

# Az employer branding átalakulása a COVID-19 hatására a technológiai iparágakban

*Effect of COVID-19 on employer branding in technology sector*

FARKAS TAMÁS

PhD-hallgató, Szegedi Tudományegyetem, [farkas.tamas@eco.u-szeged.hu](mailto:farkas.tamas@eco.u-szeged.hu)

## **Absztrakt**

A munkáltatói márkaépítés (employer branding) szakirodalmában folyamatos bővülést tapasztalhatunk, mely bővülésnek az utóbbi időszakban jelentős lendületet adott a COVID-19 járvány következtében megváltozó trendek, márkák és munkáltatói értékajánlatok. Egy szervezet számára folyamatos kihívást jelent a megfelelő munkaerő megtalálása és megtartása, különösen igaz ez egy járvány által terhelt időszakban. A tanulmányban definiálásra kerülnek a munkáltatói márkaépítés és a hozzá kapcsolódó fogalmak, melyekre építkezve felvázolásra kerülnek a jelenleg látható globális trendek. Mélyinterjúk kutatás segítségével megvizsgálásra került, hogy melyek azok a munkáltatói márkához kapcsolódó intézkedések, melyeket a szervezetek elsősorban az egyén egészségéhez és a rugalmas munkavégzés feltételeihez kapcsolódó elemeket emeltek be a munkáltatói értékajánlatukba. A kisebb, hazai tulajdonban lévő szervezetek elsősorban a fizikális egészség támogatására helyezték a hangsúlyt, míg a nemzetközi háttérű szervezetek jelentős erőfeszítést tettek a mentális és érzelmi egészség megőrzése érdekében is.

*Kulcsszavak: munkáltatói imázs, munkáltatói hírnév, munkáltatói márka, technológiai iparág*

## **Abstract**

There is a continuous expansion of the literature of employer branding, which expansion has been significantly boosted in the last year by the changing trends, brands and employer value propositions as a result of the COVID-19 epidemic. Finding and retaining the right workforce is an ongoing challenge for an organization, especially during a period affected by a pandemic. Employer branding and the related concepts are defined, on the basis of which the current global trends are outlined. In-depth interviews were used to examine the employer branding actions organizations made as a result of the pandemic. The main conclusion is that organizations have included elements related to individual health and flexible working conditions in their employer value proposition. Smaller, domestic organizations focused primarily on supporting physical health, while organization with an international background made significant effort to preserve mental and emotional health too.

*Keywords: employer image, employer reputation, employer brand, technology sector*

## 1. Bevezetés

Az employer branding (munkáltatói márkaépítés) szakirodalmámban AMBLER és BARROW (1996) kezdeti műve óta nagy fejlődésen ment keresztül, a Scopuson jegyzett folyóiratok esetében, a témáról szóló művek fele (50,1%) 2018-ban, vagy azután jelent meg.<sup>1</sup> A téma iránti érdeklődés érthető, a szervezetek által felépített, erős munkáltatói márka számos előnnyel kecsegtet. Egy jó munkáltatói márka csökkenti a toborzásnál fellépő költségeket, a munkatársak motivációja növekszik, csökken a fluktuáció, új tehetségeket tud bevonni a szervezet, akik révén növelni tudja saját tudásbázisát és az elégedett kollégák szájreklám révén a környezetükben tovább erősítik a szervezet munkáltatói márkáját (SIVERTZEN et al., 2013). Nemcsak a munkaerő bevonása, de annak megtartása is kritikus fontosságú, hogy versenyelőnyt tudjon kialakítani, vagy megtartani egy szervezet (HADI – AHMED, 2018). A megtartáshoz szükséges a munkavállaló elégedettségének növelése is, hisz a munkavállalói elégedettség mediálja a munkáltatói imázs és a munkavállalói elköteleződés közötti kapcsolatot (DAVIES et al., 2018).

Egy jól kialakított munkáltatói márka ugyanakkor nemcsak a szervezet számára nyújt előnyöket, az egyéni identitást egyik legerőteljesebben befolyásoló tényezője a munkahely, amelyben az egyén dolgozik, vagyis a munkáltatói márka képes befolyásolni az egyén identitását is (LIEVENS – HIGHHOUSE, 2003).

