



**Szent István Egyetem**

**Doktori (PhD) értekezés tézisei**

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

**Chovan Brigitta**

**Gödöllő  
2019**

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

**tudományága:** Gazdálkodás- és szervezéstudományok

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

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

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

# TARTALOM

---

<b>1.</b>	<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>4</b>
1.1.	Témaválasztás aktualitása, jelentősége, kutatás rendszere.....	4
1.2.	A munka előzményei, kitűzött célok.....	7
<b>2.</b>	<b>ANYAG ÉS MÓDSZER.....</b>	<b>9</b>
2.1.	Adatgyűjtés módszerének bemutatása .....	9
2.2.	Alkalmazott adatelemzés módszerének bemutatása .....	10
<b>3.</b>	<b>EREDMÉNYEK.....</b>	<b>11</b>
3.1.	A vállalati hatékonyság növelése érdekében meghatározott szignifikáns versenyképességi sikerfaktorok .....	12
3.2.	Hipotézisek vizsgálata.....	15
3.3.	Új tudományos eredmények vizsgálata.....	21
3.4.	Új és újszerű tudományos eredmények.....	24
<b>4.</b>	<b>KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....</b>	<b>25</b>
<b>5.</b>	<b>AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ FŐBB PUBLIKÁCIÓK .....</b>	<b>31</b>

## **1. BEVEZETÉS**

---

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

### **1.1. Témaválasztás aktualitása, jelentősége, kutatás rendszere**

A gyorsan változó üzleti körülmények között a vállalatok akkor válhatnak versenyképessé, egyre hatékonyabbá, ha vállalati stratégiájukat, ezen belül EEM stratégiájukat úgy dolgozzák ki, hogy kellően vonzó vállalattá váljanak annak érdekében, hogy meglévő munkavállalóikat maguknál tartsák, illetve képesek legyenek új tehetségeket vonzani a munkaerőpiacról. Ezeknek a változásoknak folyamatosan meg kell felelnünk, az EEM átalakulása szükséges ahhoz, hogy új szemlélettel járuljunk hozzá a vállalati értékteremtéshez. Tapasztalatom mellett kutatási eredményeim is alátámasztják, hogy mindez a munkáltatói márkaépítés (MMÉ) tükrében támogatható leginkább. Az MMÉ szignifikáns jelentőségét a multinacionális vállalatok mellett egyre inkább felismerik a kis-és középvállalatok is, szerepe fokozatosan teret hódít a kritikus munkaerőpiaci kereslet-kínálat megfelelő menedzselése kapcsán.

Doktori értekezésemnek „A munkáltatói márka jelentősége az emberi erőforrás menedzsment fejlődésében” címet választottam, és kutatásom során vizsgálom az MMÉ jelentőségét, lehetőségeit a versenyképesség biztosítása során. Ez abból az aspektusból is fontos, hogy a gyorsan változó piaci igényekre, gazdasági

körülmények reakcióira, a munkaerőért folytatott harcra, a vállalat képes legyen flexibilisen, új trendeket és rendszereket megfogalmazni, miközben a piaci szereplők felé mutatott imázsa, hírneve, vagyis munkáltatói márkája nem sérülhet. Ezek az új fogalmak, módszerek a termelési folyamatokon túlmenően egyre inkább teret hódítanak más tudományokban is, új távlatokat nyitva a menedzsment tudományok, különösen az EEM számára. A versenyképes vállalatok a világ azon pontjain terjeszkednek, ahol elérhetőek számukra a tehetséges munkavállalók. Vagyis nemcsak a nyugati piacok, hanem az egész üzleti világ egy piac a számukra, a globalizáció új teret nyitott minden irányban. A Randstad 2017-ben végzett Employer Brand kutatása is rávilágított arra, hogy a vállalatok hatékonyabb toborzást tudnak végrehajtani akkor, ha munkáltatói márkájuk erős, azt folyamatosan fejlesztik. Ennek eredményeképpen akár 28%-kal csökkenthető a fluktuáció, továbbá 46%-kal csökkenthetőek a toborzási költségek (Cavusgil et al. 2008).

A korábban általánosnak tekintett kínálati túlsúly átfordult, egyre inkább jellemző minden iparágban a stratégiai fontosságúnak tekintett „jó munkaerő” hiánya, kiélezett verseny mutatkozik a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkatársakért. Tudományos munkámmal hozzájárulok az elmélet továbbfejlesztéséhez, továbbá az EEM oktatásban innovatív jelleggel ismertethető az MMÉ gyakorlatorientált, új módszere.

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

Doktori értekezésem kapcsán végzett kutatómunkámat rendszerbe foglalva az 1. számú táblázattal mutatom be.

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

<b>Célok</b>	<b>Kérdések és Hipotézisek</b>	<b>Módszerek</b>	<b>Eredmények</b>
C1: A vállalati hatékonyság növelése érdekében a foglalkoztatás erősségei alapján meghatározni a szignifikáns versenyképességi faktorokat.	K1: Melyik EEM irányzat jellegzetességei, eredményei járulhatnak hozzá leginkább a vállalati hatékonyság növeléséhez az MMÉ tükrében?	Szakirodalom elemzése, saját és egyéb kutatások összehasonlítása.	EEM új irányzatának megfogalmazása.  MMÉ új, tudományos megközelítése.  Vállalati hatékonyság növelésének sikerfaktorai.
	H1: A) Feltételezésem szerint egy autóiipari beszállító vállalat esetében a vállalati hatékonyság leginkább a HR stratégia meglétével, az objektív vezetői magatartással, illetve a megfelelő, nyílt kommunikációval növelhető.	Többváltozós varianciaanalízis (MANOVA), párosmintás t-próba.	
	H1: B) A KKV-k esetében jobban megjelenik a vezetők részéről a humánus bánásmód és a vezetők számára is könnyebb az alkalmazottak teljesítményének objektív mutatók mentén való mérése, ami növelheti a vállalati versenyképességet.	Hipotézisemet a Spearman-féle rangkorrelációs együtthatóval teszteltem.	
C2: Széleskörű szakirodalmi kutatást követően célom konceptualizálni az MMÉ fogalmát, cél-ját, feladatait a tehetségek megtartása és vonzása érdekében.	K2: Melyek az MMÉ konceptualizálása érdekében meghatározható főbb sikerfaktorok?	Többváltozós faktoranalízis alkalmazása.	MMÉ fogalmának és keretrendszerének megalkotása.
	H2: A dolgozói elkötelezettség, megtartó erő az életkorral változik, másképp motiválják a fiatalokat, középkorúakat, idősebbeket az anyagiak, csapat-szellem, a vállalat MM-ja és a karrier.	Kereszt-tábla elemzés, khatényzetpróbaival, Gamma együtthatóval.	
	H3: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a munkavállaló munkáltatót barátaik irányába történő ajánlása és a vállalati erősségként azonosított vállalat külső megítélése és MM-ja között.	Pearson-féle lineáris korrelációs együttható.	
C3: Az MMÉ jó gyakorlatainak (Best Practice) elkészítése.	K3: Miért kulcsfontosságú kérdés a munkáltatói márkaépítés egy vállalat számára?	Többváltozós faktoranalízis, a faktorértékek vizsgálata.	MMÉ jó gyakorlatok: 1) Munkaszervezet típusok 2) Foglalkoztatási trendek 3) Net Promoter Score (NPS) alkalmazása 4) Globális HR trendek 2020  5 esetben igazolt, 2 esetben részben igazolt feltevések.
	H4: Feltételezem, hogy korreláció mutatható ki abban, hogy a munkavállalók mit gondolnak a kollégáik távozására esetén a kiváltó okokról, illetve a között, hogy ők milyen kiváltó ok miatt távoznának a vállalattól.	Teszteléshez a lineáris korrelációs együtthatót használtam.	
	H5: Feltételezésem szerint különbözőségei mutathatók ki a vezetői munka-körben alkotott vélemények és beosztotti vélemények között a MM-t leginkább erősítő 3 kategória rangsora között.	Kategóriák bináris változóval mérése, tesztelés kereszt-táblával és khatényzetpróbaival.	
	H6: Feltételezésem szerint különbözőségei mutathatók ki a munkavállalók által első 3 helyen fontosnak tulajdonított kategóriák rangsora között az új, potenciális munkahely kiválasztása során a mintában vizsgált eltérő országokban.	Nem-paraméteres Kruskal-Wallis próbával teszteltem a hipotézist.	

