

JÓZSA TAMÁS, PEÉSŐCI BALÁZS LAJOS: A tudományos aspirációkkal rendelkező gazdálkodástudományi hallgatók akadémiai életpályához kötődő elvárásainak és észleléseinek feltáró elemzése a munkáltatói márkázás aspektusain keresztül

Absztrakt

Kutatásunk központi témája a munkáltatói márkázás és a felsőoktatás kapcsolata. Ennek keretén belül a gazdálkodástudományi hallgatók mint potenciális kutatók irányába eszközölt bevonzási aspektust vizsgáljuk. Feltárjuk az akadémiai életpálya jellemző értékajánlati elemeit, ezek hallgatói megítélését és a hallgatók körében jelenlévő márkaészlelés jellegzetességeit. A témaválasztás tudományos relevanciáját indokolja, hogy az általunk vizsgált terület viszonylag érintetlennek tekinthető, ugyanakkor mind a felsőoktatási szektor speciális jellegéből, mind pedig a felsőoktatás-szervezés nemzeti szintű jelentőségéből adódóan a témában lefolytatott kutatások fontos, gyakorlati szempontból is értékes eredményeket hozhatnak. Munkánk feltáró jellegéből adódóan kvalitatív módszertan szerint alkalmazott interjúkat készítettünk, amelyek segítettek feltárni az életpálya jellemző elemeit, illetve a hallgatók ezzel kapcsolatos értékelését és márkaészlelését. Kutatásunk során megállapítottuk, hogy a hallgatók karriermotivációi jellemzően összeegyeztethetőek az akadémiai életpálya által kínált lehetőségekkel, ugyanakkor az életpálya által nyújtott értékajánlat márkaészlelése nem teljeskörű, ami munkáltatói márkázási hiányosságokra utal. A szakma egyes elemei között is eltérő észlelési szint volt detektálható. Ezekkel kapcsolatban kutatásunk végén rövid, fejlesztési irányokkal kapcsolatos javaslatokat fogalmazunk meg.

Kulcsszavak: felsőoktatás-marketing, akadémiai életpálya, munkáltatói márkázás, elvárás és észlelés

Abstract

The main topic of our research is the relationship between employer branding and higher education. Within this framework, we examine the involvement aspect of business and management students as potential researchers. We explore the special value proposition elements of an academic career, the way students perceive them, and the characteristics of brand perception among students. The relevance of our research topic is justified by the fact that the field we study can be considered relatively unexplored, however, due to the special nature of the higher education sector and the importance of higher education organization at the national level, research on the topic can yield important practical results. Due to the exploratory nature of our work, we conducted interviews applied according to a qualitative methodology, which helped to reveal the special elements of the career and the related evaluation and

JÓZSA TAMÁS
hallgató, Budapesti Corvinus
Egyetem, [tamas.jozsa@stud.uni-
corvinus.hu](mailto:tamas.jozsa@stud.uni-corvinus.hu)

PELSŐCI BALÁZS LAJOS
PhD hallgató, Budapesti
Corvinus Egyetem,
balazs.pelsoci@uni-corvinus.hu

brand perception of the students. In our research, we found that students' career motivations are typically compatible with the opportunities offered by the academic careers, however, perceptions of the value proposition provided by careers and the brand are incomplete, suggesting employer branding gaps. Different levels of perception were also detected between the elements of the profession. At the end of our research, we make a short proposal for development directions.

Keywords: *Higher education marketing, Academic career, Employer branding, Expectations and perceptions*

1. Bevezetés

Kutatásunk központi eleme a munkáltatói márkázás, amelynek megjelenését a felsőoktatási szektor kapcsán vizsgáljuk. A fókuszterületet tovább szűkítve a hallgatók mint potenciális egyetemi munkavállalók megnyerésének egyes elméleti aspektusait igyekszünk feltárni. Munkánk célja, hogy a jelenlegi felsőoktatási munkáltatói márkakép mivoltába engedjen betekintést a fiatalok akadémiai életpályával kapcsolatos megítélésének és a kapcsolódó márkaészlelésnek vizsgálatán keresztül. Kutatásunk relevanciája több oldalról is megragadható. Egyrészt, az általunk azonosított hallgatók bevonásával kapcsolatos munkáltatói márkázási aspektus a vizsgált szektorban viszonylag érintetlen területnek mondható. Másrészt, a felsőoktatás-marketing szempontból is értelmezhető jellegzetességei miatt a területet érdemes külön kezelni, mivel a klasszikus marketingmenedzsment és munkáltatói márkázási modellek csupán korlátozottan alkalmazhatóak a felsőoktatási intézményekre. Harmadrészt pedig kutatásunk feltár olyan márkázási elemeket, amelyeknek gyakorlatban történő vizsgálata hozzájárulhat a jelenleg is átalakulásban lévő magyar felsőoktatási és doktori képzési rendszer további fejlesztéséhez.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A munkáltatói márkázás bemutatása

A munkáltatói márkázás modern fogalmának pontosítását AMBLER és BARROW (1996) nevéhez kötik. Megállapításuk szerint a munkáltatói márka a munkavállalás által biztosított, illetve a munkáltatóval azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége. Többek között erre a tanulmányra alapozva BACKHAUS és TIKOO (2004) a munkáltatói márkával kapcsolatban a márka *identitását* és ennek megkülönböztető szerepét emelték ki. MINCHINGTON (2010) némileg hasonló megközelítésből, de már egy újabb fogalmat használva, egy olyan vállalati *imázsról* értekezett, amelynek célja a munkahelyek ideális formában történő feltüntetése. Emellett kihangsúlyozza, hogy ezt az üzenetet nemcsak a jelenlegi munkavállalók, hanem más érdekeltek felé is közvetíti. Érdemes elkülöníteni az ún. belső és külső munkáltatói márkázást. A belső márkázás a jelenlegi munkavállalók számára biztosít előnyöket, a külső márkázás pedig a potenciális munkavállalókra fókuszál (MADHUKAR, 2016).

