az eredmények értékelésének elengedhetetlen részét képezi a *toborzási költségek - beleértve a hirdetési, kiválasztási tesztek és AC-k költségét is- alakulásának, a belső ajánlások számának és beválásának, valamint a belső mozgások alakulásának és a horizontális, illetve vertikális karrierlépcsők számának mérése is*. (2016)

A HR fókuszú mérőszámokon túl érdemes a belső és külső kommunikációt is nyomon követni, számszerűsíteni. Ide tartozik például az offline csatornák közül belső újság kiadásainak vagy megírt cikkek száma, a belső rendezvények, közlemények száma. Az online csatornák közül a Facebook aktivitások száma (dolgozói like-ok, hozzászólások, követők száma), a megnyitott dolgozói e-mailek száma, vagy a belső kérdőívek (kommunikációra vagy rendezvényekre vonatkozóan) kitöltési aránya. Külső kommunikáció szempontjából szintén érdemes az online platformokat vizsgálni, mint például a Facebook, LinkedIn, Youtube, Blog és weboldal, karrieroldal aktivitásokat, látogatottságot és visszafordulási arányt. Ezenkívül a munkaadói márka ismertségének, vagy egyéb a jelenlegi helyzet elemzése során mért mutatók újbóli mérése is célravezető lehet. (Kádár - Takács)

Egy alaposan kidolgozott, és sikeresen felépített munkaadói márka számos pozitívummal rendelkezik. *A márkaépítés haszna az üzleti eredményekben, a rekrutációs költségekben, a csökkenő fluktuációban, a márka növekvő külső ismertségében, a jobb munkavállalói teljesítményben és az elkötelezettebb, lojálisabb munkatársakban realizálódik*, a hosszú távú hasznok tehát igen jelentősek. (Csermely, 2011) Ennek következtében tehát érdemes időt, pénzt és emberi erőforrástallokálni a folyamatok megtervezésére, lebonyolítására és után követésére.

A vizsgálat célja

Kutatásom célja, hogy egy nagyobb mintát vizsgálva megismerjem a munkavállalók munkahellyel kapcsolatban elvárásait, szükségleteit. *Az igények alapos ismerete elősegíti a vállalatok számára az ideális munkahely kialakítását, természetesen saját erősségeik feltárása után, azokra építve*. Ehhez kapcsolódóan a munkahelyváltás leggyakoribb okait is szeretném feltárni, hiszen az ideális munkahely fontos jellemzője, hogy az erősségek kihasználásán túl *igyekszik a negatív tényezők hatásait minimalizálni a munkavállalók pszichikai és fizikai egészsége, biztonsága és elkötelezettségük növelése érdekében*. A kutatásban résztvevők elvárásait generációk szerint szegmentálva is vizsgálni fogom annak érdekében, hogy lehetséges eltéréseket fedezzek fel a különböző generációk prioritásaiban. Ezen túlmenően a válaszadók álláskeresési szokásait is szeretném mélyebben megismerni, beleértve az általuk használt csatornákat, platformokat. Kutatásom részét képezi a mobilitási hajlandóság vizsgálata is mind a hazai, mind pedig a külföldi munkavállalás esetében. Úgy gondolom, hogy a magyarországi vállalatoknak ma már nem csak belföldi versenytársaival - legyen az iparági vagy szakmai - kell versenyeznie a

megfelelő munkaerőért, hanem a külföldi vállalatokkal is, hiszen utóbbiak a kedvezőbb gazdasági környezetnek köszönhetően magasabb fizetést tudnak ajánlani a munkavállalóknak, így növelve azok mobilitási hajlandóságát, akár ingázásról, akár kinti letelepedésről van szó, komoly befolyást gyakorolva ezzel az ország munkaerő-ellátottságára, versenyképességére. Véleményem szerint abban az esetben, ha a hazai munkahelyek jobban megfelelnek a munkavállalók igényeinek, csökkenne a külföldön munkát vállalók száma is, ami főleg a hiányszakmák esetében lenne rendkívül fontos amellet, hogy a jól képzett hazai munkaerő által képviselt humántőke hozadékát szintén érdemes az ország határain belül kamatoztatni.