*Forrás: Saját kutatás, 2019*

## **1.2. A munka előzményei, kitűzött célok**

A globalizáció szignifikáns jelenlétével az európai munkaerőpiaci terjeszkedésünk növekedésnek indult. A pénzügyi krízist követő pár évben számos kutató kereste a választ arra, hogy milyen megoldások léteznek a gazdasági kihívásokra. A kutatásom tárgyaként választott MMÉ olyan kérdéskör, mely manapság egyre fontosabbá válik a vállalatok versenyképességének biztosítása érdekében a megfelelő munkaerő vonzása, fejlesztése, megtartása, esetleges elbocsátása által. Közel 20 éve dolgozom HR vezetőként különböző iparágakban tevékenykedő multinacionális vállalatoknál, s hozzá tudtam járulni a vállalati értékteremtéshez. Több éve kutatom a vállalati hatékonyság, versenyképesség, növelésének lehetőségeit, hiszen ez biztosítja egy vállalat jövőjét a kiélezett piaci körülmények között.

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

- ✓ Konceptualizáltam a versenyképes vállalat fogalmát, fókuszterületeit.
- ✓ Definiáltam a sikert hozó HR vezetői kompetenciákat, megalkottam a reorganizációt támogató jó HR gyakorlatokat, folyamatmodellt.

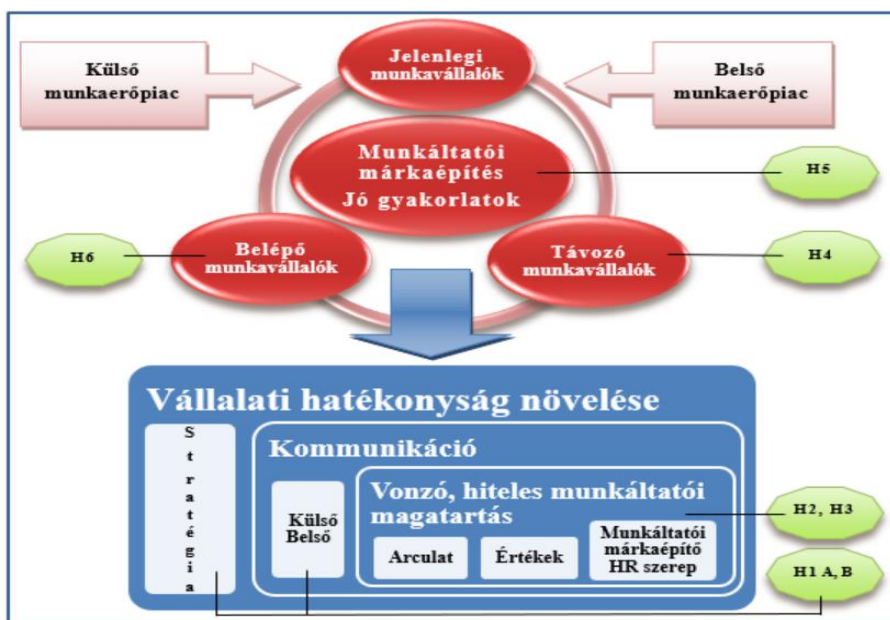
**2015**-ben „A válság és kilábalás hatása a foglalkoztatásra és a foglalkoztatási formákra” címmel végzett kutatás egyik koordinátoraként több hazai és nemzetközi, angol nyelven megjelentetett publikációt (Chovan et al. 2017) készítettem. A vizsgálatban 141 hazai vállalat vett részt.

- ✓ Megalkottam a vonzó munkáltatóvá válási modellt, mely struktúrát nyújt a munkáltatói márkaépítési stratégiához.
- ✓ Bebizonyosodott, hogy a marketing területén használatos NPS (Valós Ügyfélértékelési Rendszer) mutatószám mérését sikeresen lehet alkalmazni munkavállalói vélemény, elégedettség meghatározására.

**2018**-ban az MMÉ szerepét vizsgáltam a fluktuáció csökkentése érdekében. A kutatásban szereplő vállalat létszáma a vizsgált időszakban meghaladta a 2500 főt.

- ✓ Eredményeim megerősítették az EEM marketing szemléletű irányzatának vizsgálati relevanciáját.

A bemutatott kutatási előzmények megerősítették azt az igényt, hogy feltáró jellegű kutatást készítsék az általam összeállított munkavállalói elégedettség és vélemény kérdőív eredményei vizsgálatával az MMÉ kapcsán, meghatározott kutatási terv alapján. Az 1. ábrán szemléltetem az EEM kapcsán említett munkáltatói márkaépítés központi szerepét, illetve a Best Practice alkalmazásával biztosítható vállalati hatékonyság növelését.



1. ábra: Munkáltatói márkaépítés jelentősége – átfogó kutatási modell

Forrás: Saját kutatás, 2019

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



## **2. ANYAG ÉS MÓDSZER**

---

A szakterület egyik neves kutatójának tekinthető Minchington (2010) meghatározása szerint az MMÉ alapján releváns következtetések vonhatók le a szervezeti arculat, kultúra tekintetében a jelenlegi munkavállalók és a külső piacon lehetséges jelöltek számára. Az MMÉ erősítése, fejlesztése kapcsán a HR vezetők kulcsfontosságú szerepet töltenek be a munkavállalói tudatosság erősítésében. HR szakemberként PhD kutatásom kérdéseivel arra keresem a választ, hogy a vállalati hatékonyság, versenyképesség miként növelhető az MMÉ – mint újkeletű, elenyésző számú szakirodalommal és empirikus kutatási eredménnyel rendelkező tudományág – és annak kapcsán összeállított jó gyakorlatok által.

### **2.1. Adatgyűjtés módszerének bemutatása**

A kutatásom feltáró jellegűnek minősíthető, mivel a témakör tudományos kutatása – különösen hazánkban – „gyerekcipőben” jár. A mintavétel kapcsán a nem véletlenszerű mintavételi lehetőségek közül Babbie (2003) iránymutatásaira támaszkodva a hólabda módszert választottam. Igaz, kutatásom nem tekinthető reprezentatívnak, de jelentősége abban megmutatkozik, hogy nemzetközi szintű összehasonlításra ad lehetőséget az által, hogy az 535 értékelhető válasz közül a magyar (57%) válaszadók mellett német (22%), szlovák (19%) és elenyésző számban (2%) egyéb nemzetiségű munkavállalók válaszoltak, véleményt formáltak. A munkavállalói elégedettség / vélemény kérdőívemet abból a célból készítettem el, hogy felmérjem a munkahelyükkel kapcsolatos elégedettségüket, a munkakör kapcsán tapasztalt véleményüket, a foglalkoztatás erősségeit.