A munkáltatói márka sikeressége több tényezőn múlik. Ennek menedzselése stratégiai feladat. MOROKO és UNCLES 2008-as felmérése szerint két dimenzió létezik, amely hatással van a munkáltatói márka megítélésére. Az első dimenzió az attraktivitás, vagyis az, hogy pontosan milyen előnyöket közöl és kínál a munkáltató a munkavállalók felé. BERTHON és szerzőtársai 2005-ös munkájukban ezt a fogalmat úgy definiálták, mint azon előnyök összessége, amelyet egy potenciális munkavállaló a munkáltatóval azonosít vagy a munkáltatóhoz köt. A második dimenzió pedig abban nyilvánul meg, hogy a vállalati kommunikációban megjelent, illetve a toborzási folyamat alatt a munkavállalókban keltett benyomás a vállalatról mennyire pontos. Egy olyan vállalat, amely hitelesen és nem megtévesztő módon kommunikálja értékeit és előnyeit, teljesíti az általa kínált munkáltatói márkaígéretet, amely pozitívan hat a vállalat mint

munkahely imázsára (MOROKO – UNCLES, 2008). Az említett, munkáltató által kínált előnyök tulajdonképpen a munkáltatói értékajánlat elemeit adják (angolul: *employer value proposition* vagy *EVP*) (BARROW – MOSLEY, 2005). Ezeket a potenciális munkavállalók saját motivációik és elvárásaik mentén értékelik. Ilyen értékajánlati elem lehet például a vállalati gondoskodás, munkavállalói értékteremtés, karrierlehetőségek, hitelesség és egyenlő bánásmód, rugalmasság és etikus működés, fogyasztói márkakép, munkáltatói imázs minősége, és akár a nemzetközi lehetőségek megléte is (SRIVASTAVA – BHATNAGAR, 2010). Felmerülhet a kérdés, hogy miért éri meg a vállalatoknak a munkaerőbe fektetni és az ő igényeikre reflektálni, amikor végsősoron a fogyasztók azok, akiknek vásárlásaiból a bevétel keletkezik. Alapvetően a munkáltatói márkázás célja a munkavállalók számára pozitív előnyök biztosítása. Ennek eredménye pedig végül a fogyasztói oldalon jelenik meg, hiszen a márka megfelelő módon történő menedzselésével az elégedett és motivált munkavállalók száma és teljesítménye is növekszik, amely egy idő után a fogyasztóknak nyújtott értékajánlatokban is megjelenik (MOSLEY, 2007; SCHLAGER et al., 2011; PRIYADARSHI, 2011; ROBERTSON – KHATIBI, 2013). Az a felfogás, hogy a vállalatok elsődleges piaca a munkaerőpiac, és az onnan szerzett tehetségek segítségével lehet majd a fogyasztói piacon is sikereket elérni, relatíve új megközelítés. Az ezzel a területtel foglalkozó funkciót szokás belső marketingnek is nevezni. Ennek egyik fontos, leginkább az elmúlt évtizedekben felértékelődött részterülete a munkáltatói márkázás és a munkáltatói vonzerő kialakítása (BERTHON et al., 2005). A márkázás ilyen módon történő alkalmazása leginkább a tudásintenzív szektorokban jelentős. Itt ugyanis intenzív verseny zajlik a magasan képzett tehetségek megszerzésének és megtartásának érdekében, illetve nehéz egyszerű és objektív szempontok alapján megkülönböztetni az egyes versenyben lévő munkáltatókat (AMBLER – BARROW, 1996; BERTHON et al., 2005). AMBLER és BARROW (1996) hasonlóan vélekedtek a munkáltatói márkázás jelentőségéről. Kutatásuk azt támasztotta alá, hogy a márkázás nemcsak a marketing, hanem a humán erőforrás tevékenységek során is hasznos lehet. Egy jól felépített és megfelelően menedzselte munkáltatói márkával elérhetőek az olyan HR célok is, mint a munkavállalók bevonásának és a megtartásuk arányának növekedése. A munkáltatói márkázás stratégiai szintre is emelhető, amelynek tudatos alkalmazásával növelhető a vállalat teljesítménye mind a toborzási, megtartási és produktivitási tevékenységekben. Sullivan (2004) alapján a cégek a márkázás által kommunikálják a külső érintettek felé, hogy miért jó náluk dolgozni. Amennyiben ezt a tevékenységet sikeresen végzik, megnőhet a cég reputációja, illetve több magasabban képzett munkavállaló jelentkezik hozzájuk (SULLIVAN, 2004). BACKHAUS és TIKOO (2004) szerint a márkázás két fő hozadéka a márkaasszociációkban és a márkahűségben jelentkeznek. BISWAS és SUAR (2016) hasonló célú kutatásainak eredményei alapvetően már az olyan megismert fogalmak jelentőségét erősítették meg, mint a munkavállalók megszerzése és megtartása, a márkahűség, valamint tipológiájukban megjelent egy harmadik elem is, a munkáltatói márkaérték. A munkáltatói márkaérték egy típusa a tágabban értelmezett márkaértéknek. Tulajdonképpen a márkázás jelenségének hozzáadott értékét jelenti, amelynek megfelelő menedzselésével, a márka értékének növelésével jelentős előnyökre tehetnek szert a vállalatok (AMBLER – BARROW, 1996; EWING et al., 2002; BACKHAUS – TIKOO, 2004).

2.2.A felsőoktatás-marketing sajátosságai

Kutatásunk fókuszában a felsőoktatási szektor munkáltatói márkázási aspektusai állnak. Ezen belül vizsgáljuk a figyelem és az érdeklődés felkeltéséhez alkalmazott márkakommunikációra és márkaelemekre vonatkozó megítéléseket, illetve a márkázási tevékenységek teljesítményét. A felsőoktatási intézmények sok országban állami finanszírozás alá tartoznak, azonban a képzési kínálat kiszélesedése, a tandíjak megjelenése és a diákok megnövekedett igénye arra kényszeríti az egyes egyetemeket, hogy megkülönböztessék magukat egymástól és ezáltal versenyképesebbé váljanak riválisaiknál (NICOLESCU, 2009). E hatásnak a következménye

nagyrészt, hogy a felsőoktatási intézmények is elkezdtek foglalkozni speciálisabb üzleti eszközök alkalmazásával, mint például a marketingstratégia kialakításával. Azon intézmények, amelyek sikeresek stratégiájuk kivitelezésében és kívánt márkaimázsuk elérésében, be tudják vonzani a legkompetensebb hallgatókat, illetve a legelismertebb oktatókat. Emellett további materiális (pl. pénzügyi) és immateriális (pl. tudás alapú) erőforrások megszerzésében is előnybe kerülnek (DIACONU – AMALIA, 2011).

Az elsődleges cél a megfelelő identitás kialakítása és az ehhez kapcsolódó értékek megfelelő közvetítése (BERKI – RÉVÉSZ, 2013). Fontos azonban, hogy a kép, amely az intézményről kialakul, összeegyeztethető legyen azzal, amit a mai fogyasztók (vagyis elsősorban a diákok, a munkáltatói márkázás szempontjából pedig az oktatók) ideálisnak tartanak. Ezt a fajta imázsorientált, a felsőoktatási szféra vevői igényeinek kielégítését tudásintenzív termékekkel, hosszútávú társadalmi és gazdasági előnyök biztosítása mellett elérő megközelítést nevezzük felsőoktatás-marketingnek (PISKÓTI, 2010).