Hipotézisek

1. *Hipotézis: Első hipotézisemben azt feltételezem, hogy a kutatásban résztvevők jelentős része generációs hovatartozástól függetlenül többnyire az online felületek segítségével keres állást vagy néz utána a cégeknek.*

Ahogy a szakirodalmak feltárása során már említettem, a különböző generációk épp úgy, mint a mindennapi életben, az online szokásaik tekintetében is eltérők, hiszen más hatások érték őket, életük különböző szakaszaiban találtak az internettel és a digitális világgal, így az ahhoz való hozzáállásuk, alkalmazkodó képességük is eltérő. Ennek ellenére azok a generációk, akik jelenleg a munkaerő-piacon aktívan jelen vannak, kénytelenek voltak elfogadni az online platformok térnyerését és az általuk generált változásokat, így az idősebb generációk (főleg a Baby Boom és az X generációk) számára is elengedhetetlenül fontossá vált, hogy ismerjék és használni tudják a digitális eszközöket, és alkalmazkodni tudjanak a változásokhoz. Ezek alapján feltételezem, hogy mára már nem figyelhető meg szignifikáns különbség az egyes generációk álláskeresési és információszerzési szokásai és lehetőségei között, a különbség inkább abban rejlik, hogy az egyes generációk tagjai mire figyelnek fel. Amíg a fiatalabb generációk (Y és Z) a több érzékszervre ható, intenzívebb bejegyzéseket veszik észre, addig az idősebb generációk (X és Baby Boom) számára a kevésbé látványos tartalmak sem jelentéktelenek.

2. *Hipotézis: Második hipotézisem szerint a válaszadók ideális munkahellyel kapcsolat legfontosabb elvárásai alapvetően megegyeznek különböző tényezők mentén vizsgálva a mintát, azonban az egyes szegmensek rendelkeznek sajátos attitűdökkel.*

Úgy gondolom, hogy minden munkavállalónak vannak alapvető elvárásai egy ideális munkahellyel kapcsolatban, amelyek meghatározzák munkahely-választási preferenciáikat. Mivel a hazai gazdasági helyzetben az átlagos életszínvonal fenntartásához is magasabb fizetésre van szükség, így a fizetés többek között ilyen alapvető tényező hazánk munkaerő-piacán. Szintén ilyen alapvető tényezőnek tartom a biztonságos munkakörülményeket is. Maslow szükséglet-hierarchia modellje szerint a fiziológiai szükségletek és a biztonság olyan alapvető emberi szükségletek, amelyek kielégíthetlensége nélkül az ember nem foglalkozik magasabb szintű igényeivel. A fiziológiai szükségletek közé tartozik például az evés, a biztonsághoz pedig a lakhatás, amelyek kielégítéséhez megfelelő mértékű fizetésre van szükség.

Ezen túlmenően azonban azt gondolom, hogy az egyes generációk – így különböző életszakaszban lévő munkavállalók - más-más elvárásokat támasztanak egy ideális munkahellyel szemben, valamint eltérések lehetnek az alapján is, hogy milyen ágazatról, milyen végzettségű munkavállalóról van szó, illetve az ország melyik régiójáról, megyéjéről beszélünk.

3. *Hipotézis: Harmadik hipotézisem szerint a válaszadók összességében hasonló elvárásokat támasztanak a munkahelyekkel szemben belföldi, de jelenlegi lakóhelyétől eltérő megyében található, vagy külföldi munkalehetőség esetén.*

A jelenlegi gazdasági helyzetben, az átlagos életszínvonalat figyelembe véve úgy gondolom, hogy mindkét esetben a mobilitási hajlandóságot leginkább befolyásoló tényező a fizetés, ezt pedig a fejlődési és karrierlehetőségek követik. Véleményem szerint azonban eltérések figyelhetők meg a különböző generációk mobilitási hajlandósága, valamint az azt befolyásoló tényezők között, hiszen egy középkorú, családos ember számára feltételezhetően más tényezők lesznek fontosak költözéssel, ingázással járó belföldi vagy külföldi munkavállalás esetén, mint egy fiatal munkavállaló számára, aki még nem alapított családot és munkahelyeit is könnyebben váltogatja folyamatos kihívást és új lehetőségeket keresve.