A kérdőív próbatesztelése 2019 év elején zajlott, 6 fő bevonásával. A kérdőív tartalmi elemei nem, csupán terjedelme került módosításra. Kitöltésére két hónap állt rendelkezésre, 2019. július 02-től 2019. szeptember 04-ig. A felmérés név nélkül készült és önkéntes volt, körülbelül 10 percet vett igénybe. Az elektronikus úton terjesztett kérdőív 25 tárgyköri – statisztikai adatok, munkahelyi ajánlás, preferenciák, valamint szervezettel kapcsolatos elégedettség, vélemény

formálására irányuló – direkt jellegű, zárt típusú jellemzően skálakérdést tartalmazott, melyek során főként nominális és metrikus (intervallum) skálákat alkalmaztam (Sajtos–Mitev 2007). Kérdőívem nagyrészt „Likert-skála típusú” kérdésből állt. A skálatípust a 2003-ban kidolgozott NPS menedzsment filozófia (Markey–Reichheld 2011) mérőszámának (Score) használatával alkottam meg. Válaszadás 0-tól 10-ig terjedő skálán történt, ahol 0 az „egyáltalán nem ajánlanám”, 10 a „kimondottan ajánlanám” értéket képviselte.

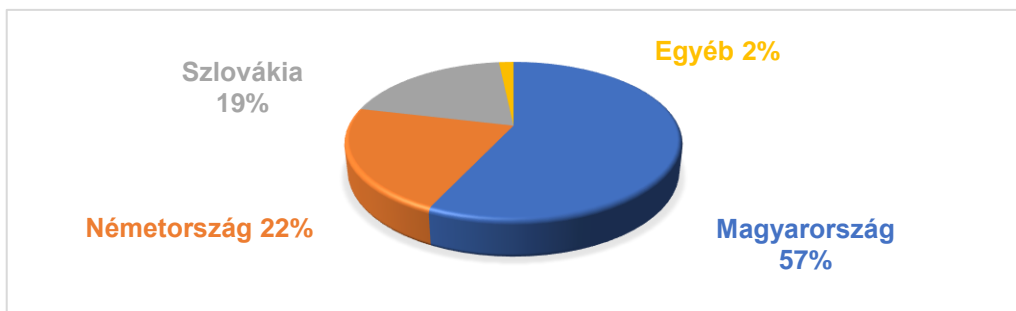
## **2.2. Alkalmazott adatelemzés módszerének bemutatása**

Az elemzés során leíró statisztikákat használtam bemutatandó a megoszlásokat, középértékeket, szóródásokat. Az átlagok összehasonlítása, valamint a kapcsolatok vizsgálata előtt Kolmogorov-Smirnov próbával teszteltem a változók normalitását, hogy ezután egyértelműen el tudjam dönteni azt, hogy paraméteres vagy nemparaméteres próbát szükséges használni. A döntést mindig a szignifikancia-érték nagysága alapján hoztam meg, ha az elérte az 5%-ot, akkor a normalitás megléte mellett döntöttem a nullhipotézis elfogadásával, míg az 5% alatti érték esetén a nullhipotézist elvettem, és a normalitás meglétét nem feltételeztem. A független részsokaságok várható értékeinek összehasonlítására használt t-próba a két átlagot hasonlítja össze, figyelembe véve azok szórását. Amennyiben kettőnél több független részsokaság várható értékét kellett összehasonlítani, a varianciaanalízis (ANOVA) módszerét alkalmaztam. Doktori értekezésemben a Varimax rotálást használtam, mert a varianciák maximalizálásán alapszik és egymásra merőleges, azaz korrelálatlan faktorokat eredményez. Az egyes faktorokhoz rendelt változók konzisztenciáját a Cronbach-alfa mutatóval mértem, melynek 0,7 feletti értéke elfogadható belső konzisztenciát mutat. Az egyes kérdések, hipotézisek megválaszolása érdekében alkalmazott módszereket az 1. táblázat tartalmazza.

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

### **3. EREDMÉNYEK**

Az MMÉ kapcsán összeállított felmérés célja az volt, hogy részletesebb betekintést nyújtson a munkavállalók munkahelyükkel való elégedettségébe, a foglalkoztatottak által erősségnek tulajdonított jellemzők körébe, mely alapot tud nyújtani a vállalati hatékonyság növelésének sikerkritériumaihoz, az MMÉ jó gyakorlatainak összeállításához. A vállalattal kapcsolatos elégedettséget több dimenzió mentén mértem, úgy, mint a foglalkoztatás erősségei a szervezetenél, a szervezet elhagyás okai, a munkavállaló vezetőjével való kapcsolata, a cégnél való maradás motiváló tényezői, illetve a potenciális munkahely kiválasztásának legfontosabb jellemzői. A leíró statisztikák bemutatása során elmondható, hogy az 535 válaszadó között kevéssel több férfi (298 fő) került a mintába, mint nő (237 fő). Kutatásomat nemzetközi szintre terjesztettem ki annak érdekében, hogy kitűzött céljaim globális szintű eredmények alapján kerüljenek meghatározásra. A lakóhely szerinti megoszlást a 2. ábra mutatja be.



*2. ábra: Lakóhely szerinti megoszlás a mintában*  
*Forrás: Saját kutatás, 2019*

Mivel az értekezésem egyik központi témája az autóipar jellegzetességeinek vizsgálata, ezért a munkavállalót foglalkoztató vállalati szektort is külön elemeztem. 43% részesedéssel bír az autóipar (230 válaszadó), a maradék 57%-on 19 másik szektor osztozik. A válaszadók száma megfelelően reprezentált ahhoz, hogy PhD értekezésem hipotéziseit alátámasszák, vagy cáfolják. Az autóipari szektorban dolgozó válaszadók véleménye is hozzásegít ahhoz, hogy a hatékonyság növelése érdekében eredményes vizsgálatokat hajtsanak végre.

### **3.1. A vállalati hatékonyság növelése érdekében meghatározott szignifikáns versenyképességi sikerfaktorok**

Bakacsi és szerzőtársai (2006) szerint a munkavállalók elégedettségük esetén a vállalat versenyképességének növeléséhez azzal is hozzájárulnak, hogy munkavégzésük során jelenlétük kiegyensúlyozottá válik, vagyis csökken a hiányzás, megbetegedés és végső soron a fluktuáció, mely egyben a munkaerővel kapcsolatos közvetlen költségek redukálását eredményezi.

A versenyképességi sikerfaktorok megállapítása érdekében – felhasználva a szakirodalmi kutatás ismeretanyagát és az alkalmazott kutatási kérdőívem 14. kérdését – a 2. táblázatban szemléltetett 37 kategóriát soroltam fel, amiben arra kértem a válaszadókat, hogy egy nullától 10-ig terjedő skálán értékeljék, hogy az adott kategória jellemző-e a vállalatra, ahol dolgoznak. Ez a kérdés megmutatja, hogy mekkora szerepet játszik egy kategória a munkahely megítélésében. A kategóriák nagy számára való tekintettel faktoranalízissel foglaltam csoportokba azokat a könnyebb elemezhetőség céljából (Malhotra 2001), ezen tényezőket jelentőségük szerint felhasználtam kutatásom új tudományos eredményeinek megalkotásához. A változók kommunalitásait, azaz milyen mértékben magyarázzák őket a faktorok, a 2. táblázat részletezi. Magas magyarázottsággal bír valamennyi változó, ez is alátámasztja a faktoranalízis sikerességét.