Mind a gyakorló vezetők, mind a szakirodalom egyre nagyobb aktivitással foglalkozott a munkáltatói márkaépítéssel, ugyanakkor a COVID-19 járvány következtében a munka feltételei és körülményei jelentősen megváltoztak a teljes világon (NELKE, 2021). A világjárvány hatására a szervezetek rákényszerültek, hogy újragondolják munkáltatói márkaépítési folyamataikat.

A primer kutatás keretében technológiai iparágakban működő szervezetek azon employer branding tevékenységének megváltozását vizsgálom, melyeket a COVID-19 járvány valamely hatása okozott. Bár a pandémia számos iparágban jelentős károkat okozott (NELKE, 2021), a technológia-orientált, elsősorban IT központú iparágak helyzete stabil tudott maradni, a szervezetek többsége még növekedni is tudott ezen időszak alatt (NANGIA – MOSHIN, 2020). Ebből fakadóan ezekben az iparágakban a végrehajtott akciók és változások nem feltétlenül csak „tűzoltásként”, de érdemi, átgondolt válaszreakcióként is értelmezhetőek, amelyek a járvány hatásainak elülte után is meghatározhatják a munkáltatói márkaépítés jövőjét. Jelen tanulmány egy pilot kutatás egy későbbi, nagyobb mintán történő kutatáshoz. E publikáció célja a későbbi nagyobb mintás kutatás módszertanának tesztelése, valamint az így megismert, a vírusra adott főbb munkáltatói márkaépítéshez kapcsolódó reakciók, intézkedések ismertetése, csoportosítása.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A munkáltatói márkaépítés szakirodalmára tekintve láthatjuk, hogy a szerzők eltérő fogalmi meghatározásokat használnak, elsősorban azért, mert a szerzők háttérrel eltér: marketinget, humán erőforrás menedzsmentet, vagy pszichológiát vizsgáló kutatókat is találunk nagy számban a terület sokat hivatkozott szerzői között. Ebből fakadóan, helyenként a kapott eredmények is csak nehezen, vagy több feltételezés elfogadása mellett hasonlíthatóak össze. Ez egy olyan fiatal területen, mint a munkáltatói márkaépítés, egy érthető állapot, ugyanakkor ebből következően érdemes az adott szerzők által használt fogalmak mélyebb bemutatása, így e tanulmány első felében az egyes fogalom-értelmezések kerülnek bemutatásra, kitérve azok egymáshoz való illeszkedésére is.

---

<sup>1</sup> <https://www.scopus.com/home.uri> Utolsó lekérdezés dátuma: 2021.05.17. A lekérdezés során használt kifejezés: „Employer brand\*”

### *2.1. Munkáltatói imázs (employer image), munkáltatói hírnév (employer reputation) és munkáltatói ismertség (employer familiarity / employer awareness)*

A munkáltatói imázs nem más, mint egy vállalat (munkáltató) bizonyos aspektusairól kialakított, az egyénekben lévő, átmeneti mentális reprezentáció (HIGHHOUSE et al., 2009). Ennek a definíciónak a munkáltatói márkaépítés tekintetében három jelentős pontja is van (LIEVENS – SLAUGHTER, 2016). Az imázst ez a definíció az egyének szintjén értelmezi, azt átmenetinek tartja, vagyis alkalmasnak arra, hogy változáson essen át, valamint nem a vállalatról kialakított kép egészéről, hanem csak bizonyos részeiről való véleményként határozza azt meg.

Az egyén véleménye az adott munkáltatóról (itt: munkáltatói imázs) könnyen meg tud változni. Egy kiválasztási folyamatba kerülő egyén előzetes elképzelései könnyen megváltoznak a kiválasztásban részt vevő kollégák és a kiválasztás folyamatától függően. Amennyiben a kiválasztás indokolatlanul elhúzódik, vagy jelentős „kihagyások” tapasztalhatóak, akkor az eleinte pozitív hozzáállással rendelkező egyének átfordulnak és negatívvá válik a szervezetről alkotott képük (RYNES et al., 1991).