A felsőoktatás speciális területnek tekinthető marketing szempontból. Az intézmények egyszerre több piacon is jelen vannak, tanulmányi, továbbképzési és munkaerőszolgáltatási lehetőséget kínálva, illetve munkáltatóként és kutatási eredmények szolgáltatójaként is aposztrofálhatóak (PISKÓTI, 2010; BERKI – RÉVÉSZ, 2013). Emellett pedig az oktatási tevékenység immateriális jellegű, személy- és körülményfüggő, személyre szabható, sok esetben költséges, a kiadások és azok megtérülése között pedig nehéz egyértelműen számszerűsíteni a kapcsolatot (DIACONU – AMALIA, 2011). Speciális helyzetet teremt az is, hogy maga az eladó (az egyetem) válogat a vevői között és szűri meg a felmért kompetenciák alapján, hogy ki veheti igénybe a szolgáltatását (CANTERBURY, 2000). Emellett még az is kérdéses, hogy egyáltalán az átadott tudás, az oktatási képzés vagy a végzett diákok tekinthetőek-e a felsőoktatási intézmények végső termékeinek (BERKI – RÉVÉSZ, 2013). Ezen jellegzetességekből levezethető, hogy a főbb marketing technikák és modellek ugyan alkalmazhatóak a felsőoktatási intézmények számára is, azonban csak korlátozottan, figyelembevve ezek említett speciális aspektusait (NICOLSESCU, 2009). Fontos azonban megjegyezni, hogy a felsőoktatás-marketing tudományterületén elvégzett kutatások többsége a potenciális új diákok megcélzását helyezi fókuszba (RADZEVIČIENĖ – SOKOLOVA, 2020). Munkánk azonban ettől eltérő módon a diákokra mint potenciális munkavállalókra épít.

2.3. A munkáltatói márka felsőoktatási kontextusban

Kevés felsőoktatási intézmény rendelkezik átfogó munkáltatói márkázási stratégiával. Az akadémiai karrier és életvitel olyan növekvő nehézségei, mint például az alacsony fizetés vagy a sok munkaóra azonban életre hívták az egyetemek munkavállalók felé irányuló kommunikációs kezdeményezéseit. Emellett persze a verseny folyamatosan élesedik a legképzettebb oktatókért a munkaerőpiacon. A hallgatók képzésbe történő becsatornázásához hasonlóan a munkáltatói márkázási tevékenység célja is az egyes intézmények közötti megkülönböztető jegyek hangsúlyozása, összhangban a potenciális munkavállalók elvárásaival (BENDARAVICIENE et al., 2013). Különbség azonban, hogy a közvetíteni kívánt kép a munkavállalói élményre fókuszál, amely optimális esetben tükrözi milyen is az adott intézménynél dolgozni. Piskóti (2008) munkája alapján, az egyetemi oktatók mint marketing célcsoport legfontosabb sajátos elvárásai közé tartozik az intézmény céljaival való azonosulás, a kezdeményezési és együttműködési készség, a lojalitás és elkötelezett viselkedés, illetve az oktatás és kutatás fejlesztésére való törekvés. Ez a megközelítés jelentősen átfed az állítással, miszerint az akadémiai karrier legvonzóbb aspektusai az érdekes és szellemi kihívást jelentő munka, bizalmi alapon szerveződő intellektuális közösség és az autonómia. Jellemző márkaelemek lehetnek például a posztdoktori kutatói pozíciók esetében a kutatási mentorral létrejövő kapcsolat, az önállóság lehetősége, kutatási ösztöndíjak elérhetősége, továbbképzési lehetőségek és akár az elérhető pozíciók is (BROSI – WELPE, 2014). Más kutatások pedig az

emberközpontú bánásmódot és a javadalmazási stratégiát emelik ki központi motivációs elemként a felsőoktatási munkáltatói márkázás számára, ellentétben az olyan tényezőkkel, mint például a vezetés minősége és a fejlődési lehetőségek megléte (MATONGOLO et al., 2018). Hogyan alakítható ki tehát az ideális munkáltatói márkastratégia? RADZEVIČIENĖ és SOKOLOVA (2020) tanulmánya szerint az ehhez szükséges lépések a következők: (1) munkáltatói márkázás összeegyeztetése a szervezet marketing/humán-erőforrás stratégiájával; (2) munkáltatói értékajánlat egyedi definiálása, (3) implementációs feladatok allokálása és felelősségi körök lefektetése és (4) a munkavállalói értékajánlat tényleges kommunikálása a megfelelő célcsoportoknak. Elengedhetetlen azonban figyelembe venni e szervezetek változó környezetét és az egyes célcsoportokon belüli szereplők megszólításának a módját.

A kapcsolódó szakirodalom áttekintésének végezetével szeretnénk hangsúlyozni, hogy az eddigi felsőoktatási márkázással foglalkozó kutatások fókuszában nagyrészt a fiatalok mint potenciális hallgatók felé irányuló kommunikáció áll. Munkáltatói márkázás témakörével foglalkoznak már frissebb tanulmányok, azonban ezek főként a már pályán lévő oktatók bevonására, illetve a meglévő munkaerő megtartására fókuszálnak. Munkánk célja azonban egy viszonylag érintetlen terület, a hallgatók mint potenciális munkaerő munkáltatói márkázási eszközökkel történő becsatornázásának feltárása.

3. A kutatás módszertana, mintavétele és mintája

A szakirodalmi háttér terén jelentkező kutatási rések következtében munkánk feltáró jellegű megközelítést alkalmaz. A korábbi kutatások által vizsgált területek aspektusait vettük alapul, kutatási eszközeink és az elemzett témák meghatározásához. Fő kutatási kérdésünk a következő: *Milyen elemek alkotják az akadémiai életpálya értékajánlatát, ezeket hogyan ítélik meg a hallgatók, illetve milyen mély az ezzel kapcsolatos jellemző márkaészlelésük?*

A feltáró megközelítéshez kvalitatív eszközöket rendeltünk. Eredményeink alapját szakértői-, „fogyasztói” mélyinterjúk, továbbá fókuszcsoporthoz megkérdezések adták. Ezek kiértékelésére nyílt, axiális és szelektív narratív kódolási technikát is alkalmaztunk, amely elősegítette, hogy az interjúkn elhangzott releváns elemekből pontosító asszociációkat, majd csoportokat és összefüggéseket állapítsunk meg (HORVÁTH – MITEV, 2015). Így egy koherens és konstruktív kép alakult ki a megkérdezettek által említett motivációk, megélések, tapasztalatok és rálátások tekintetében.

Kutatásunk során összesen 11 kvalitatív interjút készítettünk, amelyeket az említett kutatómódszertani eszközök segítségével dolgoztunk fel. Nem véletlen, önkényes és hólabda alapú mintavételt alkalmaztunk, amelynek legfőbb oka a kvalitatív megközelítés mellett az, hogy a téma kutatásához alkalmas interjúalanyok köre szűknek tekinthető.