*2. táblázat: A faktoranalízisbe bevont változók kommunalitásai*

Kategória	Kommunalitás	Kategória	Kommunalitás
A foglalkoztatás stabilitása	0.590	Szakmai elismertség	0.805
Világos jövőkép és célok kommunikálása	0.676	Egyértelmű munkafolyamatok, felelőségek	0.592
Vállalati kultúra	0.758	Tanulás vezetőtől	0.758
Vállalati értékek	0.802	Tréning lehetőség - Tréning C.	0.832
Vállalat külső megítélése, MM-ja	0.695	Tréning lehetőség – m.végzés	0.801
Felsővezetés magatartása, váll.irányelvek	0.805	Információáramlás	0.762
Műszakvezetők, középvez. magatartása	0.760	Őszinte párbeszéd lehetősége	0.800
Csoportvez., közvetlen vez. magatartása	0.844	Humánus bánásmód	0.751
Együttműködés közvetlen felettséggel, és/vagy műszak-és csoportvezetővel	0.834	Kommunikáció módja	0.789

Együtműködés felettséssel (felsővezető)	0.723	Vélemények figyelembe vétele	0.710
Teljesítményösztönző vezetési stílus	0.748	Magas színvonalú termék	0.574
Teljesítményt objektív, tárgyilagos mutatók mentén méri	0.679	Versenyképes fizetés	0.682
Osztályok együtműködése hatékony	0.729	Ösztönző rendszer	0.793
Közvetlen vezető rendszeres véleményt, visszajelzést ad	0.717	Vállalati rendezvények	0.700
Munkakörülmények	0.638	Egészségvédelmi program	0.736
Munkavégzés típusa	0.703	A cég meg tudja tartani legjobb embereit	0.818
Fejlődési lehetőség	0.750	Biztonsági követelmények	0.669
Előléptetési lehetőség	0.675	Munka-magánélet egyensúlya	0.578

*Forrás: Saját kutatás, 2019*

A faktoranalízis illesztési statisztikai adatai kiemelkedően jó értéket mutattak: KMO értéke 0,969; a Bartlett-teszt khi-négyzet értéke 20112,97 ( $p < 0,001$ ). A KMO értékét 0,6 felett már elfogadjuk 0,7 fölött már jó a modell, 0,9 fölött pedig már kiváló illeszkedésről számolhatunk be. Eredményképpen – 3. táblázat – öt sikerfaktort határoztam meg, melyek tudományos alapot szolgáltatnak az MMÉ fogalmának, a vállalati hatékonyság növelés sikerfaktorainak meghatározásához.

*3. táblázat: Foglalkoztatás erősségei alapján meghatározott sikerfaktorok*

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

*Forrás: Saját kutatás, 2019*

A faktoranalízis során a faktorok számának csökkentésére a főkomponens módszert alkalmaztam, amelynek lényege, hogy azokat a faktorokat választjuk ki, amelyek a legtöbb variációt magyarázzák meg (4. táblázat).

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

Faktor	Kezdeti sajátértékek			Rotált faktorok sajátértékei		
	Teljes	Variancia %-ban	Kumulatív %	Teljes	Variancia %-ban	Kumulatív %
1	20.677	57.437	57.437	8.829	24.525	24.525
2	1.766	4.904	62.341	7.299	20.275	44.800
3	1.678	4.661	67.002	4.153	11.536	56.336

4	1.150	3.194	70.196	4.111	11.420	67.756
5	1.002	2.783	72.980	1.880	5.224	72.980

*Forrás: Saját kutatás, 2019*

Megállapítható, hogy a vizsgálatba bevont változók kiválóan alkalmasak a faktoranalízis végrehajtására. A teljes megmagyarázott variancia 72,98 %, ami meghaladja a hüvelykujjszabályként általánosan elfogadott 60 %-ot, tehát a létrejött faktorok kellő mértékben magyarázzák az elemzésbe bevont változók varianciáját. Az első faktorba olyan kategóriák kerültek, melyekkel a vállalat sikeres működése befolyásolható, hiszen a munkavállalók nap mint nap találkoznak velük. Ez a faktor hivatott mérni azt, hogy milyen hatások érik a munkavállalót a munkája során. A második– vonzó légkör, vállalati kultúra – faktor nem a gyakorlati, mindennapi benyomásokra, hanem az általános érzésekre koncentrál. Azt próbálja megragadni, hogy akár hosszabb távon milyen érzések érlelődtek meg a munkavállalóban a munkahelyével kapcsolatban. A harmadik faktor a vezetők magatartását, illetve a beosztottak vezetőikkel való kapcsolatát hivatott mérni. A vezetői stílust meghatározza a vezető „befolyásolási” képessége a munkavégzés inspirálására és ellenőrzés alatt tartására. A 4. faktor arra ad választ, hogy mennyire érzi a megkapott juttatásokat elegendőnek és motiválónak az alkalmazott, valamint mennyire érzi azt, hogy színvonalas munkahelyen dolgozik. Az utolsó, tanulás és fejlődés faktorba két változó került, mindkettő a tréningekkel kapcsolatos, az egyik a tréning centrumban, a másik a munkavégzés során elvégzett tréningeket méri. Obermayer et al. (2019) tanulmányában hangsúlyozta, hogy a megszerzett tudás átadása, megosztása nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy az innovatív, új ötletek által a profitabilitás biztosítottá váljon, az üzleti lehetőségek további perspektívát nyújtsanak a vállalatok számára. A munkaerő jövője szempontjából hangsúlyos szerep jut a fejlesztésnek, az automatizálási technológiák, robotok térhódítása miatt a humán készségek mellett új kompetenciák elsajátítása válik szükségessé az adat-és információ vezérelt társadalomban. A kérdőíves vizsgálat számos új és újszerű eredménnyel járt. Faktoranalízis segítségével sikerült csoportokba rendezni, majd tovább

elemezni a vállalatok vonatkozásában erősségként jellemző kategóriákat. Az autóiparon kívül inkább a vállalat stratégiai működése és a vezetőkkel való kapcsolat számít erősségnek, míg az autóiparban inkább a juttatások, színvonal, valamint a tanulás és fejlődés. Tehát a foglalkoztatás erősségei alapján mikor tekinthető egy vállalat versenyképesnek?

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

### **3.2. Hipotézisek vizsgálata**

Kvalitatív kutatásom eredményein felül szekunder adatgyűjtésem az irodalomkutatás és a munkatapasztalataim során rendelkezésemre álló vállalati anyagok elemzésével biztosítottam, álláspontom szerint ezen módszerek együttese nyújt megbízható képet ahhoz, hogy megfogalmazott hipotéziseimet meg tudjam válaszolni, valamint a kutatás eredményeként jó gyakorlatokat tudjak összeállítani az MMÉ témakörében.

#### **3.2.1. Melyik EEM irányzat jellegzetességei, eredményei járulhatnak hozzá leginkább a vállalati hatékonyság növeléséhez az MMÉ tükrében?**

A hatékonyságot leginkább befolyásoló tényező a munkavállaló, a HR stratégia pillérének MMÉ akcióin keresztül – objektív vezetői magatartással, kiváló kommunikációval – kell azt elérni, hogy a munkavállalók értéket teremtsenek.

**Hipotézis  
1. A)**

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

Hipotézisem megválaszolására többváltozós varianciaanalízis (MANOVA) segítségével megvizsgáltam, hogy van-e szignifikáns eltérés a kérdéscsoport állításai között. A módszerre azért esett a választásom, mivel a vizsgálatba bevont

változók páronkénti eltéréseinek szórása szignifikánsan eltér egymástól a Mauchly-féle teszt alapján (Mauchly's  $W=0.499$ ,  $\chi^2=157.769$ ,  $p<0.001$ ). A vizsgálat során alkalmazott 4 teszt ugyanazt az eredményt hozta: szignifikánsan eltér mind a hat állításra adott válasz átlaga, melyet az 5. táblázat szemléltet.