Az employer branding irodalmában a munkáltatói imázshoz kapcsolódó, hasonló jellegű fogalom az identitás. A két fogalom közötti legfőbb különbség, hogy az identitás a szervezetben lévő egyének (munkatársak) által érzékelt főbb jellemzőket, míg az imázs a külső szereplők által alkotott hiteket foglalja magában (LIEVENS – SLAUGHTER, 2016).

Az imázssal (és részben az identitással) ellentétben ugyanakkor a hírnév a munkáltatóról alkotott általános konszenzusnak tekinthető, ebből eredően a hírnév (legalább rövid távon) stabil, szélesebb kör által elfogadott véleménynek tekinthető (HIGHHOUSE et al., 2009). A fentiekből következik, hogy előfordulhatnak olyan esetek, amikor egy munkáltató hírneve pozitív (tehát a közösség jelentős része pozitív véleménnyel van róla), de bizonyos egyének, akár korábbi rossz tapasztalat eredményeként, negatív véleménnyel vannak a szervezetről (LIEVENS – SLAUGHTER, 2016).

Az employer branding téma kutatásainál elengedhetetlen továbbá a munkáltatói ismertség definiálása. A munkáltatói ismertség egy egyén adott munkáltató létéről való tudomásának a szintjét jelenti. A munkáltatói ismertség egy előfeltétel ahhoz, hogy egyáltalán létezhessen munkáltatói imázs és munkáltatói hírnév, hiszen az ismertség teljes hiánya esetén az egyén nem lenne képes információt tárolni az adott szervezetről (CABLE – TURBAN, 2015). Egy egyén egy ismert munkáltatói márkával szemben nagyobb biztonságban érzi magát, mint egy teljesen ismeretlennel szemben, ugyanakkor az ismertség szintje nem befolyásolja egyértelműen a felhívásokra adott válaszreakciót. A magasabb ismertségi szint nem okoz automatikus javulást a munkáltató imázsában vagy hírnevében (BROOKS et al., 2003).

### *2.2. A munkáltatói imázs felépülése*

A munkáltatói imázusra ható tényezők összessége megközelíthető átfogóan és egyedi elemeire bontva is. Az átfogó megközelítés középpontjában az álláskereső (potenciális munkaező) munkáltató felé viselt általános pozitív attitűdje van. Ezek az általános pozitív attitűdök „felszínes” munkáltatói imázs asszociációnak feleltethetőek meg, az egyénben általában automatikusan jelentkezik amikor egy potenciális munkáltatóra gondolnak (COLLINS – STEVENS, 2002). Ezt a fajta automatikus reakciót a szakirodalom egy része gyakran (általános) munkáltatói vonzóságnak nevezi. Az általános munkáltatói vonzóságot ugyanakkor részekre is bonthatjuk, a leggyakrabban lehatárolt elemek a (1) növekedési lehetőség, (2) a szervezet hírneve, (3) elfogadás és hovatartozás, (4) munka-magánélet egyensúly, valamint (5) a vállalat társadalmi felelősségvállalása (SHARMA – PRASAD, 2018).

A munkáltatói imázs egyedi elemek szintjének megkülönböztetünk funkcionális és szimbolikus jellemzőket. Funkcionális jellemzők közé tartoznak azok, melyek hasznossági értéket

tartalmazzak, mint például a javadalmazás, előrelépési lehetőségek, munkahely lokációja. Ezek azok a jellemzők, amelyekről sokáig azt gondolták, hogy domináns meghatározói annak, hogy egy munkavállaló végül milyen munkahelyet választ magának. Ezzel szemben gyakran a szimbolikus jellemzők (pl.: légkör, vállalati kultúra) sokkal inkább determinálták azt, hogy a munkavállalók melyik munkahelyet választják (LIEVENS – HIGHHOUSE, 2003).

