

A munkáltatói márkaépítés kommunikációs vetülete a vidéki kis- és középvállalkozásoknál

Dr. Székely Kinga Katalin

Egyetemi adjunktus, Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Csíkszeredai Kar
szekelykinga@uni.sapientia.ro

Absztrakt: Az értékes munkaerő toborzása és megtartása a szervezetek, vállalatok számára mára kiemelten fontos feladattá vált. A versenyképesség kialakítása, megőrzése, a fejlődés, de akár a fennmaradás is a munkatársak szakmaiságán, teljesítményén, hatékonyságán és elköteleződésén múlhat. Ennek a felismeréseként ma már szinte minden multinacionális nagyvállalat HR és PR részlege programszerűen foglalkozik az employer brandinggel, azaz a munkáltatói márkaépítéssel. Erre a tevékenységre azonban nem kell úgy tekinteni, mintha az kizárólagosan a nagyvállalatok kiváltsága lenne, a kis- és középvállalatok életében is ugyanolyan fontos szerepet játszhat, még ha mások is az adott körülmények és alkalmazási lehetőségek. Az eszközrendszer ugyan korlátozottabb meg szűkebb, de sokkal rugalmasabb, a megoldások gyorsabban kivitelezhetőek. A kisvállalatok esetében nyer igazán értelmet az egyéni igényekre való odafigyelés, a minőségi személyes kapcsolatok ígérete. Kiemelten érdemes foglalkozni a vidéken és kisvárosokban működő vállalkozások helyzetével, ugyanis itt olyan plusz tényezők is megjelennek, amelyekkel a nagyvárosokban működő szervezeteknek nem kell számolniuk, pl. szakember hiány, nagyvárosok (de akár külföld) munkaerő elszívó ereje, mérsékelt erőforrások, szemléletbeli korlátok. Érdemes-e, kell-e ezeknek a szervezeteknek a munkáltatói márkaépítéssel foglalkozniuk? és ha igen akkor milyen megoldások, alkalmazási lehetőségek állnak rendelkezésükre?

Kulcsszavak: munkáltatói márkaépítés, kis- és középvállalkozások, vidéki térség, kommunikációs eszközök

1. Bevezető

A munkáltatói márka és márkaépítés fogalmának értelmezésével, szakirodalmával sokan foglalkoznak, számos hazai és külföldi tanulmány született már ebben a témában (lásd. Backhaus és Tikoo, 2004; Kunert és Mosley, 2011; Jonze és Öster, 2013; Kajos és Bálint, 2014; Barrow és Ambler 2016) ezért ennek az írásnak nem is az a célja, hogy ismertesse az employer brand szakirodalmi hátterét, hanem sokkal inkább ennek a területnek az alkalmazható, gyakorlati jellegét szeretné hangsúlyozni. Kiemelten kíván foglalkozni a vidéken működő kis- és középvállalkozások munkáltatói márkaépítési feladataival, és ezen belül is az employer branding kommunikációs feladatait igyekszik összefoglalni és ismertetni. Bemutatásra kerülnek azok a külső és belső kommunikációs eszközök és tevékenységek, amelyek segítségével felépíthető és kialakítható egy olyan szervezeti imázs, amely vonzó és sikeres a munkaerőpiacon.

A vállalatok számára örökös kihívást jelent, hogy megtalálják, majd megtartsák azokat a tehetséges személyeket, akik értékes és hasznos tagjai lehetnek a szervezet életének, akik munkájuk által hozzájárulhatnak a szervezet működésének hatékonyságához és fejlődéséhez, és akik kellő elköteleződést tudnak tanúsítani a szervezeti célok iránt. A munkaerőtoborzás sok esetben rengeteg erőforrást emészt fel, sok munkaórával, költséggel járhat a leendő munkavállalók elérése, kiválogatása és még így is előfordulhat az, hogy nem sikerül elég célzottan elérni a potenciálisan alkalmas és képzett személyeket. Ez a folyamat a nagyvállalatok számára is (ahol lehetőség van HR részlegek működtetésére és külön, erre a célra elkülönített erőforrások vannak)

megterhelő lehet, de a kis szervezetek esetében szinte megvalósíthatatlan külső segítség nélkül.

A munkáltatói márkaépítés (*employer branding*) egy olyan HR eszköz, amelynek célja éppen ennek a folyamatnak a hatékonyabbá tétele, a megkönnyítése. Az egyszerűbb munkaerőtoborzás, a kiválasztás hatékonysága, a költségek csökkenése csak néhány azon előnyök közül, amit a jó munkáltatói márka biztosít a szervezetek számára. Olyan eszközként definiálható, amely által pozicionálni tudják magukat a munkaerőpiacon, amely segítségével vonzzák és megtartják a kívánt munkatársakat.