*5. táblázat: Az autóiipari alkalmazottak egyetértése az állításokkal*

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

*Forrás: Saját kutatás, 2019*

A válaszadók vonatkozásában jól látható, hogy az emberséges, objektív vezetői magatartással magasabb teljesítmény érhető el, illetve a vállalati hatékonyság növelhető megfelelő, nyílt kommunikációval. A munkavállalók megfelelő allokációval hozzáadott értéket teremtenek a vállalati célok megvalósulása érdekében, melyben jelentőségteljes a felsővezetés szerepe, az objektív vezetői magatartás és a megfelelő, nyílt kommunikáció. A kiemelt 2 állítás átlagos egyetértés-pontszámai (8,15 és 8,59) az 5. táblázat 2. oszlopa alapján magasabb valamennyi más kijelentésre adott átlagos pontszámnál. A hipotézisemben megfogalmazott két tényező átlagai a legmagasabbak, és ez szignifikáns eltérés is egyben, ezért a hipotézisem igaznak bizonyult.

Kutatási kérdésem megválaszolása érdekében a szakirodalom, a faktoranalízis és a H1 A, B hipotézis vizsgálatai alátámasztották, hogy az eddigi EEM irányzatok jellegzetességei nagyon fontosak, de a 21. századi új kihívások kapcsán a vállalatok akkor válhatnak versenyképesebbé, amennyiben az MMÉ stratégiát még hangsúlyosabbá teszik, ami szükségessé teszi az EEM új irányzatának megfogalmazását. A lehetséges új irányzat elnevezése Munkáltatói márka szemléletű HR menedzsment, képviselője Munkáltatói márkaépítő HR vezető.



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

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

Hipotézis  
2.

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

A feltételezés vizsgálatára keresztábra elemzést készítettem a négy motivációs tényező esetére és a két ismérv közötti kapcsolatot khi-négyzet próbával, valamint a Gamma együtthatóval és annak szignifikanciájával vizsgáltam. Csupán a khi-négyzet próba lett szignifikáns a gamma mutató nem, ami azt jelenti, hogy nem egyirányú a kapcsolat, tehát korosztályonként eltérően motiválja az alkalmazottakat a vállalat külső és belső megítélése, munkáltatói márkája.

A vállalat külső / belső megítélése, MM-ja leginkább az idősebb korosztályt motiválja, ezen felül még a 26-35 éves korosztálynál jelenik ez meg átlag feletti (17,76%) motivációs tényezőként. Mivel a négy motivációs tényező közül az első három esetében nem található szignifikáns összefüggés a korrallal, ezért kijelenthető, hogy valamennyi korcsoportba tartozó azonos mértékű motivációt érez az adott területen. Viszont a negyedik motivációs tényező (vállalat külső/belső megítélése, MM-ja motiválja) esetében a korrallal való kapcsolat szignifikáns, pozitív. Tehát összefügg a vállalat megítélése, MM-ja, mint motivációs tényező erőssége a korrallal, vagyis minél idősebb valaki, annál erősebben motiválja a vállalat megítélése, MM-ja.

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

Hipotézis  
3.

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

A hipotézist a Pearson-féle lineáris korrelációs együtthatóval teszteltem. A vállalati erősségek és a barátoknak való ajánlás valószínűsége szignifikáns kapcsolatot mutatott így kutatásom adatai összhangban vannak a Deloitte eredménnyel, hiszen a válaszadók 47%-a állította azt, hogy ajánlaná munkahelyét munkáltatóként barátainak, mely azt jelenti, hogy elégedett a vállalattal. Új tudományos eredményem szempontjából fontos következtetés vonható le, ha megnézzük a legerősebb kapcsolatot mutató erősségeket:

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

A hipotézis megerősítést nyert, mind az egyedi kategóriák, mind pedig a faktorok pozitív szignifikáns összefüggést mutatnak azzal, hogy valaki ajánlja a céget barátainak, ismerősének, vagy nem. Szakirodalmi kutatásom, valamint hipotézisem vizsgálata alapján meghatároztam az MMÉ fogalmát, melyet a 3.3. alfejezetben rögzítettem. Megállapításom új, tudományos eredményét alátámasztja az a tény is, hogy sem a szakirodalom, sem a gazdasági szférában tevékenykedő szakemberek nem definiálták eddig ezt a megközelítést.

### **3.2.3. Miért kulcsfontosságú kérdés az MMÉ egy vállalat számára?**

Az ismerősökön, kollégákon keresztül való tájékozódást nem lehet figyelmen kívül hagyni egy vállalat esetében. Az MM részét képezi, bármilyen információ az értékigéretet hordozza, azt, hogy mit gondolnak az érintettek a vállalatról.

**Hipotézis  
4.**

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

A hipotézis tesztelése lineáris korrelációs együtthatóval történt, mivel a 11 fokú skálán mért változóknál már feltételezhető azok lineáris volta. Valamennyi ok

esetében szignifikáns pozitív kapcsolatot találtam, a kapcsolatok erőssége közepestől (0.572) erősig (0.780) terjed.

Mivel mindegyik kapcsolat pozitív, így valamennyi esetben kijelenthetjük, hogy a munkavállalók vélt és saját felmondási okai nagyfokú hasonlóságot mutatnak.

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a hipotézis igazolást nyert. Ez a kutatási eredmény azért hangsúlyos, mert alátámasztja azt a gyakorlatot, hogy a távozó kollégák kilépő interjú során adott, távozás okainak megfelelő módszerrel történő kezelését követően csökkenthető a fluktuáció mértéke.

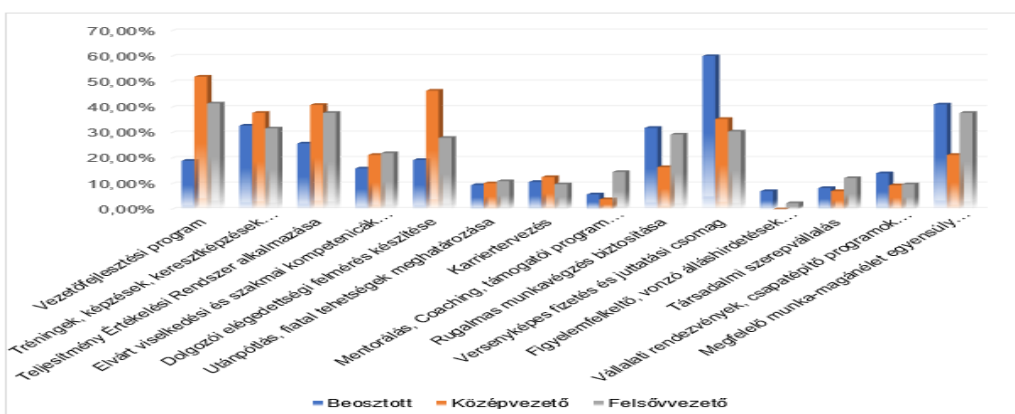
Hipotézis  
5.

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

A hipotézis vizsgálata kapcsán először elkészítettem a válaszadók véleménye alapján a vonzó vállalattá válás érdekében a munkáltatói márkát leginkább erősítő tényezők rangsorát. Megállapítást nyert, hogy a rangsor első helyezettje a versenyképes fizetés és juttatási csomag, majd a megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosítása, 3. helyen a tanulás, fejlődés biztosítása végzett.