### *2.3. Az employer branding viszonya a munkáltatói imázssal*

A munkáltatói márka kezdeti meghatározása az AMBLER – BARROW (1996) szerzőpárhoz kötődik, akik a márka és a márkaépítési folyamatokat humán erőforrás területre alkalmazták. A munkáltatói márkára általuk használt definíció: „*A munkavállalásból származó és a munkáltatóval azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége*” (AMBLER – BARROW, 1996:186), mellyel a fogalmat az egyedi elemek szintjére helyezik és valamelyes hasonlónak teszik a munkáltatói imázs meghatározásához. Később azonban a munkáltatói márka egy magasabb szintű, a munkáltató ismertségét, imázsát és hírnevét megábrázoló fogalomként kerül meghatározásra, amely célja, hogy a munkahely és annak fogyasztója között jó kapcsolat alakuljon ki (VAN HOYE – LIEVENS, 2007). Ebben a megközelítésben a munkahelyre, mint termékre kell tekintenünk és a potenciális munkatársakra pedig mint vevőkre, akik felé a szervezet értékesítési tevékenységet folytat (BALAIN – SPARROW, 2009). A fentiekből következően az employer branding azt a folyamatot takarja, amely folyamán menedzseljük a munkáltatói márka imázsát, hírnevét és ismertségét (LIEVENS – SLAUGHTER, 2016), hogy a munkahelyet mint terméket a megfelelő munkavállalók számára megfelelő módon tudjuk értékesíteni. A munkáltatói márkaépítés során a szervezet egyik legfontosabb feladata, hogy meghatározza munkáltatói értékajánlatát (employer value proposition), melyben rögzíti szervezetének előnyeit és azt, hogy miben tér el a munkaerőpiaci versenytársakhoz képest (BACKHAUS – TIKOO, 2004). A helyesen elvégzett munkáltatói márkaépítés eredményeként így a szervezet nemcsak a képzett munkaerőjét tudja megtartani, de költségein is tud csökkenteni (BUSSIN – MOUTON, 2019).

Ahogy különbséget tehetünk munkáltatói imázs (külső szereplők véleménye) és munkáltatói identitás (belső aktorok véleménye) között, úgy különbséget tehetünk a munkáltatói márkát befolyásoló belső és külső tényezők között is. A belső, munkavállalók észlelését és márkaképét befolyásoló tényezők közé tartozik a vállalati kultúra, a munkavégzés környezete, a vezetés (viselkedése, képzettsége, általános megfelelősége), valamint a csapat összetétele és összhangja. A külső tényezők közé tartozik többek között a javadalmazás, a vállalati kommunikáció, a munkavállalókkal és potenciális munkavállalókkal szemben tanúsított magatartás és a toborzás, kiválasztás során létrehozott közeg (MOSLEY, 2007). Külső befolyásoló tényezőnek tekinthetjük még a (marketing értelemben vett) szervezeti márkát is, aminek minősége támogathatja a jelentkezési hajlandóságot, ugyanakkor a szervezet által gyártott egyedi termékek önálló márkái nem befolyásolják érdemben a jelentkezéseket (BANERJEE et al., 2018). A szervezet employer branding tevékenységének középpontjában így nem csak a külső, de a belső szereplők elvárásaihoz való igazodás is állhat. Az elmélet fejlődése szempontjából jelentős megállapítás, hogy a jelenlegi és a potenciális munkaerő számára nagyon hasonló értékajánlatok a vonzóak, így várhatóan a külső és belső munkáltatói márkázás idővel közelebb kerül majd egymáshoz (DABIRIAN et al., 2019).

### *2.4. Változások a munkáltatói márkaépítés területén*

Az elkövetkező években az Y generáció (1980 és 2000 között születettek) válik egyértelműen dominánssá a munkaerőpiacon, ám e csoport tagjai jelentősen eltérnek elődeiktől, több új jellemzőt is mutatnak. Bár ezen új jellemzők tételes és teljeskörű bemutatása nem célja a tanulmánynak, pár fontosabb változást érdemes itt kiemelni.