Szakértői megkérdezések alapján belátást kaphattunk az akadémiai életpálya jellegzetességeibe, a szektor működésébe, illetve a munkáltatói márkázás gyakorlatába is. Az említett interjúkból szintetizálódott információk alapján hólabda módszerrel kezdtük el gyűjteni a kapcsolódó érintetti csoportokat. Kezdetben a munkáltatói márkázás potenciális célpontjainak tekinthető hallgatókat kérdeztük meg fókuszcsoporthoz technikával. A fókuszcsoporthoz összeállításánál a kategóriaképző ismérv a TDK konferencián történő részvétel volt, arra a feltételezésre alapozva, hogy azon hallgatók, akik TDK dolgozatírás folyamán behatóbb ismeretekre tettek szert a kutatás területén, eltérő rálátással rendelkeznek az életpályára vonatkozóan. A feltételezés beigazolódt és megfelelően elkülöníthetőek voltak a TDK konferencián részt vett, aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkező diákok véleményei annak a fókuszcsoporthoz az válaszaitól, amelyben szándékosan olyan hallgatók kerültek megkérdezésre, akik nem rendelkeznek hasonló tapasztalatokkal. Ezek után a már pályán lévő, legalább 5 éve doktori fokozattal rendelkező akadémiai életpályán lévő egyéneket kérdeztünk meg. Esetükben fontos mintavételi kritérium volt, hogy az egyik alany az oktatási területen, a

másik alany pedig a kutatási területen rendelkezzen mélyebb affinitással és tapasztalattal. Végezetül pedig, az életpálya első lépcsőfokán álló, jelenleg doktori képzésben tanuló és legfeljebb másodéves PhD hallgatókkal készítettünk mélyinterjúkat. A szakértők megnevezését, a mintavétel célját és az egyes alanyok esetén alkalmazott szövegekzi kódot az 1. számú táblázat tartalmazza.

1. táblázat
A kutatási minta összetétele

SZAKÉRTŐ MEGNEVEZÉSE	MINTAVÉTELI CÉL	SZÖVEGKÖZI KÓD
Szabályozói testület vezetője	A felsőoktatási szektor nemzetközi és hazai trendjeinek, működésének megismerése.	SZ_1
Felsőoktatás-szakértő	A felsőoktatási szektor akadémiai, szakmai megítélésének feltárása.	SZ_2
Kutatáshangsúlyos akadémiai szakember	A kutatáshoz kapcsolódó jellemző elvárások, feladatok feltárása.	SZ_3
Oktatáshangsúlyos akadémiai szakember	Az oktatáshoz kapcsolódó jellemző elvárások, feladatok feltárása.	SZ_4
Munkáltatói márkázás szakértője	A munkáltatói márkázás gyakorlati alkalmazásának, trendjeinek és az új generációk megismerése.	SZ_5
FÓKUSZCSOPORT ÖSSZETÉTELE	MINTAVÉTELI CÉL ÉS MINTAJELLEMZŐK	SZÖVEGKÖZI KÓD
Aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkező diákok, akik már vettek részt TDK konferencián.	A kutatási tevékenység iránti érdeklődés, észlelés befolyásoló szerepének feltárása.	F_1
Aktív hallgatói jogviszonnyal rendelkező diákok, akik még nem vettek részt TDK konferencián.	Az egyes fókuszcsoportokba összesen 5-5 fő került kiválasztásra.	F_2
FOGYASZTÓI INTERJUALANYOK	MINTAVÉTELI CÉL	SZÖVEGKÖZI KÓD
Legalább 5 éve doktori fokozattal rendelkező, akadémiai életpályát követő személyek.	A doktori képzés és az akadémiai életpálya észlelt értékének feltárása különböző szempontok alapján.	AI_1 AI_2
Legfeljebb másodéves doktorandusz hallgatók.	Mindkét típusból összesen 2-2 interjúalany került kiválasztásra.	DI_1 DI_2

Forrás: saját szerkesztés

4. A primer kutatás eredményeinek bemutatása

Kutatásunk során az interjúk segítségével feltártuk az akadémiai életpálya legfőbb jellegzetességeit, illetve a szakmához kapcsolódó tevékenységeket. Ezek adják jellemzően a felsőoktatási intézmények értékajánlati elemeit. Az egyes aspektusok ismertetésével párhuzamosan bemutatjuk a kapcsolódó hallgatói megítéléseket, amelyek a fiatalok márkaészlelésének mélységére engednek következtetni.

4.1. Hivatástudat a fiatalok körében

Fő kutatási kérdésünk megválaszolása előtt érdemes megvizsgálni, hogy a hallgatók értelmezésében mennyire tölt be fontos szerepet maga a hivatás. Szakértőink és fókuszcsoport alanyaink válaszai alapján megállapítható a fiatalabb generációra vonatkozóan, hogy karrierjüket tudatosan tervezik, aktívan tájékozódnak és keresik a lehetőségeket. Szeretik kitenni magukat többféle tapasztalatnak mielőtt döntést hoznak. E gondolkodás megléte mellett azonban a hallgatói interjúk rámutattak arra is, hogy a tudatosság mellett jelen van egyfajta optimista bizonytalanság a jövővel kapcsolatban. Érettségi után nehéz eldönteni, hogy az ember milyen irányba induljon el, főleg akkor, ha figyelembe vesszük a lehetőségek számát és a

külvilág erősen dinamizált változását. A hallgatók az egyetemi alapképzéstől várják, hogy valamilyen szinten orientálja őket, azonban sokszor még annak elvégzése után sem biztosak abban, hogy milyen karriert válasszanak maguknak. Ehhez többek között hozzájárul az is, hogy a gazdasági képzések nem determinálnak egy kijelölt utat a hallgatók számára. Tehát a hosszútávú karriertervezés kevésbé jelenik meg a fiatalok gondolkodásában. Tudatosság jellemző rájuk, de csak rövidtávon tervezik meg jövőjüket. Az egyetem utáni éveket is még sokszor tanulópénzként fogják fel, ami lehetővé teheti számukra, hogy akár 15 év múlva már egy teljesen más területtel foglalkozzanak. Ez összefüggésbe hozható a fiatalok változatosság iránti igényével és magasabb szintű alkalmazkodási készségével. A diákok karrierdöntésével kapcsolatos formálhatóság az egyetemi képzések során viszont ebből kifolyólag lehetőséget teremt az egyetemeknek az akadémiai életpálya irányába történő bevonására.