A munkáltatói márkát leginkább erősítő kategóriákat egy bináris változóval mértem, ezért az állításokra adott válaszok minden esetben vagy „igen”, vagy „nem” volt. A munkakör változója három értéket vehetett fel: beosztott, középvezető és felsővezető – melyek megoszlása a mintában rendre 326 fő beosztott, 127 fő középvezető és 82 fő felsővezető volt. Mindezek alapján a tesztelést keresztábrával és khi-négyzet próbával oldottam meg. Az egyes foglalkoztatotti kategóriák közötti eltéréseket a 3. ábra mutatja be.

A mintában szereplő válaszok alapján a munkáltatói márkát leginkább erősítő 3 tényező közül az első és második esetben mutatható ki szignifikáns különbség az eltérő munkaköri kategóriákban dolgozók véleménye esetében, a tanulás és fejlődés kapcsán nem, ezért a hipotézis részben igazolást nyert.



3. ábra: MM-át leginkább erősítő kategóriák alkalmazotti viszonytól függően

Forrás: Saját kutatás, 2019

Hipotézis  
6.

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

A hipotézisemben egy nominális és egy skála mérési szintű változó szerepel. A kategóriák fontosságát egy 0-tól 10-ig terjedő, 11 fokú skálán mértem, így az tekinthető skála típusú változónak a skála hossza miatt. 531 elemszám került a mintába, a megkérdezettek lakóhelye országok szerinti megoszlása a következő volt: Magyarország: 305 fő, Németország: 116 fő, Szlovákia: 105 fő, Egyéb: 5 fő. A kategóriák változói nem követnek normális eloszlást minden egyes ország által kijelölt részmintában, ezért a nem-paraméteres Kruskal-Wallis próbával teszteltem a hipotézist. Az átlagos értékeket megvizsgálva látszik, hogy valószínűsíthető a szignifikáns eltérés, amit a tesztelés meg is erősített, továbbá ezt támasztja alá az egyes országok szerint felállított rangsor is.

A hipotézis megerősítést nyert, 16 kategória szignifikáns eltérést mutatott országonként. Különbségek mutathatók ki a munkavállalók által első 3 helyen fontosnak tulajdonított kategóriák (Egészséges/biztonságos munka-körülmények, Világos, egyértelmű munkakör, feladatok, Vonzó fizetés) rangsora között az új, potenciális munkahely kiválasztása során a mintában vizsgált eltérő országokban. Vizsgálati eredményeim alapján megválaszolható a harmadik kutatási kérdésem, mely szerint az MMÉ kulcsfontosságú kérdés a vállalatok számára, hiszen

egyrészt a potenciális munkavállalók vonzása esetében hangsúlyos szerepet töltenek be az MM erősítését eredményező feladatok, juttatások és programok. Másrészt a kilépő és a maradó kollégák véleménye között a távozási okok meghatározása kapcsán kimutatható kolleráció alátámasztja az MMÉ kulcsfontosságát a hatékonyságot befolyásoló fluktuációs eredmények kapcsán. Tehát fontos olyan munkahelyet biztosítani a munkavállalók számára, ahol szeretnek dolgozni, biztosítja minden fél számára a sikerességet és elégedettséget.

### **3.3. Új tudományos eredmények vizsgálata**

Torrington-Hall (1991) és Armstrong (2008) munkássága nyomán egységes szerkezetbe foglaltam az EEM fejlődési irányzatait, az irányzat képviselőinek szerepköri megnevezéseit kutatásaim alapján. Megállapítottam a kvantitatív kutatási eredményeim alapján, hogy az MMÉ szignifikánsan befolyásolja a teljes vállalat versenyképességét, felöleli az összes EE tevékenységet.

#### **EEM új irányzatának megfogalmazása**

Armstrong és Taylor (2017) abban látják a vállalati értékteremtés biztosítását, hogy a szakemberek megismerik és alkalmazzák a HR területén megalkotott jó gyakorlatokat, módszereket, melyek révén támogatást nyújtanak a vállalat érintettjei részére a hatékonyságra irányuló projektek, módszerek és rendszerek gyakorlati alkalmazása során. Első kutatási kérdésemet megválaszolva fentiek, továbbá a MMÉ jelentősége, a globális kihívások megoldásában megfelelő választ nyújtó, versenyképességre, vállalati hatékonyság növelésére gyakorolt jelentős hatása indokolják egy új EEM irányzat megfogalmazását. Az új irányzat elnevezése MM szemléletű HRM, képviselője MMÉ HR vezető. Az új irányzat kezdetét 2010-től állapítottam meg.

Az EEM irányzatainak rendszerbe foglalásából is jól érzékelhető, hogy az EE tevékenységek az üzleti eredmények elérése érdekében folyamatos fejlődésen mentek keresztül. A globalizáció, digitalizáció és egyéb gazdasági kihívások megkövetelték a HR szakma stratégiai szerepének kiegészítését a MM szemléletmód elsajátításával, ez által biztosítva a vállalati stratégia

megvalósítását, a hatékony és eredményes EE gazdálkodást, egy inspiráló vállalati kultúra működtetését. Mindezekkel elérhető, hogy vonzó munkáltatói kép alakuljon ki egy vállalatról, ahol a meglévő kollégák szeretnek dolgozni, és a potenciális jelöltek szeretnének munkát vállalni.

### **MMÉ új, tudományos megközelítése és definiálása**

Az MMÉ olyan tevékenységek összessége, mely vonzó munkáltatói arculat kialakítását biztosítja, a munkavállalók döntését segíti elő egy munkahely kiválasztása, megtartása, elhagyása kapcsán. Szakirodalmi és kvantitatív kutatásom eredményei alapján az MMÉ definícióját az alábbiakban határoztam meg: *Az MMÉ teljeskörűen felöleli az összes EE tevékenységet, hozzásegíti a vállalatot az értékteremtéshez a tehetséges munkavállalók megszerzésén, a kiemelkedően teljesítő munkavállalók megtartásán és motiválásán, valamint a vállalattól távozó kollégák munkaviszonyának emberséges megszüntetésén keresztül, mellyel biztosítja a vonzó munkahely megteremtését.*

A kutatási modellemben új tudományos eredménynek számító, a vállalattól bármilyen okból „távozó munkavállalók” esetében is különösen hangsúlyos az elbocsátást végző viselkedése, az emberséges munkaviszony megszüntetés jelentősége, mivel a vállalatról kialakult véleményüket a távozó kollégák széles körben terjesztik, erre a digitalizált világunk is egyre nagyobb lehetőségeket nyújt.

### **Munkáltatói Márkaépítés keretrendszerének kidolgozása**

Szekunder és primer kutatásaim eredménye alapján alkottam meg az MMÉ keretrendszerét, melynek szignifikáns követelménye, hogy az MMÉ a HR stratégia egyik alappillérévé és megkerülhetetlen tényezővé váljon. Ahhoz, hogy a vállalat sikeres HR stratégiát alkosson meg, a vállalati stratégia részeként a jövőképpel és küldetéssel összhangban kell állnia.

A versenyképesség biztosítása érdekében a vállalatnak ki kell dolgoznia MMÉ stratégiáját, melyhez hathatós támogatást nyújt az általam új tudományos eredményként meghatározott, szemléltetett keretrendszer. HR vezetői tapasztalatom, valamint kutatási eredményeim alapján úgy ítélem meg, hogy a

vállalati hatékonyság növelése érdekében az MMÉ stratégiát 3 fő pillérre szükséges tagolni – Új tehetségek vonzása, Kiváló munkavállalók megtartása, motiválása, Elbocsátások humánus kezelése – és kidolgozni azokat az akcióterveket, mellyel elérhető, hogy a munkavállalók pozitív képet, véleményt alkossanak a vállalatról.