Ez a generáció bár szeret csapatban dolgozni, jelentős magabiztossággal rendelkezik az egyéni munkavégzés esetén is, bíznak abban, hogy könnyen találnak maguknak segítséget elsősorban vagy a technológiák ismeretének köszönhetően, vagy az internet használatával (MOHD, 2013). Az egyének technológiai képességeinek növekedése, a decentralizáció és a munkafolyamatok globalizálódása már a COVID-19 időszak előtt is lehetővé tette a szervezetek számára, hogy virtuális csapatokat hozzanak létre (HERTEL et al., 2005), a nagyobb szervezetek többsége valamilyen szinten használ is virtuális csapatokat (TOWNSEND et al., 1998), mely arány a jövőben várhatóan növekedni fog. A generáció tagjai azáltal, hogy magabiztosabbak, hisznek saját képességeikben, igyekeznek életüket úgy élni, hogy abból a lehető legtöbbet hozzák ki, teljesítményükre gyakori visszajelzéseket kérnek és örömmel fogadják a mentori lehetőségeket is, ugyanakkor a mikromenedzsmentet kerülik (OM, 2012). E korosztály minden korábbinál magasabban iskolázott, főként a felsőoktatásba való belépést tekintve (MEIER – CROCKER, 2010). Ez összhangban áll a hazai adatokkal is, itthon is folyamatosan emelkedik a népesség iskolai végzettsége, azon belül is elsősorban a középfokú és felsőfokú végzettségüké (KSH, 2016).

Az Y generáció tagjai nagyon toleránsak az őket körülvevő diverzitással szemben, számukra természetes, ha tőlük eltérő etnikumba, vagy kultúrkörbe tartozó egyénnel kell interakcióba lépniük (OM, 2012). A nyugati országokban (Németország, Anglia, Franciaország, Spanyolország és USA) a diverzitás kommunikálása erősen meg is jelenik a szervezetek munkáltatói márkázással kapcsolatos kommunikációjában. A legjelentősebb elemek a nemre, a fogyatékosagra, a korra, a nemzetiségre vonatkoznak, de a nagyobb szervezetek közel fele a szexuális orientáció és a kultúra változatosságát is beemeli kommunikációs elemei közé (JONSEN et al., 2021). Ennek a generációnak figyelmét már nehezebb megragadni, ahhoz színes, kreatív és modern megközelítésre van szükség (OM, 2012). Az online térben eltérést tapasztalhatunk a szervezetek között azok méretétől függően. A nagyobb (általában multinacionális) vállalatok gyakrabban használják a közösségi média felületeit toborzásra, valamint weboldalaikon is nagyobb arányban jelennek meg álláshirdetések (és karrier oldal) szemben a kisebb vállalatokkal, ezzel egy vonzóbb képet kialakítva magukról (MICIK – MICUDOVA, 2018). A generáció tagjai figyelmének megragadásához fontos, hogy azok a szervezetet egy olyan munkahelynek lássák, amelynél van lehetőségük a munka-magánélet egyensúlyuk megőrzéséhez kellő flexibilitás mellett (MEIER – CROCKER, 2010).

A megváltozott elvárások nemcsak a tudományos folyóiratok esetén tetten érhetőek, de az olyan jelentős gazdasági lapok esetén is mint a Forbes. A Forbes<sup>2</sup> évente közzéteszi a legvonzóbb munkáltatók listáját, de az általuk használt metodológia is változik igazodva a munkáltatóktól elvárt értékekhez. 2017-től kezdődően nagymintás (50.000-430.000 fő közötti) kutatást bonyolítanak le évente, ahol 2020-ban először a „Mennyire ajánlaná ismerőseinek a céget, melynél dolgozik” kérdés mellé további szempontként jelent meg a szervezet imázsának, tehetséggondozásának, nemi egyenlőséghez való hozzáállásának és a társadalmi felelősségvállalásának megítélése is. Ez a fajta módszertani változás is jelzi, hogy a gazdasági élet esetében is új értékek erősödnek fel.

## 2.5. Covid hatása az employer brandingre

A munkaerőpiacon a generációs eltolódások mellett az elmúlt év legjelentősebb hatása egyértelműen a COVID-19 vírus okozta változások voltak. Érdekes ugyanakkor, hogy az országos munkanélküliség Magyarországon 2020 március-hoz képest csupán 0,4 százalékponttal magasabb (2021 márciusi adat), de az elmúlt egy év legmagasabb munkanélküliségi rátája, 2020 júniusában is „csak” 1,4 százalékponttal volt magasabb mint 2020 márciusában (KSH, 2021) Ezzel együtt az EU-27 országokban tapasztalható