4.2. Akadémiai életpálya általános jellemzése

Az akadémiai pályára nagymértékben jellemző a magas autonómia megléte. Ennek manifesztációja, hogy az adott normákon belül önállóan, rugalmasan, saját érdeklődés szerint, függetlenül lehet végezni az akadémiai tevékenységet. Fontos ismérv az elmélyülés és a pezsgő intellektuális légkör megléte. Lehetőséget kínál számos kutató kolléga megismerésére és külföldi tapasztalatok megszerzésére is. Társadalmi megbecsültsége klasszikus értelemben magas, azonban egyre csökkenni érzik. Ez részben fakadhat az oktatás észlelt minőségéből:

„Van egy olyan benyomásom, hogy csökken a megítélése az egyetemi oktatásnak... [A hallgatók] benyomása szerint ez egy tömegképzés, amely nagyon elméleti és nincs aktualitása. Úgy érzem, hogy ez a benyomás létező és lehet, hogy kihat a társadalmi megítélésre.” (AI_1).

Megjelenik a változatosság a sokféle tevékenység és jövedelemforrás tekintetében. Ez azonban megkövetel egyfajta önkontrollt, amely nehézséget okozhat. Emellett az önállóságból fakadóan nem jellemző a tapasztaltabbak iránymutatása, illetve mentoring rendszerek jelenléte. Jellemzően az anyagi juttatások alacsonyok a szektorban, bár a jelenlegi trendek alapján ez változni látszik. Végezetül elmondható az is, hogy az akadémiai munkát leterheltség jellemzi:

„Egyszerre vagyunk oktatók, titkárnők meg tudósok is.” (AI_2).

A következő táblázat a szakértők által megnevezett és a fiatalok által is azonosított, életpályával kapcsolatos jellemzőket mutatja be, kihangsúlyozva a két oldal vonatkozó megítéléseit.

2. táblázat:

Az akadémiai életpálya jellemzői és azok hallgatói észlelése

AZ AKADÉMIAI ÉLETPÁLYA SZAKÉRTŐK ÁLTAL MEGHATÁROZOTT JELLEMZŐI		AZ AKADÉMIAI ÉLETPÁLYA HALLGATÓK ÁLTAL ÉSZLELT JELLEMZŐI	
POZITÍV	NEGATÍV	POZITÍV	NEGATÍV
ÖNÁLLÓSÁG	ALACSONY BÉREK	TÁRSADALMI PRESZTÍZS	NEM GYAKORLATIAS
VÁLTOZATOSSÁG*	PUBLIKÁCIÓS NYOMÁS	ELMÉLYÜLÉS	ALACSONY BÉREK
FÜGGETLENSÉG	NEPOTIZMUS	VÁLTOZATOSSÁG*	KONTROLL MEGJELENIK
RUGALMASSÁG	MAGAS ELVÁRÁSOK	INTELLEKTUÁLIS KÖZEG	LETERHELTSÉG
TÁRSADALMI PRESZTÍZS	LETERHELTSÉG	RUGALMASSÁG	MONOTON FÓKUSZ*
NEMZETKÖZI KÖZEG	IRÁNYMUTATÁS HIÁNYA	EXKLUZÍV KÖZEG	MAGÁNYOSSÁG
ELMÉLYÜLÉS	ÖNMÉRSÉKLET	ÉRTÉKTEREMTÉS	KÖZÖSSÉG HIÁNYA
SZELLEMI KIHÍVÁS	KONTROLL JELENLÉTE	SZELLEMI KIHÍVÁS	NEMZETKÖZI KÖZEG HIÁNYA
INTELLEKTUÁLIS KÖZEG			LASSÚ
			ÖNMÉRSÉKLET
			NEHÉZ VÁLTANI BELŐLE

Forrás: saját szerkesztés

Jelmagyarázat:

- **Zöld szín:** Kölsönösen pozitívnak észlelt jellemzők
 - **Sárga szín:** Eltérő érzékelések (Pl. az életpálya témái monotonná, a tevékenységei változatossá teszik azt)
 - **Piros szín:** Kölsönösen negatívnak észlelt jellemzők
- *a változatosság tekintetében két eltérő vélekedés jelent meg, a tevékenység fókuszában álló témák kapcsán monotonnak, az elvégzendő tevékenységek kapcsán pedig változatosnak ítélték meg az életpályát

Fókuszcsoporthoz megkérdezések keretében, a hallgatók az előző leíráshoz hasonlóan jellemezték az akadémiai pályát saját észlelésük alapján. A szakmához azonban olyan további negatív tényezőket társítottak, mint a magányosság, a nemzetköziség hiánya, a gyakorlattól való eltávolodás. Emellett hozzátették azt is, hogy addicionális erőfeszítés és erős affinitás szükséges a pályára lépéshez és, hogy jellemzően a kutatók „beáldozzák” piaci lehetőségeiket az intellektuális közeghez tartozás érdekében. A tevékenységek változatosságáról eltérő vélekedések voltak megfigyelhetőek. Egyértelműen megállapítható volt azonban, hogy bár a karrierirányhoz nagyrészt pontos tényezőket rendeltek, az átlagos egyetemista számára misztikumként jelenik meg az akadémiai életpálya. Nem látnak bele mélyen, nem ismerik igazán milyen lehetőségeket kínál és ez negatív hatással lehet az akadémiai karrier iránti döntésre:

”...csomószor azért nem választják az akadémiai pályát az emberek mert nem látnak bele, hogy mi ez.” (F_1).

Ezt megerősítették azok a visszajelzések, mely szerint nemcsak az életpályáról, hanem az egyetemi munkavégzés kereteiről és juttatásairól sincs információjuk.

„Na igen ez is egy olyan terület, amiről fogalmunk sincs...” (F_2)

Az akadémiai munkavégzés két fő eleme a kutatási és az oktatási tevékenység. A következőkben e két tevékenységi terület jellegzetességeit és az azokról alkotott hallgatói megítéléseket mutatjuk be. Ennek összefoglalását a 3. számú táblázat hivatott ábrázolni.

4.3. A kutatási tevékenység bemutatása

A kutatás a kontinentális modellben jellemzően az akadémiai tevékenység legfőbb eleme. Célja, hogy a kutatók vizsgált tématerületeikben elmélyedve új ismereteket alkossanak meg tudományos módszerek segítségével. A kutatás lebonyolításának folyamata a következőképpen néz ki. Elsősorban fontos a folyamatos tájékozottság, szakcikkek és egyéb szekunder adatforrások nyomon követése. Ezek után szükséges a konkrét kutatás módszertanának és adatfelvételi eszközeinek megtervezése. Az adatfelvétel után a kutatók elemzéseket készítenek, amelyek eredményét aztán szakcikkek formájában publikálják tudományos folyóiratokban.