### **Munkáltatói Márkaépítés jó gyakorlatok**

Az MMÉ komplexitása, folytonossága, befolyásolási képessége és impressziója miatt jelentőségtelegebb, mint bármely eddigi irányzat. Annak érdekében, hogy a vállalatok minél sikeresebbé, versenyképesebbé váljanak, kutatási eredményeim alapján 4 jó gyakorlatot fogalmaztam meg.

- 1) Vonzó munkáltatóvá válást támogató munkaszervezeti típusok:  
Tanuló szervezetek (szervezeti tanulás, szervezeti innováció jellemzi),  
Lapos szervezetek (fókuszban a minőség, komplex feladatok), illetve  
Digitalizált szervezetek (digitalizált technológiák, Big Data)
- 2) Foglalkoztatási trendek innovációja, avagy mely atipikus munkavégzés alkalmazása támogatja leginkább a vállalat MM-ját: Részmunkaidős foglalkoztatás, Otthonról végzett távmunka, Sűrített munkaidő, Rugalmas munkaidő, Munkakör megosztás, Munkaerő kölcsönzés
- 3) NPS alkalmazása MMÉ érdekében: Az ajánlásra vonatkozó fő kérdés mellett további területeket is elemezhetünk, vizsgálva a vállalatról kialakított benyomások, elégedettség szintjét, megállapítva, hogy milyen arányban támogatnák a válaszadók.
- 4) Globális HR Trendek – 2020 figyelembe vételével szükséges a jövő vállalatainak kialakítása, működésük fejlesztése, fókuszálva a munkavállalók, különösen az új generációk karriercéljainak megvalósulására, tanulás és fejlődés biztosítására. A digitalizáció és az ipar 4.0 térnyerésével a HR területnek is foglalkoznia kell az adatbázisok kialakítása, elemzése során. A HR szakembereknek a 2020-as évben előtérbe kell helyezniük ezeken túlmenően a jó vállalati légkör és kultúra,

illetve munkavállalói élmény biztosítását, annak érdekében, hogy a tehetséges, potenciális munkavállalókat a vállalathoz tudják vonzani, meglévő jól teljesítő kollégáikat meg tudják tartani és bármilyen okból távozó munkatársak munkaviszonyának megszüntetését emberséges módon végrehajtani, ezzel is terjesztve a vállalat jó hírnevét.

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

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

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



## **4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK**

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

Az EEM fejlődése kapcsán végzett szakirodalmi kutatásom is alátámasztja, hogy a munkatársakkal kapcsolatban felmerülő teendők igaz egyre kiterjedtebbekké váltak az évek folyamán, de hasonlóságuk egyértelműen beazonosítható, a megoldási lehetőségeket a vállalat aktuális célkitűzése, stratégiai irányultsága határozza meg. Az EEM stratégiák kapcsán hozott döntéseket a flexibilitás, magas minőségi mutató, az elkötelezettség növelésére irányuló igény, a változásmenedzsment, a szervezeti tanulás, a csapatszellem jelentősége, a helyzetfüggő vezetési stílus, ügyfélközpontúság, a teljesítményorientáció és a felhatalmazás jellemzi, valamint az általam megfogalmazott új EEM irányzat, mely a munkáltatói márkaépítés szemléletét követeli meg a globalizáció, digitalizáció és innováció kihívásaira történő megfelelő reakció érdekében.

A globális gazdasághoz való csatlakozás, az üzleti eredményesség biztosítása és a turbulens változások megkövetelik a HR vezetőktől a sikert jelentő, innovatív módszerek folyamatos felülvizsgálatát, fejlesztését, az átalakulásra irányuló képesség igényét, többek között a szervezeti tudás biztosítása érdekében a nagyfokú autonómiával rendelkező tanuló szervezetek kialakítását. A tudásalapú társadalom a tudásintenzív iparágak fejlődését irányozza elő, a hozzáadott érték teremtése az emberi szakértelem kibontakozásával, annak fejlesztésével biztosítható, melyben az EEM stratégiák jelentősége vitathatatlan. Az általam ismert szakirodalom alapján megállapítható, hogy a vállalatok egyre nagyobb számban ismerik fel munkatársaik értékét, értékteremtő képességét, amely egyfajta „tehetségáborút” indított el az 1990-es évektől kezdődően versenyképességük megtartása érdekében a talentumok elcsábításáért.

PhD kutatásom eredményei bebizonyították, hogy az EEM olyan komplex, teljes vállalati tevékenységet felölelő tudományággá nőtte ki magát, mely indokolttá teszi egy új irányzat megfogalmazását, mely a korábbi tevékenységeket kiegészíti a munkáltatói márka szemlélet elsajátításával és alkalmazásával. Ezzel biztosíthatóvá válik a vonzó munkáltatói pozíció elérése, munkavállalói elkötelezettség, olyan munkavállalók által preferált munkahely kialakítása, mely eredményesebbé válhat versenytársainál. Munkavállalói elkötelezettség kapcsán a meglévő vállalati kultúra pozitív hatása érzékelhető abban, hogy nő a dolgozói elégedettség, emelkedik a képzési költségek megtérülése, nő a munkavállalók felelősségérzete és motivációja, valamint a munkavállalók könnyebben azonosítják magukat a vállalat céljaival. Többek között ez inspirálta doktori értekezésem vizsgálati céljait, melynek egyik fókusza, hogy megállapítsam a vállalati hatékonyság növelése érdekében a szignifikáns versenyképességi faktorokat. Kutatási eredményeim alapján a 21. század szignifikáns versenyképességi faktoraként definiálható a hatékonyság növelése érdekében a vállalat stratégiai működése, a vonzó légkör és kultúra kialakítása. Kapcsolat a vezetőséggel, juttatások és színvonal, valamint a tanulás és fejlődés.

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

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





Mindezek szintén alátámasztják tudományos kutatásom jelentőségét, mely alapján válaszokat tudok nyújtani ebben a kritikus gazdasági helyzetben a kihívásokkal teli – jelenleg még jelentős munkaerőpiaci kereslet és közelgő munkaerőpiaci túlkínálat – munkaerőgazdálkodás következtében emelkedő





költségek optimalizálására, a vállalatok versenyképességének biztosítására. A vállalatok 4 stratégiai sikertényezője befolyásolja leginkább versenyképességüket:

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

Értekezésemben felállított hipotéziseimre vonatkozó döntéseket és téziseket a 6. táblázatban összegzem.

6. táblázat: *Hipotézisekre vonatkozó döntések, tézisek*

Hipotézisek megnevezése	Döntés	Tézisek
H1: A) Feltételezésem szerint egy autóiipari beszállító vállalat esetében a vállalati hatékonyság leginkább a HR stratégia meglétével, az objektív vezetői magatartással, illetve a megfelelő, nyílt kommunikációval növelhető.	 Teljes egészében elfogadva	Egy autóiipari beszállító vállalat esetében a vállalati hatékonyság leginkább a HR stratégia meglétével, az objektív vezetői magatartással, továbbá a megfelelő, nyílt kommunikációval növelhető.
H1: B) A KKV-k esetében jobban megjelenik a vezetők részéről a humánus bánásmód, a vezetők számára is könnyebb az alkalmazottak teljesítményének objektív mutatók mentén való mérése, ami növelheti a vállalati versenyképességet.	 Teljes egészében elfogadva	KKV-k esetében jobban megjelenik a vezetők részéről a humánus bánásmód és a vezetők számára is könnyebb az alkalmazottak teljesítményének objektív mutatók mentén való mérése, ami növeli a vállalati versenyképességet.
H2: A dolgozói elkötelezettség, megtartó erő az életkorral változik, másképp motiválják a fiatalokat, középkorúakat és idősebbeket az anyagiak, a csapatszellem, a vállalat munkáltatói márkája és a karrier.	  Részben elfogadva	Dolgozói elkötelezettség, megtartó erő az életkorral nem változik, ugyanúgy motiválják a fiatalokat, középkorúakat és idősebbeket az anyagiak, a csapatszellem, és a karrier. A vállalat MM-ja eltérően motiválja a fiatalokat és az idősebbeket.