---

<sup>2</sup> Forbes: Amerika legvonzóbb munkáltatói kutatása éves kimutatások, online cikként közzétéve. <https://www.forbes.com>

munkanélküliség az egy évvel korábbihoz képest csupán 0,9 százalékponttal magasabb és 2020 szeptembere óta csökkenő tendenciát mutat (EUROSTAT, 2021). Az „általános” munkanélküliségi ráták nem mutatnak nagyon kiugró értékeket, melynek egyik oka, hogy a technológiai iparágak ebben az időszakban is stabilak tudtak maradni (NANGIA – MOSHIN, 2020), és a munkakeresők egy jelentős része olyan iparágakban próbált elhelyezkedni, melyeket a járvány okozta gazdasági hatások kevésbé érintettek (HENSVIK, 2021)

Emellett ugyanakkor teljes iparágak mint az eseményszervezés, vagy turizmus szinte teljes leállásra kényszerültek (NELKE, 2021). A pandémia globális szintre emelkedése után a világ lakosságának közel 90%-ának megszorításokkal kellett szembenéznie, mely munkahelyi bizonytalansághoz vezethet. A munkahelyi bizonytalanság (félelem a munkakör, vagy munkahely megszűnésétől) krízishelyzetekben negatív hatással lehet a munkahelyi elégedettségre is – az egyének féltik a munkájuk jövőjét, mellyel csökken elégedettségük is (BAJRAMI et al., 2021).

Azokban az esetekben, ahol a szervezetek nem mutattak aktív reakciókat, a vezetők kivárára játszottak és a lehetséges tervekről nem tájékoztatták a munkatársakat, ott gyakoribb volt a kollégák általi elégedetlenkedés (NELKE, 2011). Azokon a munkahelyeken, ahol a munkáltatói márka módosítása és a kollégák megfelelő és széleskörű tájékoztatása nélkül kirúgások valósulnak meg, ott a „maradók” elégedettsége is csökken a kirúgottakkal való szimpatizálás eredményeként (MARKOVITS et al., 2014). A fizetéscsökkentés és a kötelező szabadság is a távozás felé fordíthatja a munkatársakat, ugyanakkor válsághelyzetben az idősebb (40 év feletti) és családos egyének kevésbé hagyják ott saját döntésük eredményeként a munkahelyüket (BAJRAMI et al., 2021).

A COVID-19 eredményeként, azoknál a vállalatoknál, ahol az employer branding gyakorlatban változás történt, ott a változások főként az egészséggel kapcsolatos hozzáállással, az otthoni munkavégzéssel és az online kommunikációval voltak kapcsolatosak. A COVID-19 ideje alatt a fizikális, mentális és érzelmi egészség felértékelődött, azok a vállalatok, melyek a munkavállalók egészségügyi ellátásában támogatásokat adnak magasabb szintű elégedettséggel néznek szembe (GORGENYI-HEGYES et al., 2021). A vírus miatt számos vállalat állt át kötelező, vagy választható otthoni munkavégzésre. Egyes országokban az aktív munkaerő 39%-a szinte teljes mértékben otthoni munkavégzésre állt át, akik közül 27% úgy látja, hogy a jövőben, a vírus hatásainak megszűnése után is többet kíván otthonról dolgozni (DE HAAS et al., 2020). Az otthoni munkavégzés ugyanakkor nem feltétlenül társul alacsonyabb szintű termelékenységgel, azokban a régiókban működő KKV-k esetén, melyekben magasabb az otthoni munkavégzés aránya, jobban teljesítenek a profitmaximalizálás területén szemben az alacsonyabb otthoni munkavégzéssel rendelkező területek szervezeteivel (ZHANG et al., 2021). A személyes találkozások visszaszorulásával az employer branding tevékenységekhez szükséges megfelelő csatornák megtalálása kritikus fontosságúvá vált, a szervezeteknek szükségük van az ilyen irányú online jelenlétük újragondolására (NELKE, 2011). Egyes IT szervezetek legfelső vezetői folyamatos kapcsolatban állnak a munkatársakkal, hogy segítsék őket az otthoni munkakörnyezet megfelelő kialakításában és az új munkarendhez való alkalmazkodásban (NANGIA – MOSHIN, 2020).