Ugyan a munkaerőtoborzást HR-es feladatként határozzuk meg, a munkáltatói márkaépítés már ennél sokkal komplexebb tevékenység, amelyben jelentős szerepet kell vállaljon a menedzsment és a kommunikációs osztály is. A márkaépítés, legyen szó termék, szervezeti vagy munkáltatói márkáról nem egyszemélyes feladat, hanem összehangolt, tervszerű vállalati tevékenység, éppen ezért érdemes ennek a folyamatnak a különböző aspektusait vizsgálni.

2. Mit nevezünk munkáltatói márkának?

A munkáltatói márka (employer branding) fogalmát legelőször Simon Barrow és Tim Ambler szerzőpáros alkotta meg 1996-ban, ők úgy fogalmaztak, hogy: „a munkavállalásból származó és a munkavállalóval azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége...és legfőbb szerepe, hogy biztosítson egy összefüggő keretet a menedzsment számára, leegyszerűsítse a folyamatokat és koncentráljon a prioritásokra, növelje a termelékenységét, javítsa, illetve fejlessze a toborzást, megtartást és elköteleződést.” (Ambler és Barrow, 1996: 187)

A munkáltatói márka tehát úgy értelmezhető, hogy azon gondolatok, felfogások, érzelmek, attitűdök összessége, ami kialakul a munkatársak és a munkavállalók fejében az illető szervezettel kapcsolatban. Segít a megkülönböztetésben, többletértéket jelent és vonzza az értékes munkaerőt.

A szervezetek egyik legnagyobb vagyona a humántőke, azaz a munkatársak, éppen ezért a legtöbben arra törekednek, hogy a letehetségesebb, legkompetensebb személyeket tudják elérni és bevonítani. Ez akkor történhet meg, ha sikerül egy olyan erős szervezeti identitást kiépíteni, ami egyrészt megkülönböztet a konkurenciától, másrészt közvetíti a szervezet értékeit, kultúráját, szemléletét.

3. A munkáltatói márkaépítés előnyei

- Vonzza a tehetséges és értékes munkaerőt: A kedvező vállalati márka, a szervezetről kialakított pozitív kép segít majd abban, hogy képzetesebb, szakmailag jobban felkészült személyeket szólítson meg és vonzzon be, illetve hozzájárul ahhoz, hogy növekedjen az állásajánlatokra jelentkező száma is.
- Költségmegtakarítás: annak ellenére, hogy a márkaépítési folyamat költséges, ez hosszú távon megtérül. Időt és pénzt takarítható meg azzal, ha csökken az alkalmazási idő (nem kell olyan jelentkezőkkel tölteni az időt akik nem bizonyulnak alkalmasnak), mérséklődik a munkaerő fluktuáció, értékesebbé válik a humántőke, nem beszélve arról, ha olyan munkatársakat sikerül találni, akik hozzájárulnak a szervezet termelékenységének növekedéséhez.
- Munkaerő megtartása: ha egy szervezet erős vállalati identitással rendelkezik az kedvező hatással lehet az alkalmazottakra is, hisz javíthatja a motivációt, a produktivitást és az elköteleződést, ami arra ösztönzi a munkatársakat, hogy a szervezet céljainak megvalósításáért dolgozzanak.

- **Megkülönböztetés:** egy olyan piacon, ahol erős a verseny a kiváló, tehetséges munkaerőért előnynek számít ha egy szervezet ki tud emelkedni a többi közül ismertségének és erős márkanevének köszönhetően.

4. A munkáltatói márkaépítés területei

A munkáltatói márkaépítésnek két területét határozhatjuk meg, egyrészt beszélhetünk a külső márkaépítésről, amelynek célja a potenciális munkatársak csábítása, azáltal hogy a vállalat pozitív képet alakít ki magáról a környezetben, másrészt a belső márka vagy identitás építésről, amely a munkavállalói elköteleződést, hűséget hivatott kialakítani, építeni és erősíteni. Fontos megemlíteni, hogy azok a szervezetek lesznek igazán hitelesek, ahol a belső kép, a tartalom, az értékek összhangban vannak a környezet irányába kommunikált képpel.

Ahogyan a bevezetőben már utaltam rá, ez a márkaépítési folyamat összetett feladat, közös munka eredménye, hisz nem csak a humánerőforrás osztály felel érte, szükség van támogatásra a menedzsment részéről és szükség van azon kommunikációs tevékenységek megtervezésére, kidolgozására, amelyek segítenek a külső és belső hírnév kialakításában, abban hogy célzottan, a megfelelő eszközöket, csatornákat alkalmazva juttassák el az üzeneteket a megfelelő csoportokhoz.