<p>H3: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a munkavállaló munkáltatót barátai irányába történő ajánlása és a vállalati erősségként azonosított vállalat külső megítélése és munkáltatói márkája között.</p>	<p> Teljes egészében elfogadva</p>	<p>Szignifikáns kapcsolat mutatható ki a munkavállaló munkáltatót barátai irányába történő ajánlása és a vállalati erősségként azonosított vállalat külső megítélése és munkáltatói márkája között.</p>
<p>H4: Feltételezem, hogy korreláció mutatható ki abban, hogy a munkavállalók mit gondolnak a kollégáik távozása esetén a kiváltó okokról és a között, hogy ők milyen ok miatt távoznának a vállalattól.</p>	<p> Teljes egészében elfogadva</p>	<p>Korreláció mutatható ki abban, hogy a munkavállalók mit gondolnak a kollégáik távozása esetén a kiváltó okokról, illetve a között, hogy ők milyen kiváltó ok miatt távoznának a vállalattól.</p>
<p>H5: Különbözőségeket mutathatók ki vezetői munkakörben alkotott vélemények és beosztotti vélemények között a munkáltatói márkát leginkább erősítő 3 kategória rangsora között.</p>	<p>  Részben elfogadva</p>	<p>Eltérő kategóriákban dolgozók véleménye alapján a MM-át leginkább erősítő 3 tényező közül 2 kapcsán (versenyképes fizetés, munkamagánélet egyensúly) mutatható ki szignifikáns különbség, a tanulás és fejlődés kategória esetében nem.</p>
<p>H6: Különbözőségeket mutathatók ki az első 3 helyen fontosnak tulajdonított kategóriák rangsora között az új, potenciális munkahely kiválasztása során a mintában vizsgált eltérő országokban.</p>	<p> Teljes egészében elfogadva</p>	<p>Vizsgált országok esetén különbözőségeket mutathatók ki a munkavállalók által első 3 helyen fontosnak tulajdonított kategóriák rangsora között az új, potenciális munkahely kiválasztása során.</p>

*Forrás: Saját kutatás, 2019*

Doktori értekezésem egyik új tudományos eredményét megalapozó tézisemet kutatási tevékenységem előzményeként elért konzekvencia indikálta, mely szerint PhD kutatásom kapcsán az MMÉ vizsgálatát új dimenzióban közelítettem meg. Ennek megfelelően az MMÉ stratégia megalkotásakor nem elegendő csupán a szervezet meglévő és potenciális új, belépő munkavállalókra helyezni a hangsúlyt. A racionalizáció egyik lehetséges megoldásaként megvalósuló elbocsátások, létszámleépítések miatt a stratégia alappilléreként kell kezelnie a HR szakembereknek a szervezettől távozó munkavállalókat, a problémamegoldási folyamat humánus biztosításával, mivel az alkalmazottak távozásukat követően széles körben formálnak véleményt korábbi munkáltatójukról.

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

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

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

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

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

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

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

## **5. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ FŐBB PUBLIKÁCIÓK**

---

### **Idegen nyelven megjelent könyv**

Brigitta Chovan, Tímea Juhász – Raising organisational potential via Employer Branding, Saarbrücken, Németország, LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH, (2017) 61 p. ISBN: 978-3-330-06629-8

### **Angol nyelvű konferencia kiadványok**

Brigitta Chovan – The Era of Science Diplomacy: Implications for Economics, Business, Management and Related Disciplines: Why Employer Branding is Important, In: Conference Proceedings, International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars, University of Economics in Bratislava, (2015) pp. 342-349. ISBN: 978-80-225-4200-5

József Poór, Brigitta Chovan, Tímea Juhász, Györgyi Lakatosné Szuhai – Educating for Democratic Governance and Global Citizenship: The Effect of the Crisis and Recovery on Employment and the Forms of Employment, In: Saba Senses-Ozyurt, Sándor Klein, Zsolt Nemeskéri (szerk.) Educating for Democratic Governance and Global Citizenship. 523 p. San Diego (CA): World Council for Curriculum and Instruction, (2016) pp. 468-478. ISBN:978-0-692-69768-9

Brigitta Chovan, Tímea Juhász – Boosting Competitiveness of Central Europe Through Digital Economy: The means of recovery from the crisis in case of companies of Hungarian and foreign ownership with headquarters in Budapest (on the basis of an empirical examination), 3rd AIB-CEE Chapter Conference, 9. International HRM and Cross-Cultural Management, Prague, (2016) p. 27.

### **Magyar nyelvű konferencia kiadványok**

Chovan Brigitta – Reorganizáció, outplacement a versenyképesség érdekében. In: Badics, Bernadette; Drimál, István; Poór, József (szerk.) Innováció – megújulás – növekedés: VI. Országos Tanácsadói Konferencia, Budapest, Magyarország,

2013. 03. 21. Budapest: Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, (2013) pp. 1-9., 9 p., ISBN: 978-963-89734-0-5

Chovan Brigitta; Szili Károly: Reprodukív korú nők, beteg-, vagy fogyatékos gyermeket nevelők foglalkoztatásának előnyei és hátrányai a HR vezető szemével, In: Németh, Gábor; Bagdi, Árpád Gyula; Bitó, Tamás; Párducz, László; Vanya, Melinda (szerk.) III. Polgári és büntetőjogi felelősség az egészségügyi gyakorlatban: A megelőzés szolgálatában IX. Tudományos Konferencia: tudományos program és összefoglalók [Scientific Programme and Abstract Book] Szeged, Magyarország: MTA Szegedi Akadémiai Bizottság, (2017) p. 42

### **Idegen nyelven megjelent folyóiratcikkek**

Brigitta, Chovan ; József, Poór ; Tímea, Juhász – The System of Means for Overcoming the Crisis – Based on an Empirical Examination at Companies in Budapest and Békés County, Hungary JOURNAL OF INTERCULTURAL MANAGEMENT 9 : 1 pp. 5-30., 26 p. (2017)

### **Magyar nyelven megjelent folyóiratcikkek**

Chovan Brigitta – Vállalat átszervezésének (reorganizáció) sikerkritériumai, GRADUS: Business and Economics: Vol 3, No2. pp. 255-260. (2016) ISSN: 2064-8014

Juhász Tímea, Chovan Brigitta, Tóth Arnold – A férfi karriertervezés, OPUS ET EDUCATIO: MUNKA ÉS NEVELÉS 4: 3 pp. 305-315., 16 p. (2017) ISSN: 2064-9908

Chovan Brigitta, Poór József – Reorganizáció, outplacement a versenyképesség érdekében, STUDIA MUNDI - ECONOMICA 4: 1 pp. 3-14., 12 p. (2017) ISSN: 2415-9395

Chovan Brigitta – A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése, Közép-Európai Közlemények (KEK) X. évfolyam 3. szám. No38, pp. 152-163, 12 p. (2017) ISSN: 1789-6339

Chovan Brigitta – Munkáltatói márkaépítés szerepe a fluktuáció csökkentésében, Közép-Európai Közlemények (KEK) 12. 115-127, 13 p. (2019) ISSN: 1789-6339