A megkérdezésben adott válaszok alapján következtethető, hogy a hallgatók a kutatói tevékenységre eltérő szintű rálátással rendelkeznek. A kapcsolódó asszociációkat a 2. táblázat foglalta össze korábban. A területtel kapcsolatos reflexiók alapján az átlagos egyetemista kevéssé van tisztában azzal, milyen kvalitások szükségesek a kutatói pályán való sikeres érvényesüléshez. Ez a tényező azért is nagyon fontos, mert a diákok saját képességeik mentén is mérlegelik, hogy milyen karriert válasszanak maguknak és így a valótlán vagy hiányos tudás fals karrierválasztással kapcsolatos döntéseket eredményezhet. Ezt a jelenséget enyhítik az olyan kutatásközelbeli képzési élmények, mint a demonstrátori tevékenység, illetve a TDK dolgozat írás. Ezek a tevékenységek azok, amelyeken keresztül a fiatalok ténylegesen közel kerülhetnek a kutatás világához, ez azonban csak egy szűk kört érint. Jellegzetes eltérések detektálhatók a TDK versenyen résztvevő és a semmilyen kutatási tapasztalattal nem rendelkező diákok kutatási területre való rálátása között. Az utóbbiak legfeljebb a szakdolgozat írás tapasztalatai alapján határozhatják meg, hogy vajon milyen lehet egyetemi kutatónak lenni, azonban az ezzel kapcsolatos élmények sokszor szituációfüggőek és későn jelennek meg.

Az interjúk során emellett feltártuk az idealizált és a valós kutatókhoz társított eltérő jegyeket. A valós kutató jellemzően negatív megítélése munkáltatói márkázási szempontból problematikus, hiszen az életpálya egy részét a valós kutatókról alkotott véleményen keresztül

ítélik meg a hallgatók. Ilyen szempontból ők a terület „nagykövetei”. A detektált negatív jegyek részben strukturálisak és így a munkáltató által befolyásolhatóak (pl. piaci tapasztalat hiánya), részben pedig személyes tényezőkön (pl. negatív személyiségjegyek) alapulnak.

4.4. Az oktatási tevékenység bemutatása

A már tárgyalt kutatási aspektus mellett az oktatók tevékenysége az egyetemi órák megtartására, ezzel kapcsolatos tervezési, szervezési, adminisztrációs és fejlesztési munkákra terjed ki. Emellett végezhetnek konzultációs tevékenységet és részt vesznek a szakmai közéletben. Az életpályának ezen aspektusa nagyon látható a diákok számára, hiszen képzésük során nap mint nap találkoznak egyetemi oktatókkal. Ezt az interjúk is megerősítették, a megkérdezettek megfelelően azonosították az életpályához rendelhető elemeket és többnyire a szükséges kvalitásokat is, így kijelenthető, hogy a hallgatók fejében pontos és reális kép él az oktatói tevékenységgel kapcsolatban. Emellett megállapítható az is, hogy az egyetemi karriert jellemzően az oktatói tevékenységgel társítják a fiatalok, így ennek a területnek munkáltatói márkázási szempontból is fontos jelentősége van. A kapcsolódó negatívumok tekintetében ahogyan a következő táblázat is bemutatja, leginkább személyiségből fakadó jegyek figyelhetők meg, amelyekre az egyetemnek csupán közvetetten lehet ráhatása.

3. táblázat:

Ideális oktatói és kutatói tulajdonságok és attól eltérő elemek

SZAKÉRTŐI INTERJÚ: IDEÁLIS KUTATÓ	HALLGATÓI INTERJÚ: IDEÁLIS KUTATÓ	SZAKÉRTŐI INTERJÚ: IDEÁLIS OKTATÓ	HALLGATÓI INTERJÚ: IDEÁLIS OKTATÓ
<ul style="list-style-type: none"> ● ANALITIKUS KÉPESSÉG ● KREATIVITÁS ● SZINTETIZÁLÁS ● TÁJÉKOZOTTSÁG ● PIAC ISMERET ● TŰRELEM ● NETWORKING KÉPESSÉG ● JÓ PREZENTÁLÓ ● CSAPATJÁTÉKOS ● TUDÁSVÁGY ● KIEGYENSÚLYOZOTT ● TISZTÁBAN VAN A SZEREPÉVEL A TÁRSADALOMBAN 	<ul style="list-style-type: none"> ● TÁJÉKOZOTTSÁG ● PIAC ISMERET ● TŰRELMES ● NYITOTT AZ ÚJDONSÁGOKRA ● CSAPATJÁTÉKOS ● SZAKMAILAG KIEMELKEDŐ 	<ul style="list-style-type: none"> ● NYITOTTSÁG ● PEDAGÓGIAI KÉPESSÉGEK ● ADMINISZTRÁCIÓ TŰRÉSE ● FEDDHETETLEN ● NAGYTUDÁSÚ ● KIS HATALMI TÁVOLSÁG ● FEJLŐDŐKÉPES ● MEGKÖZELÍTHET ● FELKÉSZÜLT 	<ul style="list-style-type: none"> ● NYITOTTSÁG ● PEDAGÓGIAI KÉPESSÉGEK ● NAGYTUDÁSÚ ● FEDDHETETLEN ● KIS HATALMI TÁVOLSÁG ● MEGKÖZELÍTHETŐ ● FELKÉSZÜLT ● TEKINTÉLYES ● SEGÍTŐKÉSZ ● EMPATIKUS ● JÓ ELŐADÓ
A KUTATÓI SZEMÉLYISÉG ELVÁRÁSOKTÓL ELTÉRŐ JELLEMZŐI		AZ OKTATÓI SZEMÉLYISÉG ELVÁRÁSOKTÓL ELTÉRŐ JELLEMZŐI	
<ul style="list-style-type: none"> ● FRUSZTRÁLT ● KORLÁTOZOTT ● NEM TUD KIBONTAKOZNI ● NINCS PIACI TAPASZTALATA ● BOLDOGTALAN 		<ul style="list-style-type: none"> ● MEGKÖZELÍTHETETLEN ● TÉVEDHETETLEN ● ÉRINTHETETLEN ● FELESLEGESEN KEMÉNY ● MEREV ÉRTÉKELÉSI RENDSZER ● NEM MOTIVÁLT A JÓ TANÍTÁSRA ● ELAVULT TANANYAG ● NEM SEGÍTŐKÉSZ ● NEM JÓ ELŐADÓ ● RUGALMATLAN 	

Forrás: saját szerkesztés

4.5. A felsőoktatási munkáltatói értékajánlat

Miután bemutattuk a hallgatókra vonatkozó jellemző márkaszleléseket az életpálya egyes elemeivel kapcsolatban, a következőkben ismertetjük az egyetemi munkáltatói értékajánlat vonzóságával, illetve a munkáltatói márká kommunikációjának teljesítményével kapcsolatos elemzésünk eredményeit.