A következőkben azok a PR és kommunikációs eszközök kerülnek bemutatásra, amelyek elősegíthetik a munkáltatói márka kialakítását, építését és megerősítését. Előbb a belső hírnév kialakításával foglalkozom, hisz ahhoz, hogy valóban hiteles és erős külső márkát tudjon kialakítani egy szervezet szükségszerű az, hogy a megformált belső kép, a már meglévő munkatársak körében is kedvező legyen, ugyanis ők a vállalat állandó képviselői.

5. Belső hírnévépítés

A vállalatok gyakran küszködnek a munkaerő fluktuációval, a kevésbé elkötelezett, motiválatlan munkatársakkal, illetve a kiváló munkaerő megtartásával is. Vidéki környezetben ezek a problémák kiegészülnek még a szakember hiánnyal, és a gyengén képzett munkaerővel. A problémának számos társadalmi, gazdasági indokai is van, de nem szabad figyelmen kívül hagyni a kommunikációs jellegű okokat, éspedig azt, hogy sok esetben az alkalmazottak körében a szervezetről kialakított kép nem kedvező, nem tudnak azonosulni a célokkal, értékekkel, nem érzik fontosnak a munkájukat, vagy nem érzik magukat kellően megbecsültnek. Azaz legtöbbször a személyes tapasztalat, érzelmek, a benyomások határozzák meg az imázst. Ez a helyzet sok odafigyeléssel, tudatos szervezéssel és kommunikációval befolyásolható és kedvezően alakítható. A kisvállalkozások még előnyt is élvezhetnek, hisz sokkal egyszerűbb számukra a személyes kapcsolatokra odafigyelni, az egyéni igényeket és motivációkat megismerni.

Számos olyan kommunikációs tevékenység illetve PR eszköz alkalmazható annak érdekében, hogy a vállalat meg tudja tartani az értékes munkaerőt:

- a) *A vállalati arculat tartalmi elemeinek meghatározása:* A belső hírnévépítés első lépéseként a szervezeti identitás tartalmi elemeinek beazonosítására és meghatározására van szükség, hisz ha ezek nincsenek világosan, érthetően megfogalmazva nem is lehet azokat megjeleníteni, átadni, üzenetbe foglalni. Tartalmi elemek a szervezet szemlélete (filozófiája), a missziója, víziója (jövőképe és céljai) valamint a képviselt és fontosnak tartott értékek, amelyek mentén kifejti tevékenységét. Ezek az elemek már önmagukban is meghatározzák a szervezeti kultúrát, ami jelentősen befolyásolja a belső imázst. A meghatározás mellett azonban szükség van ezek megjelenítésére is a

mindennapokban (pl. kifüggesztett mottók, szabályzatok, jó tanácsok stb. formájában)