Módszer és minta

A vizsgálathoz kvalitatív módszert, írásbeli kikérdezést, *kérdőívet alkalmaztam*, melyben a válaszadók demográfiai adataira - így nemére, életkorára, iskolázottságára és lakóhelyére - tanulmányaira és munkatapasztalatára, azok területére, hazai és külföldi munkatapasztalatuk hosszára, *munkahelyi elvárásaikra, álláskeresési szokásaikra*, azok csatornáira és platformjaira, valamint jövőbeli terveire, *mobilitási hajlandóságára kérdeztem* rá. Az elvárások vizsgálata során 35 tényezőt soroltam fel, amely a szakirodalmak feltárása alapján releváns befolyásoló tényező lehet munkahelyválasztás esetén, majd ezeket a tényezőket egy 5 fokú Likert skálán értékeltettem a válaszadókkal. A jövőbeli elképzelések szempontjából azt vizsgáltam, hogy milyen tényezők azok, ami miatt a hazai munkavállalók mobilitási hajlandósága nő, milyen okokból vállalna munkát az országban belül más megyében, vagy az országhatáron kívül. Ezt követően azoktól a válaszadóktól, akik jelenleg dolgoznak, a munkahelyválasztás okaira, a munkahelyen megfigyelhető szokásokra, valamint az esetleges munkahelyváltási okokra is rákérdeztem. A válaszadást nem tettem kötelezővé az egyes kérdéseknél, részben azért, mert nem minden kérdés volt minden válaszadónál releváns, részben pedig azért, mert úgy gondolom, hogy ha nem gyakorlok nyomást a résztvevőkre azzal, hogy minden kérdésemre választ várok, akkor a kitöltési hajlandóság is növelhető, ezt a vizsgált mintám elemszáma, és mintavétel időtartama is alátámasztja. A kutatásban résztvevők válaszaikat önkitöltős módszerrel rögzítették, a kérdőívet 2017. januárjában bármikor elérték online formában. A kérdőív linkje online megosztható, terjeszthető volt, a mintavétel hólabda módszerrel készült. Azért ezt a mintavételezési módszert választottam, mert a kutatás szempontjából egyáltalán nem fontos a kitöltés helyszíne, ellenben a kérdőív ezzel a módszerrel viszonylag rövid idő alatt meglehetősen sok emberhez eljutott, heterogén mintát létrehozva. A minta minimális nagyságát 500 főben határoztam meg, a kitöltők száma ezt jóval meghaladta, így a mintavételezés sikeresnek és széleskörűnek mondható. A kapott válaszok rendszerezéséhez és értékeléséhez az Excel programot használtam, a

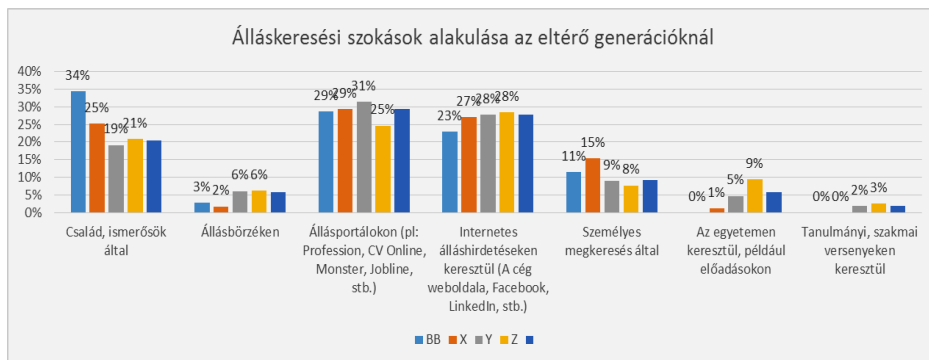
közölt táblázatok és diagramok is ennek segítségével készültek. A válaszok értékeléséhez leírós statisztikai módszereket alkalmaztam, mert a számszerű adatok ezzel a módszerrel egyértelműen vizsgálhatóak, azonban a későbbiekben szeretném a mintát más típusú módszereknek is alávetni, mert úgy gondolom, hogy többféle elemzési módszer az összefüggések mélyebb megértését segíti elő amellet, hogy további fontos tényezőkre hívhatják fel a figyelmet.

A kérdőívet *összesen 889 fő* töltötte ki, a válaszok száma kérdésenként eltérhet. A válaszadók 17 és 62 év közöttiek, többségük nő. A demográfiai adatok (végzettség, életkor, nem, lakóhely) alapján a minta heterogénnek tekinthető, mind végzettség, mind szakterület, mind pedig munkatapasztalat alapján. Az általános iskolai végzettségtől a doktori iskoláig, a munkatapasztalat hiányától a többéves munkatapasztalatig, számos különböző területen dolgozó válaszadót sikerült elérnem, a fizikai munkástól a cégvezetőig.