Első körben feltártuk a fiatalokra jellemző karrierrel és munkáltatóval kapcsolatos elvárásokat. Az ezekből kiszűrhető motivációkat az általánosíthatóság érdekében ismert motivációs elméleti keretekbe rendezzük. Az egyes elemek a 4. táblázatban kerülnek megjelenítésre. A kutatásunkban megkérdezett fiatal egyetemisták motivációi HERZBERG (1968) és ALDERFER (1969) tipológiájának mindegyik kategóriáját lefedik. McCLELLAND (1978) és HUNT (1988) motivációs kategóriái is említésre kerülnek, a hatalmi motivációs célokon kívül. A motivációkat és egyéb karrierrel és munkáltatóval kapcsolatos elvárásokat összevetettük a már azonosított akadémiai életpálya által kínált lehetőségekkel. Ez alapján megállapítható, hogy a fiatal generáció számos igényét kielégítheti az akadémiai életpálya, mind karrierirány, mind pedig munkáltatói szinten. A diákoknál megjelenő motivációs kategóriákból leginkább az Alderfer-, a McClelland- és a Hunt-féle kapcsolati aspektus az, amely kevésbé teljesül, viszont mindhárom említett tipológiában megjelenő fejlődési és teljesítmény fókuszú aspektus jelentősnek mutatkozik. A fiatal generáció motivációinak megértése azért is kulcsfontosságú az intézményi vezetés szempontjából, mert merőben eltérhetnek a monotonitást tűrő, hierarchiákban gondolkodó, munkát és magánéletet szigorúan elválasztani kívánó idősebb generáció jellegzetességeitől. Taszító tényezők tekintetében részben az egész életpályára vonatkozó (pl. gyakorlatiasság hiánya), részben az egyetemre mint munkáltatóra vonatkozó (pl. alacsony juttatások), részben pedig személyes affinitási tényezők (pl. nem köti le a kutatás) kerültek megfogalmazásra. Ezek közül az életpályával és a munkáltatóval kapcsolatos elemeket enyhíthetik a szektorban végbemenő trendek. Például a jellemzően alacsony fizetéseket a megjelenő modellváltási tendencia pozitív irányba sodorhatja. Azonban a saját egyetemen való elhelyezkedés nehezítése például a jó reputációval rendelkező munkáltatóknál történő elhelyezkedés igénye ellen hathat a színvonalas egyetemen tanuló doktoranduszok számára. A jelenleg alkalmazott munkáltatói márkázási eszközök tekintetében az értékajánlati elemekkel párhuzamba vonható belső márkaépítésre leginkább a javuló anyagi körülmények, infrastrukturális szolgáltatások, különböző motivációval rendelkező oktatók és kutatók figyelembevétele szolgál.

4. táblázat:

Akadémiai karrier értékajánlatának és a fiatalok elvárásainak összevetése

AKADÉMIAI KARRIER ÉRTÉKAJÁNLATA	FIATALOK TELJESÜLŐ KARRIER ELVÁRÁSAI	FIATALOK NEM TELJESÜLŐ KARRIER ELVÁRÁSAI
<u>ÖNÁLLÓ MUNKAVÉGZÉS</u>	ÖNÁLLÓSÁG	MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY
<u>VÁLTOZATOSSÁG TEVÉKENYSÉGEK</u>	VÁLTOZATOS TEVÉKENYSÉGEK	VERSENYKÉPES FIZETÉS
<u>RUGALMASSÁG (TÉRBE ÉS IDŐBEN)</u>	RUGALMASSÁG (TÉRBE ÉS IDŐBEN)	<i>TISZTA FELTÉTELEK</i>
<u>PROJEKT LEHETŐSÉGEK</u>	PROJEKTALAPÚ MUNKAVÉGZÉS	IGÉNY A GYAKORI VISSZAJELZÉSRE
<i>MAGAS TÁRSADALMI PRESZTIZS</i>	<i>MAGAS REPUTÁCIÓ</i>	ÉLMÉNYALAPÚ MUNKAVÉGZÉS
<u>NEMZETKÖZI LEHETŐSÉGEK</u>	NEMZETKÖZI LEHETŐSÉGEK	FIATALOS KÖZEG
<u>JELENTŐSÉGTELJES MUNKA</u>	JELENTŐSÉGTELJES MUNKA	MOTIVÁLÓ MUNKÁLTATÓ
<u>SZELLEMI KIHÍVÁS</u>	SZELLEMI KIHÍVÁS	KÖNNYŰ VÁLTÁSI LEHETŐSÉG
<u>ELMÉLYÜLÉS LEHETŐSÉGE</u>	SZEMÉLYES ÉRDEKLŐDÉS	
INTELLEKTUÁLIS KÖZEG	BIZTONSÁG ÉS STABILITÁS	
SZAKMAI FÜGGETLENSÉG	VILÁGOS ELŐRELÉPÉS LEHETŐSÉGEK	

Forrás: saját szerkesztés

Jelmagyarázat:

- **Aláhúzott betű:** A fiatalok karrierelvárásait leginkább kielégítő elem
- **Félkövér betű:** A szektorbéli trendek pozitívan befolyásolják
- **Dőlt betű:** A szektorbéli trendek negatívan befolyásolják

4.6. A felsőoktatási márkakommunikáció

Elemzésünk alapján megállapítható volt, hogy az akadémiai karrier által kínáltak munkáltatói márkázási szempontból nem megfelelően kerülnek kommunikálásra a potenciális érdeklődők felé. A hallgatók bár társítanak bizonyos jellemzőket az életpályához, ismeretük hiányos és számos olyan elemnek nincsenek tudatában, amelyek akár pozitívabb irányba terelnék az akadémiai karrier megítélését. Emellett pedig több, az életpályával kapcsolatos negatív tényező sem kerül ismertetésre, amely szintén ront a márka hitelességén. Ezek különösen fontos aspektusok annak tekintetében, hogy megállapításunk alapján az életpálya értékajánlata kívánatos a fiatal hallgatók számára. Jelenleg alkalmazott, a kommunikációval párhuzamba vonható külső munkáltatói márkázási tevékenységeknek a tanszéki munkába való bekapcsolódási lehetőségek, képzési tájékoztatók, illetve az egyetem részéről érkező írásos vagy szóbeli kommunikációs elemek tekinthetőek. Ezeknek célja, szakértők megjegyzései alapján az intézmény által biztosított előnyök vonzó, de hiteles oldalának bemutatása.

Az említett kritériumok mellett azonban fontos, hogy az adott munkáltató által kínáltak valamilyen módon differenciáltak legyenek a konkurens kínálatokhoz képest. Bár a kutatói karrier piaci és egyéb irányokkal történő értékajánlat alapú összevetése nem képezte munkánk fókuszát, megállapítható, hogy az egyetemi munkavégzésnek számos előnye lehet ezekkel szemben. Ide sorolható többek között a magasabb kreativitás és a nagyobb önállóság lehetősége. A megkülönböztető értékajánlat azért is fontos, mert az ismertetett akadémiai tevékenység kutatási és oktatási aspektusainak alternatívái megjelentek már a piacon.