- b) *Hatékony menedzsmentkommunikáció:* Ide sorolható a vezetői illetve eligazító kommunikáció. Az alkalmazottak számára elengedhetetlenül fontosak a felettesüktől, a vezetőségtől származó információk, mert: segítenek eligazodni, ezek által ismerik meg a szabályokat, az értékeket, a normákat, aminek következtében kezd kialakulni a biztonságérzet. A vezetői információk által ismerik meg az elvárásokat, követelményeket is. (Nyárády és Szeles, 2005). A kommunikáció segítségével tudnak beilleszkedni a csoportba, közösségbe. A vezetőknek jelentős szerepük van abban, hogy az új munkatársak mennyire tudnak majd hatékonyan dolgozni és mennyire lesznek képesek azonosulni a szervezet által megjelölt célokkal. A beosztott és vezető közötti rendszeres és őszinte kommunikáció alapfeltétele az eredményes munkavégzésnek és nem utolsósorban a jó munkahelyi viszonyoknak.
- c) *Megfelelő információáramlás:* A hatékony munkavégzés érdekében ki kell alakítani egy jól működő belső információs rendszert, amely biztosítja az információáramlást minden irányba, úgy horizontálisan, mint vertikálisan. Információk nélkül döntésképtelen a vezető, se irányítani, se vezetni, se dönteni nem lehet ezek hiányában, de a munkavégzés is bonyolultabb, kevésbé hatékony, ha a munkatársakhoz nem jut el időben vagy megfelelő formában az információ. Közvetve hatással lehet a teljes munkakörnyezet megítélésére. Az hogy mennyire működik hatékonyan egy információs rendszer több tényező is befolyásolja, egyrészt a munkatársak információigénye (nem mindenki igényel ugyanakkora mennyiségű információt), az hogy milyen az információk tartalma, szövegezése (mennyire egyértelműek, érthetőek az üzenetek) és az alkalmazott kommunikációs csatorna (megfelelő-e, elérhető-e általa az adott csoport vagy személy). Használni kell a sajátos, belső kommunikációt segítő eszközöket, pl. intranet, belső hírlevelek és nyomtatványok, információs táblák, közös naptárak, értekezletek, eligazító beszélgetések stb.)
- d) *Mentor programok:* A gyorsabb, zökkenőmentesebb beilleszkedés érdekében hatékonynak bizonyulnak az ún. mentor programok, amelyek részeként, a több tapasztalattal rendelkező kollégák segítik az új munkatársakat a betanulási időszakban, vagy akár a munkafolyamatok elsajátításában és begyakorlásában.
- e) *Társadalmilag felelős intézkedések (belső CSR):* A vállalaton belül a társadalmilag felelős gyakorlat főleg a munkavállalókat érinti, és olyan kérdésekre vonatkozik mint:
- Humán tőkébe való beruházás: jó eljárás az egész életen át tartó tanulást biztosító folyamatos képzés, a jó információáramlás, megfelelő fizetés, nemek közti egyenlőség betartása, betegekről való gondoskodás. Ez olyan eszköz, ami a vidéki vállalkozások számára szinte elengedhetetlen, hisz a saját munkatársak képzésével hosszútávon biztosítani tudják a vállalat versenyképességének is fenntartását, ugyanakkor a méltányos fizetés, a szociális segítségnyújtás olyan előnynek számít, ami elköteleződést alakíthat ki.
 - Baleset és munkavédelem: a védelem törvény által van biztosítva, a szervezeteknek azonban folyamatosan törekedniük kellene ennek a meghatározott színvonalnak a növelésére és a balesetek megelőzésére.
 - Munkakörnyezet módosítása (pl. magasabb biztonsági szint, környezetkímélő módszerek, energiahasználat csökkentése). A környezettudatosság egyre fontosabbá válik, főleg a fiatal generáció számára, ugyanakkor a vállalat számára is hosszú távon csökkenő költségeket jelent.

- Változások kezelése: a szervezeten belül felmerülő változtatások, struktúra átalakítások felelősségteljes végrehajtása. Figyelembe kell venni a változás által érintett személyek érdekeit.

De a hagyományos CSR tevékenységek is, amelyeknek külső kedvezményezettjei vannak hatással lehetnek a munkatársak véleményére. Nővekedhet a szervezet megbecsülése, az iránta kialakított hűség és elköteleződés, ha az olyan társadalmi ügyeket próbál megoldani, támogatni, amelyet az alkalmazottak is fontosnak tartanak, ami a közvetlen környezetük jobbá tételéhez vezet. Éppen ezért fontos bevonni a munkatársakat is abba a döntésbe, hogy a szervezet milyen ügyeket támogasson.

- f) *Változásmenedzsment*: A belső kommunikáció egy igen fontos, kiemelkedő területe. Az emberek általában nem szeretik a változásokat, tartanak az újtól, ragaszkodnak a már jól ismert, megszokott helyzetekhez, a munkahelyi rutinhoz. Éppen ezért ha lehet megpróbálják lassítani a változási folyamatokat csak hogy komfortzónájukban maradhassanak. Ha megfelelő a szervezeti kommunikáció, a változást hozó projektek sikeresek lehetnek, ha viszont nem az a bukáshoz és az alkalmazottak elidegenedéséhez vezethet. Ilyen esetekben a belső kommunikáció feladata az, hogy dolgozói (munkatársi) támogatást szerezzen a változáshoz. A változások kommunikációjának lépései (Sós, 2009):

- informálás: megértetni a változás szükségességét, egy olyan jövőképet ábrázolni, ami megmutatja a változás hasznosságát
- attitűd-kialakítás: a változásoknak vannak vesztesei és nyertesei, azt kell kommunikálni, hogy bejuthatnak a nyertesek közé, de ehhez szükség van a változások támogatására, akár áldozatok vállalásával is (új szakma tanulása, nehézségek elviselése stb.), mert hosszú távon mindez meg fog térülni személyesen is. Fontos hogy ezt az attitűdöt elsősorban a véleményvezéreknél alakítsuk ki
- személyes motiváció: fel kell mutatni az egyéni, személyes konkrét előnyöket, ami a változásból, és annak elfogadásából származik