Eredmények és következtetések

1. Hipotézis: *A kutatásban résztvevők jelentős része generációs hovatartozástól függetlenül többnyire az online felületek segítségével keres állást vagy néz utána a cégeknek.*

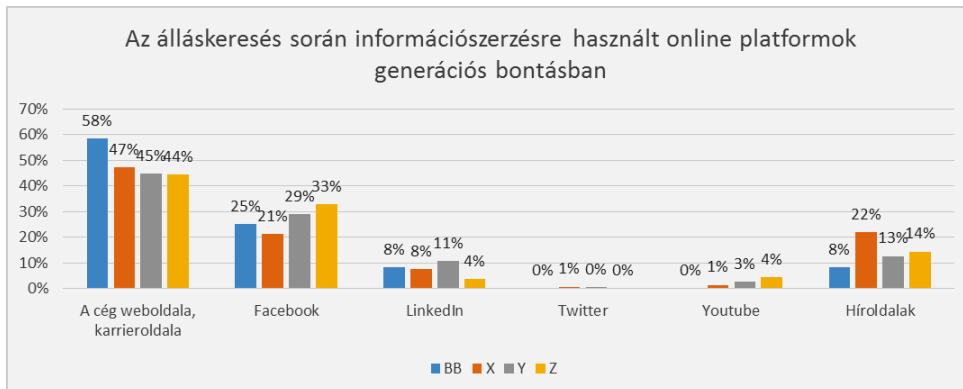
1. Ábra: Az álláskeresési szokások alakulása az eltérő generációknál



Forrás: Saját kutatás alapján

A 1. ábra alapján a generációs különbségek ellenére az *állásportálok és az internetes állás hirdetések a legelterjedtebbek* a munkavállalók körében. Ezt követi a *családon és ismerősökön keresztül* történő állás keresés, illetve a személyes megkeresések. Érdekes, hogy a Baby Boom generáció esetében magasan a leggyakoribb a személyes kapcsolatok általi munkakeresés, valamint az, hogy az állásbörzék igen magas látogatottsága ellenére ez az állás keresési forma egyik korosztály esetében sem bír különösebb jelentőséggel.

2. Ábra: Az álláskeresés során információszerzésre használt online platformok

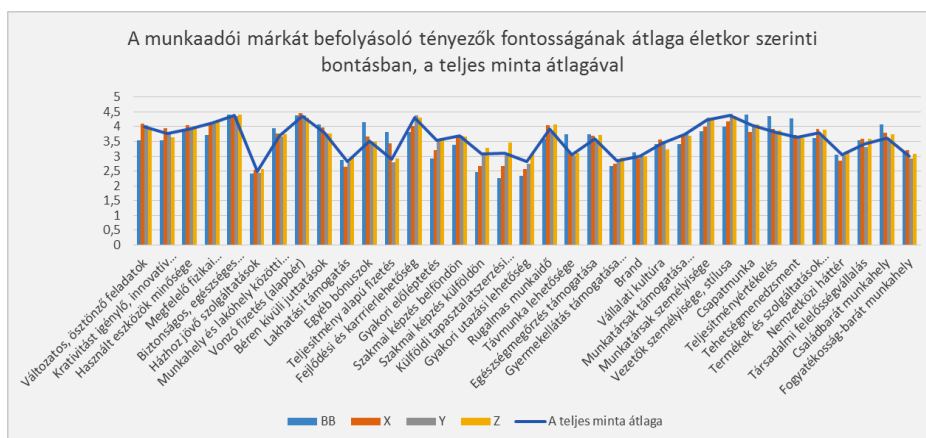


Forrás: Saját kutatás alapján

Ahogy a 2. ábra mutatja, a cégekről való információszerzés esetén a válaszadók korkülönbségre való tekintet nélkül a *cég weboldalát, karrieroldalát, valamint a Facebookot* jelölték a leggyakrabban használt platformnak. A karrieroldalak használata az idősebb - Baby Boom (1946-1964) és X (1965-1979) – generációk esetében gyakoribb, a Facebook pedig nem meglepő módon a fiatalabb, Y (1980-1994) és Z (1995-2010) generációk között elterjedtebb. Ezt követik a híroldalak, valamint a LinkedIn, ezzel szemben a Youtube és a Twitter ilyen célú használata elenyésző.