5. Összefoglalás és következtetések

Elemzésünk során feltártuk, az akadémiai életpálya munkáltatói márkázási szempontból azonosítható értékajánlati elemeit és jellegzetességeit. Ezek tárgyalásával párhuzamosan kutatásunk eredményeként ismertettük az egyes elemekhez tartozó hallgatói asszociációkat, megítéléseket, márkáészlelési szinteket. Ezek alapján megállapítható volt, hogy bár az egyetemi képzés során kialakul egyfajta rálátás az akadémiai életpályára és annak oktatói és kutatói aspektusaira, nem rendelkeznek a fiatalok kellő ismeretekkel ahhoz, hogy pontosan be tudják azonosítani mi is a karrierirány értékajánlata. Ez különösen fontos megállapítás annak fényében, hogy a felsőoktatás által nyújtott előnyök és jellegzetességek, illetve a fiatalokra jellemző karrier elvárások összehasonlításából az a következtetés vonható le, hogy a kutatói életpálya igenis megfelelő a mai fiatal generáció elvárásainak. Azonban bár az értékajánlat vonzó, a megfelelő kommunikáció hiánya okozhatja azt, hogy a fiatalok karriertervezéséből kiesik a felsőoktatási életpálya vizsgálata vagy akár azt is, hogy a doktorandusz hallgatók téves elképzelésekkel érkeznek a képzésbe. Ezek alapján tehát megállapítjuk, hogy a külső munkáltatói márkázási tevékenységként jelentkező kommunikáció javításával szükséges az egyetemeknek fejleszteni utánpótlásuk biztosításával kapcsolatos tevékenységeiket. Ennek kialakításához a bemutatott értékajánlati elemek és kapcsolódó karrierirányra vonatkozó jellegzetességek hiteles ismertetése javasolt. Hosszú távon e megállapítás azért is kiemelt jelentőségű, mert a megfelelő doktori utánpótlás biztosítása a felsőoktatás jövőbeli minősége szempontjából nemzeti szintű érdeknek is tekinthető.

Összességében tehát menedzseri implikációként fogalmazható meg a doktori képzés különböző értékajánlatainak tudatos megtervezése, azok megfelelő kommunikációja, valamint a hallgatók igényeinek folyamatos megfigyelése és követése. Amennyiben elfogadjuk azt az állítást, hogy az akadémiai (oktatói és kutatói) tevékenységek megfelelnek a mai fiatalok igényeinek, csupán a pálya általános és tapasztalati megítélése miatt nem választják a tehetségesebb hallgatók ezt az utat, úgy rögtön egy úgynevezett végtelen ciklusra bukkanhatunk. Ha az akadémiai pályára nem a legtehetségesebb hallgatók vállalkoznak, úgy annak megítélése tovább gyengülhet. Ezért

is fontos mind a döntéshozók, szabályozók, mind az intézmények, mind pedig a piaci szereplők számára az akadémiai tevékenység megfelelőbb kezelése.

Munkánk feltáró jellegű kvalitatív megközelítést alkalmazott, amellyel az általunk azonosított tématerületet szeretnénk volna elsők között vizsgálni. Kutatási mintánkba gazdasági képzésekkel összefüggésbe hozható interjúalanyokat kérdeztünk meg. Ebből eredően pedig érdemes lehet egy nagymintás kvantitatív tesztelés az általánosíthatóság miatt, valamint más diszciplínák, más hallgatói karriermotivációk és elvárások vizsgálata, összevetése az értékajánlati elemekkel.

Irodalomjegyzék

- Alderfer, C. P. (1969): An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4 142-175.
- Ambler, T. – Barrow, S. (1996): The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 4 185–206.
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9 (5) 501-517.
- Barrow, S. – Mosley, R. (2005): *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, John Wiley and Sons
- Bendaraviciene, R., Krikstolaitis, R. – Turauskas L. (2013): Exploring Employer Branding to Enhance Distinctiveness In Higher Education. *European Scientific Journal* July 2013 edition. 9 (19).
- Berki, V. – Dr. Révész, B. (2013): Felsőoktatási marketing egy változó világban. „Kiterjesztett” marketing. *Budapesti Gazdasági Főiskola: Budapest*, 533–545.
- Berthon, P., Ewing, M. – Hah, L. L. (2005): Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. 24 (2) 151–172.
- Biswas, M. – Suar, D. (2016): Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*. 136 57–72.
- Brosi, P. – Welpel, I. M. (2014): Employer branding for Universities: what attracts international postdocs? *Journal of Business Economics*. 85 (7).
- Canterbury R. M. (2000): Higher Education Marketing: A Challenge. *Journal of Marketing for Higher Education*. 9 (3) 15-24.
- Diaconu, M. – Amalia, P. (2011): Marketing Approach in the Management of Higher Education Institutions. *Scientific Bulletin - Economic Sciences*. 10 98-107.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. – Berthon, P. (2002): Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*. 21 (1) 3-22.
- Herzberg, F. (1968): One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. January-February. 53-62.
- Horváth, D. – Mitev, A. Z. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest, Alinea Kiadó
- Hunt, J. W. (1988): *Managing People at Work*. McGraw Hill, London
- Madhukar, V. (2016): Leveraging Employer Branding for Organizational Success. *Review of Management*. 6 (1-2) 9-13.
- Matongolo, A., Kasekende, F. – Mafabi, S. (2018): Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*. 50 (5) 217-233.
- McClelland, D. C. (1978): *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge
- Minchington, B. (2010): *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Australia, Collective Learning
- Moroko, L. – Uncles, M. (2005): Employer Branding – The Case For A Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation. ANZMAC 2005 Conference: Branding

- Mosley, R.W. (2007): Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management*. 15 (2) 123-34.
- Nicolescu L. (2009): Applying marketing to higher education: scope and limits. *Academy of Economic Studies. Bucharest Management & Marketing*. 4 (2) 35-44.
- Piskóti, I. (2008): A felsőoktatás-marketing szemlélete és modellje. *Marketingkaleidoszkóp*. 105-123.
- Piskóti I. (2010): A felsőoktatás piaca és marketingje. *Marketingkaleidoszkóp*. 273-304.
- Priyadarshi, P. (2011): Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*. 46 (3) 510-522.
- Radzevičienė A. – Sokolova, A. (2020): Employer branding as recruitment and retention tool for the universities. *Education and New Developments*. Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania) Department of Management, International Relations Office
- Robertson, A. – Khatibi, A. (2013): The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization. *The IUP Journal of Brand Management*. 10 (3) 17–32.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. – Luc Cachelin, J. (2011): The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*. 25 (7) 497-508.
- Srivastava, P. – Bhatnagar, J. (2010): Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement. *Vision-The Journal of Business Perspective*. 14 (1-2) 25-34.
- Sullivan, J. (2004): The 8 elements of successful employment brand. Letöltés dátuma: 2021.04.20. Forrás: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successfulemployment-brand/>