- g) *Megfelelő munkakörnyezet biztosítása*: Az emberek többsége egyre több időt tölt a munkahelyén, mint az otthonában, így fontos szerepe lesz a munkakörnyezetnek, hisz az meghatározza a munkatársak hangulatát, a munkakedvet. A szervezetek már egy ideje versenyeznek egymással, hogy ki tud több „pluszt” nyújtani alkalmazottai számára (kényelmes irodák, modern berendezés, pihenő szobák, konyhák és étkező sarkok, szabadtéri felületek, mozgási lehetőségek biztosítása stb.). Ezek olyan előnyök, amelyek „megemelik a szervezet értékét”. A vidéki kis- és középvállalkozások nem tudják felvenni a versenyt a „trendi” multikkal ezen a szinten, de mégis fontos megteremteni a kényelmes, korszerű munkakörnyezetet a megfelelő munkaeszközökkel, mert így kevésbé válik vonzóvá egy nagyvárosi, divatos munkahely, főleg a fiatalok számára. A „pluszok” pedig különböző alternatívákkal ellensúlyozhatók (pl. sportbérletek biztosítása, közös étkezések, kávésarok stb.)

- h) *Közösségépítő tevékenységek*: A kedvező munkahelyi légkör egyik feltétele a csapatszellem. Ezt közös rendezvényekkel, eseményekkel, programokkal lehet megvalósítani, kialakítani. A szervezeti ünnepek jó alkalmat szolgálnak arra, hogy a munkatársak megismerjék a szervezet hagyományait, értékeit és azonosulni tudjanak azokkal. A közös, informális programok lehetőséget teremtenek arra, hogy a munkatársak közvetlenebb módon, személyesebben is kapcsolatba kerüljenek és megismerjék egymást. A kis szervezetek esetében sokkal egyszerűbb megszervezni ezeket a tevékenységeket, és az alacsonyabb létszám miatt könnyebben alakíthatók ki csapatok.

- i) *Ösztönző magatartás a vezetés részéről*: Olyan munkahelyi légkört kell létrehozni, hogy mindenki kicsit sajátjának érezze a szervezetet, legyen

beavatva a dolgokba (ne csak a pénz motiválja, tudja hogy mi az amiért dolgozik, mi lesz munkájának eredménye), lehessen véleménye és beleszólása. Az ösztönzés három tényezős feladat (Nyárády és Szeles, 2005): értékük szerint kell megfizetni a dolgozókat, érezniük kell hogy fontosak a szervezet számára, fontos a munkájuk illetve az önállóság, olyan helyzetek alakítása, amelyekben önállóan dönthetnek.

- j) *Történetmesélés ereje:* A munkatársak sikertörténeteinek rögzítése és megjelenítése. Ez egyrészt ösztönzőleg hathat a munkaközösségre, másrészt, azáltal, hogy megismerkednek egymás személyes történeteivel közelebb hozhatja egymáshoz a tagokat, közösséget kovácsolhatnak.
- k) *Egyéb programok, intézkedések:* Szinte csak a kreativitás szab határt annak, hogy milyen programokat lehet igénybe venni annak érdekében, hogy jobb legyen a munkahelyi légkör, nagyobb legyen az elköteleződés és hogy a munkatársak értékesnek érzékeljék a munkahelyüket. A következőkben néhány ilyen példát ismertetek: programok amelyek megkönnyítik a gyermekvállalás környéki időszakot és az újra munkába állást; különböző önkéntes munkák népszerűsítése és támogatása; hozz egy munkatársat program, amely keretén belül a munkatársak tehetnek ajánlatokat a potenciális dolgozók kapcsán, belső pályázatok, versenyek meghirdetése stb.

A belső vállalati márka megerősítése, a hírnévépítés olyan folyamat, amellyel tudatosan kell foglalkozni, hiszen az elkötelezett munkatársak hűségesebbek a szervezethez, hatékonyabban végzik el munkájuk, hozzájárulnak ezáltal a szervezet teljesítménynövekedéséhez, és nem utolsósorban ők a leghitelesebb szóvivők. A környezet számára ők képviselik a szervezetet, az ők véleményük fogja meghatározni azt, hogy miként alakul a szervezet imázsa, a munkáltatói márka. Az erős munkáltatói márka kialakításának feltétele az erős belső imázs.

A tehetséges és értékes munkatársak megtartása a kisvállalkozások számára talán még fontosabb is mint a nagyok esetében, mert sokszor egy-egy kulcsembereken múlik a vállalat működése, és ha az kiesik nehéz fenntartani az egyensúly, éppen ezért törekedni kell arra, hogy a munkatársak hosszútávon kötelezzék el magukat a szervezett mellett. Ha számba vesszük a fentebb felsorolt eszközöket és módszereket megállapítható, hogy legtöbb nem igényel jelentős költségeket, sokkal inkább nyitottságot és korszerű szemléletet, amit a kisvállalkozások is meg tudnak engedni maguknak függetlenül attól hogy vidéken vagy nagyvárosi környezetben működnek.