2. Hipotézis: *Az egyes generációk elvárásai között igen nagy eltérések figyelhetők meg egy ideális munkahely kapcsán, azonban a legfontosabb tényezők megegyeznek.*

3. Ábra: A munkaadói márkát befolyásoló tényezők fontossága

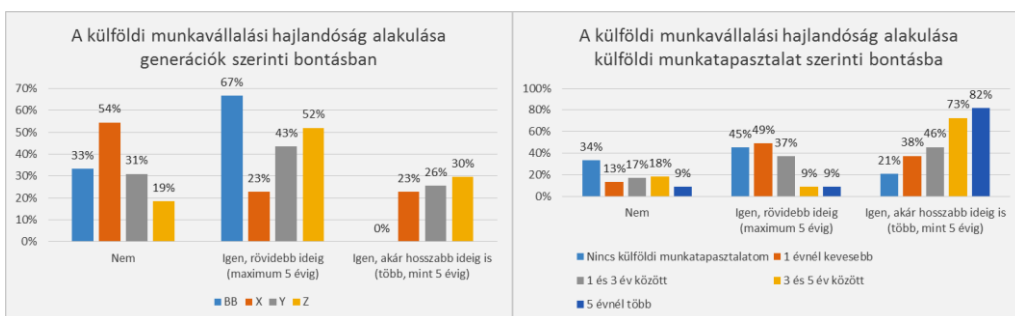


Forrás: Saját kutatás alapján

A megkérdezettek szerint a legfontosabb a *vezetők személyisége, a biztonságos munkakörülmények, a vonzó fizetés, a fejlődési és karrierlehetőségek*, valamint a *munkatársak személyisége, a megfelelő munkakörnyezet és a csapatmunka*. Ettől jelentősen csak a Baby Boom generáció prioritásai térnek el, számukra a teljesítményértékelés, a tehetségmenedzsment, az egyéb bónuszok és béren kívüli juttatások, a családbarát munkahely és lakóhely-munkahely közötti távolság is fontos. A teljes minta szerint legkevésbé fontosak a házhoz jövő szolgáltatások, a gyakori utazási lehetőség, a lakhatási támogatás, a gyermekellátás támogatása és a teljesítményalapú fizetés. Az idősebb generációk számára a külföldi tapasztalatszerzési lehetőség és a külföldi szakmai képzések a legkevésbé fontosak. (3. ábra)

3. Hipotézis: *A munkavállalók számára a külföldi munkavállalás a hazai munkavállalás alternatívája.*

4. és 5. Ábra: *A külföldi munkavállalási hajlandóság alakulása*

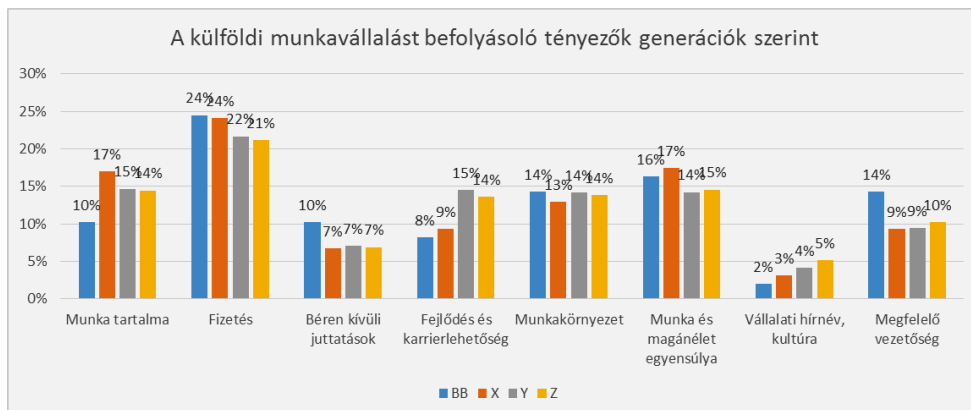


Forrás: Saját kutatás alapján

A 4. ábra alapján a Baby Boom generáció egyáltalán nem, vagy csak rövidebb időre vállalna külföldi munkát, az X generáció több mint fele nem, másik fele viszont rövidebb és hosszabb időre is el tudná képzelni a külföldi munkavállalást. Az Y generáció majdnem fele, a Z generáció pedig több mint fele kipróbálná rövidebb időre a külföldi munkavállalást, negyedük pedig hosszabb távon is el tudja így képzelni jövőjét.