Még akkor is, ha kisebb közösségekben jól működik a „szájról szájra” terjedés hagyománya, és a munkáltatói márka legjelentősebb befolyásoló tényezője a munkatársak véleménye lesz, ahhoz hogy a szervezetek elérjenek minden olyan potenciális személyt, aki értékes munkaerőnek bizonyulhat, a belső hírnévépítést ki kell egészíteni külső kommunikációs elemekkel is.

6. Külső hírnévépítés

A kommunikációs és PR tevékenységének elsődleges célja a szervezet általános hírnevének építése, ami nyilván fontos tényező a munkáltatói márka megítélésében is, azonban most csak azokat a külső kommunikációs tevékenységeket, illetve eszközöket emelem ki, amelyek célzottan a munkáltatói márkaépítést szolgálják.

- a) *Megkülönböztetés:* A márkaépítés alapvető követelménye a megkülönböztethetőség és beazonosíthatóság kialakítása a célcsoportok körében. Ahhoz, hogy egy szervezet, egy termék, vagy épp egy munkáltató erős márkanévvel bírjon olyan tulajdonságokat, sajátosságokat kell kiemelje üzeneteiben, amelyek megkülönböztetheti őt a konkurenciától, olyan egyedi tényezőket kell hangsúlyozzon, amivel mások nem rendelkeznek, vagy legalábbis nem azt emelik ki a márkakommunikáció során. A beazonosíthatóság is részben ettől függ, de van egy formai, vizuális oldala is.

A márkaépítés során egyaránt kell foglalkozni úgy a tartalmi, mint a formai résszel. Ha egy szervezet PR tevékenysége megfelelően működik, akkor eleve rendelkezik ezekkel az arculati elemekkel, a munkáltatói márkaépítéshez nem kell külön megalkotni a vizuális arculatot, viszont világosan meg kell fogalmazni, hogy mi az, ami megkülönbözteti más munkáltatóktól, miben más, milyen előnyökkel indul, ezt pedig üzenetek formájában kell eljuttatni a célközönséghez a megfelelő fórumokon keresztül (állásbörzék, álláshirdető oldalak, saját online felületek stb.)

- b) *Early engagement kialakítása:* A korai elköteleződés kialakítása egy olyan stratégia, amit már régóta alkalmaznak a termékek, szolgáltatások esetében, de a munkaerőpiacon még újszerűnek számít. A szervezetek már azelőtt megismertetik tevékenységüket és „megszerettetik” magukat a leendő munkavállalókkal mielőtt azok egyáltalán belépnének a munkaerőpiacra. Azokat a tehetséges fiatalokat akarják megszólítani és elérni, akik még a tanulási folyamatban vannak, de hamarosan értékes munkaerő válhat belőlük. Több eszköz is alkalmas lehet erre a célra, de a legelterjedtebbek ezek közül a szimulációs játékok, esettanulmány versenyek, amelyek arra is alkalmasak, hogy a legtehetségesebb fiatalokat szólítsák meg. A résztvevők számára kialakított Alumni programok pedig biztosíthatják a szervezet számára, hogy hosszabb távon kapcsolatban maradjon ezekkel a fiatalokkal. A gyakornoki programok működtetése szintén jó példa az early engagement kialakítására, nem ritka eset, hogy a munkáltatók így választják ki és nevelik ki leendő munkatársaikat.

A kisebb, vidéken működő egyetemek gyakran küzdenek azzal a problémával, hogy nehezen találhatnak szakmai partnereket a gyakorlatorientált programjaikhoz vagy éppen kutatásaikhoz, így számukra is előnyös lehet a térségi vállalkozásokkal való együttműködés.

- c) *Stratégiai együttműködések oktatási intézményekkel:* Az említett gyakornoki programok, illetve különböző versenyek szervezése akkor működhet igazán hatékonyan, ha a szervezetek állandó kapcsolatban állnak az egyes közép- és felsőoktatási intézményekkel. A stratégiai együttműködés viszont nem csak a formális kapcsolattartásra vonatkozik, hanem kiterjedhet tartalmi kérdésekre is, pl. az tantervek, tananyagok olyan szintű módosítására, alakítására hogy azok igazodjanak a munkaerőpiaci kereslethez. Egy szoros stratégiai együttműködés eredménye lehet az, hogy az oktatási intézmények kifejezetten egy-egy szervezet vagy szakterület számára nevelnek ki utánpótlást. Ez működhet akár szakiskolák szintjén, de felsőoktatásban is.

A tehetséges fiatalok támogatása (pl. ösztöndíjprogram, szakmai gyakorlat keretén belül) szintén segítheti a korai elköteleződést és a vállalatok számára pedig biztosítja a fiatal, jól képzett szakembereket. Ha biztos és vonzó munkahely várja a fiatalokat tanulmányaik elvégzése után kisebb a térség elhagyásának a lehetősége, így „ittthon lehet tartani” a tehetséges munkaerőt.

- d) *Aktív jelenlét:* A márkaépítés egyik alapelve az állandó jelenlét, még akkor is, ha már szert tett ismertségre, azt fenn kell tartani. Ez akkor is fontos egy szervezet számára, ha épp nem keres munkaerőt. Az állásbörzéken való részvétel nem csak a munkavállalók számára nyújt lehetőséget, hanem a szervezeteknek is ez egy megmutatkozási, pozicionálási lehetőség.
- e) *Hagyományos kommunikációs eszközök:* Az álláshirdetések közzétételére még mindig közkedvelt felületet nyújtanak a helyi újságok, rádiók, esetleg tv csatornák. A kommunikáció történhet hagyományos, fizetett reklámok, hirdetések formájában is, de PR cikkek, PR interjúk által is.
- f) *Saját online felületek:* A saját honlap és a különböző közösségi oldalakon való jelenlét ma már alapkövetelmény. Ezek a csatornák lehetőséget biztosítanak a vállalatok számára, hogy saját tartalmakat tegyenek közzé, hogy interakcióba lépjenek a célközönségükkel (akár leendő munkavállalókkal), hogy formálják jó hírnevüket, ehhez azonban szükséges az állandó jelenlét, a friss és minőségi tartalmak, valamint az aktív magatartás.

- g) *Karrier oldalak*: A legtöbb munkavállaló már nem a hagyományos felületeket (pl. újságok) veszi igénybe álláskereső során, hanem a különböző álláshirdetési portálokon keresi a leendő munkaadóját. Emellett a szervezetek a saját online felületeiket (szervezeti honlap, szakmai közösségi hálózatok – lásd pl. LinkedIn) is alkalmazhatják arra, hogy álláshirdetéseket tegyenek közzé és tehetséges munkaerőt toborozzanak. Ezeknek az online felületeknek az egyik előnye, hogy célzott kommunikációt lehet folytatni, kisebb lesz a meddőszórás, csak azokhoz jut el az üzenet, akik a szervezet által meghatározott szegmensbe tartoznak.
- h) *Álláshirdetések*: A humán erőforrás szakemberek egyik fő feladatuként szokták megjelölni az álláshirdetések megfogalmazását, de kommunikációs szempontból is érdemes megvizsgálni azt, hogy milyen a jó álláshirdetés. Egyrészt a legjobb jelentkezők érdeklődését kelti fel, másrészt kizárja azokat, akik nem célcsoport. Az álláshirdetésre úgy tekinthetünk, mint egy hagyományos reklámhirdetésre, annyi különbséggel, hogy itt nem termékeket, szolgáltatásokat kínálnak, hanem állásokat. A termékmarketing célja az, hogy a beazonosított és kijelölt vásárlói szegmenst megszólítsa és meggyőzze a termék előnyeiről, vásárlásra buzdítsa. Az álláshirdetések is akkor lesznek hatékonyak, ha a célcsoport felismeri, hogy a hirdetés neki szól, és olyan ajánlatot kínál, ami felkelti az érdeklődését, mert úgy érzékeli, hogy előnye származhat belőle. Fontos szempont, hogy a megfogalmazás stílusa, hangvétele, formája tükrözze a szervezeti kultúrát, ez sokmindent elmond a leendő munkavállalóknak, tartalmi szempontból kerülni kell a túl általános megfogalmazásokat, a standard szófordulatokat, a kulcsszavakat, az adott szakmában használatos speciális kifejezések használatával sokkal jobban meg lehet szűrni az alkalmas munkaerőt.
- i) *Társadalmi felelősségvállalási programok (CSR)*: „A vállalati társadalmi felelősségvállalás egy folyamatos elkötelezettség, amelyet a cégek annak érdekében vállalnak, hogy hozzájáruljanak a fenntartható gazdasági fejlődéshez, annak érdekében, hogy javítsák munkavállalóik, azok családja, a helyi közösség és a társadalom életminőségét.⁴”. Egy szervezeti magatartási formaként definiálható, amely a társadalom életét könnyebbé tevő aktivitást jelent. A vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezetvédelmi szempontokat építenek be üzleti tervükbe. A CSR programok jellege, típusa sok esetben utal a szervezet által fontosnak tartott értékekre, ugyanakkor lehetőségként is értelmezhetők, hisz így a szervezetek tetteikkel is bizonyítani tudják mindazt, amit üzeneteikben megfogalmaznak. A munkáltatói márkának értékes eleme lehet a CSR, olyan többletet nyújt, ami által megkülönböztethetővé válik. A kisvállalatok ugyan nem tudnak nagy, országos közösségi projekteket támogatni, de a helyi jellegű önkéntes programokkal, helyi ügyek népszerűsítésével, támogatásával könnyen kivívhatják maguknak a közösség támogatását és pozitív megítélését.
- j) *A „szervezet arcai” programok*: A szervezetet a leghitelesebben a saját alkalmazottai tudják képviselni a külső kommunikációban is. A munkatársak történeteinek megosztása szöveges vagy audiovizuális formában közérdeklődésre tarthat számot. De a hivatalos kommunikációban, kampányokban is az üzenetek sokkal hitelesebbek és valóságosabbnak tűnnek, ha azt a szervezet alkalmazottai mondják.