A külföldi munkatapasztalat szerint a vízvonalstó 1 és 3 év között van, afölött a külföldi lehetőségekben gondolkodók többsége hosszabb távon is maradna, 1-3 év esetén a mérleg nyelve még a rövidtáv felé billen. (5. ábra) A teljes mintát nézve a külföldi munkavállalás lehetősége egyértelműen felmerül a hazai munkavállalók fejében, konkurenciát jelentve így a hazai vállalatok számára.

6. *Ábra: A külföldi munkavállalási hajlandóságot befolyásoló tényezők*



Forrás: Saját kutatás alapján

Ahogy a 6. ábrán látszik, a *külföldi munkavállalást leginkább motiváló tényezők a fizetés, a munka és magánélet egyensúlya, a munka tartalma és a munkakörnyezet.* Érdekes, hogy a legidősebb generációt kevésbé érdekli a munka tartalma, fontosabb számára a megfelelő vezetőség és a béren kívüli juttatások. A fiatalabb generációknál fontos még a fejlődés és karrierlehetőség is.

Következtetésképpen elmondható, hogy érdemes vizsgálni, hogy mely tényezők minősülnek alapvető elvárásnak, illetve *érdemes foglalkozni a toborzási célcsoporttal életkor, szakmák és területi eltérések szerinti prioritásokat is vizsgálva. Figyelembe kell venni azt is, hogy mi motiválja a hazai munkaerőt a külföldi munkavállalásra, mert jelentős részük alternatívaként tekint a külföldi cégekre.*

Kutatásom során arra az eredményre jutottam, hogy a munkavállalók elvárásai az olyan alapvető tényezők, mint a vonzó fizetés, az vezetők és a munkatársak személyisége, a biztonságos munkakörülmények, valamint a megfelelő munkakörnyezet megegyeznek, azonban *különböző szempontok szerint vizsgálva a munkavállalói csoportokat, eltérő az egyes tényezők fontossága.*

Minden korosztály leginkább az *online platformok segítségével keres állást, szerez információt a cégekről,* így a vállalatoknak ezeken a csatornákon keresztül kell kommunikálnia a leendő munkavállalókkal.

A tanulmányom leglényegesebb mondanivalója azonban az, hogy *az employer branding a különböző területek együttműködési kényszere miatt egy átgondolt stratégiát, vezetői támogatást, körülhatárolt célokat, és alapos tervezést igényel, emellett kreativitásra is szükség van, mert sokszor egy jól kialakított kampánnyal lehet a legnagyobb eredményeket elérni, ehhez azonban a munkavállalók és a környezet alapos ismeretére van szükség.*

A vállalatok kénytelenek lesznek felismerni a téma jelentőségét és lépéseket tenni a munkahelyként való megítélésük javítására, így makroszinten befolyásolhatják a munkaerő-piac változását, csökkenthetik annak egyensúlytalanságait és a munkaerő

elvándorlását is. Ennek következtében *javíthatják az ország versenyképességét, hiszen a humántőke az egyik legfontosabb, legspeciálisabb tényező, amely megfelelő alkalmazása előre viszi mind a gazdaság, mind a társadalom fejlődését.*

Köszönetnyilvánítás



SUPPORTED BY THE ÚNKP-17-2. NEW NATIONAL EXCELLENCE PROGRAM OF THE MINISTRY OF HUMAN CAPACITIES

Irodalomjegyzék

Bereczk Ádám (2013): Létszámváltozás és meghatározó tényezői a magyar gazdaság négy ágazatában, Miskolci Egyetem

Csermely Marina (2011): Vállalati alkalmazkodás a változó munkavállalói karrierpreferenciákhoz és motivációkhoz (TDK dolgozat)

Csikós-Nagy Katalin: Egy 1000 fős cégtől akár 700-an is kilépnek évente, HR Portál, <http://www.hrportal.hu/hr/egy-1000-fos-cegtol-akar-700-an-is-kilepnek-evente-20160704.html> Letöltve: 2016.10.26.

Ferincz Adrienn –Szabó Zsolt Roland (2012): A Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. Munkaügyi Szemle, 2012/ III. sz. 88-93.

Hegedűs Erika– Nagy Roberta: Nemzetközi munkaadói márkaépítés, BDO Felmérés, (<https://www.bdorecruitment.hu/BDO/web.nsf/Pub/NHJ1T7.html>, Letöltve: 2016.12.02.)