7. Összefoglalás

A szervezetek külső és belső hírnévépítését segítő eszközök nagyon sokfélék, változatosak, több tényező is meghatározza, hogy ezek közül melyek azok, amit egy-

⁴ Üzleti Világtanács a Fenntartható Fejlődésért (WBCSD)

egy esetben érdemes alkalmazni. Azonban a cél minden esetben ugyanaz, egyrészt elkötelezett, elégedett munkatársak, másrészt kedvező társadalmi megítélés. Ez vezet az erős munkáltatói márkához.

A munkáltatói márka kialakítása, megerősítése és fenntartása komplex és hosszú távú folyamat, a szervezeti stratégia részévé kell váljon, ahhoz hogy hatékony lehessen, összehangolt munkát, tervezést igényel, de ha sikerül megvalósítani olyan többletértéket kölcsönöz a szervezetnek, amely által fejlődőképes lesz, növekedhet a teljesítménye és hatékonysága.

A tanulmányban ismertetett gyakorlati eszközök bizonyítják azt, hogy a megfelelő szervezéssel és szemléletmóddal a kis- és középvállalkozások is felvehetik a harcot a nagyokkal a munkaerőpiacon a tehetségek vonzásában és megtartásában. Ezek a vállalatok is rendelkezhetnek számos olyan előnnyel, megkülönböztető tényezővel, ami egyedivé, vonzóvá teheti őket a munkavállalók körében, de ehhez szükséges ezen tényezők beazonosítása és megfelelő megjelenítése, kommunikálása úgy a belső, mint a külső környezetben.

Felhasznált irodalom

- [1.] Ambler, T., Barrow, S. (1996): *The employer brand*. The Journal of Brand Management, 4. szám: p.185–206.
- [2.] Barrow, S., Ambler, T. (2016): The employer brand: Origins of brand equity.
- [3.] Backhaus, K., Tikoo, S. (2004): *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9. évf., 5. szám: p. 501 – 517.
- [4.] Horváth D. – Bauer A. (2013): *Marketingkommunikáció. Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [5.] Jonze, J., Öster, H. (2013): *Employer Branding in Human Resources-Management. The Importance of Recruiting and Retaining Employees*. Upsala Universitet
- [6.] Kajos A., Bálint B. (2014): *A marketingszemlélet és a HR találkozása a munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai*. Vezetéstudomány XLV. évf., 6. szám, p.69-79.
- [7.] Kotler, P. (1998): *Marketing management – Elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- [8.] Kunerth, B., Mosley, R. (2011): *Applying employer brand management to employee engagement*. Strategic HR Review, 10. évf., 3. szám: p. 19 – 26.
- [9.] Neumeier, M. (2006): *The Brand Gap – How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design* New Riders, Pearson Education, Berkeley, California
- [10.] Nyárádi G., Szeles P. (2005): *Public Relations I. + II.* Perfect Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság
- [11.] Olins, W. (2004): *A márkák – A márkák világa, a világ márkái*. József MChely – British Council, Budapest
- [12.] Sós P. J. (2009): *Mindennapi PR-ünk. Gyakorlati Public Relations*. B. Swan Partners, Budapest
- [13.] Szeles P. (2001): *Arculatelmélet: A hírnév ereje*. Alapítvány a Public Relations Fejlesztéséért, Budapest