Horváth Emil: Építs úgy karriert, hogy közben egészséges maradsz, HR Blog, (<http://www.hrblog.hu/personalhungary/2016/08/11/epits-ugy-karriert-hogy-egeszseges-maradsz/>, Letöltve: 2016.10.12.)

Kádár Balázs: Az Employer Branding munkahelyi stressz ellen is hatékony, Magyar Public Relations Szövetség (<http://www.mprsz.hu/az-employer-branding-munkahelyi-stressz-ellen-is-hatekony/> Letöltve: 2016.12.10.)

Kádár Balázs – Takács Szabolcs: Hogyan mérhető az Employer Branding folyamat? Mérjük meg magunkat!, HR Portál (<http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-merhető-az-employer-branding-folyamat-merjuk-meg-magunkat-20160921.html>, Letöltve: 2017.01.14.)

Kádár Balázs – Takács Szabolcs: 1-3 év egy munkáltatói márka kiépítése - Employer Branding kalauz az útvesszők világában, HR Portál (<http://www.hrportal.hu/hr/1-3-ev-egy-munkaltatoi-marka-kiemite-se-employer-branding-kalauz-az-utvesszok-vilagaban-20160427.html>. Letöltve: 2017.01.14.)

Kádár Balázs- Takács Szabolcs: HR és kommunikáció együttműködése: avagy (meg)értjük egymást? (...és mások értenek minket?), Magyar Public Relations Szövetség, <http://www.mprsz.hu/hr-es-kommunikacio-egyuttmukodese-avagy-megertjuk-egymast-es-masok-ertenek-minket/> Letöltve 2016.12.10.

Mészáros Etelka: Hogyan és miért mérjük a szervezeti kultúrát? HR Portál (<http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-es-miert-merjuk-a-szervezeti-kultur-at-20130322.html>) Letöltve: 2017.01.14.

Takács Szabolcs: A vonzó szlogenek kikopnak, Magyar Public Relations Szövetség, <http://www.mprsz.hu/a-vonzo-szlogenek-kikopnak/> Letöltve: 2016.12.10.

Tari Annamária (2010): Y generáció, Jaffa kiadó, Budapest

Tompa Nadja – Bakos Réka (2010): Tehetségmágnesek Magyarországon In: Schumann, Mark – Sartain, Libby (szerk.): Tehetségmágnesek, HVG Kiadó Zrt, Budapest. 261-297.

Vekerdy Ida (2008): Humánerőforrás menedzsment I., SZIE GTK LevTáv Kabinet Távoktatási Központ, Gödöllő

EMPLOYER BRANDING IN HUNGARY

Kata Kovács

In my study, I examine the situation of employer branding in Hungary. Employer branding is essentially based on the cooperation between the HR and PR departments, and it is the key element of successful brand creation. Firstly, I will briefly introduce the HR aspect of brand building, namely those factors that influence the perception of the corporation as a workplace. Such factors are for example the working hours, benefits, workplace environment and atmosphere, the process of recruitment, selection and integration, and the personality of leaders and co-workers. Following this, I will present the process and steps of brand building, namely the external and internal situation analysis, the development of alternative opportunities and strategies, the selection of suitable communication channels, and the measuring of results. Finally, I will present the platforms used for brand communication, and the crucial characteristics of a successful employer brand. The aim of employer branding is not only to attract talented professionals, projecting the image of an appealing workplace towards them, but also to keep the current workforce and inspire commitment among them, since successfully holding onto them greatly affects future workforce requirements, decreasing fluctuation as well as recruitment, selection and integration costs. My research focuses on the perspective of the employee, based on a quantitative sample that was prepared on the basis of an online questionnaire with nearly 900 persons having filled out the form. In the form I observe the platforms the employee uses during the process of job-seeking, the most important factors in their job selection – the properties of an ideal workplace, such as an appealing salary, proper work environment, flexible work hours and proper leadership style – as well as the employee's willingness to accept mobility opportunities with the factors affecting this, in respect of certain demographic data, such as age, education, place of residence and work experience. In order to evaluate the results, I used descriptive statistical methods. After this I draw the conclusion and make recommendations for companies regarding how they could become more appealing in the eyes of employees, and how they could keep their current employees, since a successful employer brand is not only attractive and credible, but also inspires commitment in their employees, decreasing

fluctuation as well as recruitment and selection costs, while increasing the competitiveness of the company.