### 3. Módszertan

A tématerület feltárásához NELKE (2021) és NANGIA – MOHSON (2020) hasonló célú, feltáró jellegű kutatásaihoz illeszkedve, félig strukturált, szakértői megkérdezésen alapuló kvalitatív módszertant használtam. A primer kutatás során bemutatott adatok egy jövőbeli, hosszabb, szélesebb fókuszú kutatás pilot kutatásaként értelmezhető.

Az adatfelvétel két körben történt, első körben az előzetesen összeállított interjú-vázlat alapján kerültek feltevésre a kérdések, majd a kapott válaszok elemzése után, amennyiben a többi

válaszadó válasza alapján új kérdés merült fel, úgy újra megkerestem az interjúalanyt, egy rövidebb egyeztetésre. Az interjúk telefonon, valamint online felületen keresztül (Google Meets) kerültek lebonyolításra, általánosságban 20-50 percet vettek igénybe, míg a második körös beszélgetések rövidebbek, általánosságban 5-10 percesek voltak.

Összesen 8 szakértővel készült interjú, minden szakértő technológiai (elsősorban IT-hoz kapcsolódó) iparágban működő, jelenleg stabil háttérű szervezetnél dolgozik. Az interjúalanyok olyan HR-rel és marketinggel foglalkozó szakemberek, akik az adott szervezeteknél employer brandinghez kötődő feladatokat látnak el, döntési jogkörrel.

Az interjúk három fő szerkezeti egységből álltak: problémák meghatározása, célok kijelölése, konkrét intézkedések megismerése. A (1) problémák meghatározása rész során arra kértem az interjúalanyokat, hogy idézzék fel, a COVID-19 milyen, employer brandinghez kapcsolódó problémát okozott a szervezet működésében, azok akár megoldásra kerültek, akár nem. A (2) célok kijelölése szakasz során a fókusz a jövőbeli célok felé fordult, az interjúalanyok kifejtették, hogy melyek azok a munkáltatói márkaépítéshez kapcsolódó változások, amelyeket a vírus hatására a jövőben meg kívánnak valósítani, függetlenül attól, hogy a változtatást megkezdték-e már. A (3) konkrét intézkedések megismerése során a válaszadók megosztották a szervezetük COVID-19-re adott munkáltatói márkaépítéshez kapcsolódó reakcióit, intézkedéseit. A beszélgetések során mindhárom szakasz esetén érintésre kerültek a külső (munkáltatói imázs, munkáltatói ismertség) és a belső (munkáltatói identitás) fókuszú problémák, intézkedések és célok is.

#### **4. Eredmények**

Az interjú eredményei a megváltoztatott employer branding tevékenységek szerint csoportosítva kerülnek feldolgozásra. A legtöbb intézkedés esetén különbséget általában a vizsgált szervezet mérete jelentett: a nagyobb (multinacionális háttérű) szervezetek szélesebb körű és nagyobb mértékű intézkedéseket hajtottak végre a COVID-19 hatására.

##### *4.1. A járvány kirobbanásakor a(z informatikus) munkaerőpiac „befagyott”*

A munkaerőpiac lelassulása nem tekinthető employer brandinghez kapcsolódó akciónak, ugyanakkor jelentősen befolyásolja a szervezetek reakcióit, így itt a lassulásról való vélemények is bemutatásra kerülnek. A legtöbb interjúalany egyetértett abban, hogy tavaly nyárra lelassult (elsősorban) az informatikusok fluktuációja. A szakértők szerint, a vizsgált szervezeteknél dolgozó kollégák jelentős része úgy érezte, hogy nem belátható a járvány okozta hosszútávú gazdasági hatás, mely eredményeként nehezebben köteleződtek el a váltás mellett. Ez a szervezeteknél a másik oldalon is jelentkezett, jelentősen magasabb számú potenciális jelöltet kellett megkeresni ahhoz, hogy a korábbiakhoz hasonló számú jelentkezőt tudjanak abból generálni. A lelassult fluktuáció egyes alanyok szerint 2020 végéig, egyes alanyok szerint 2021 második negyedévéig tartott (stagnált), azóta nagyobb munkahelyváltási kedv tapasztalható, de még mindig nem éri el a járvány előtti szinteket. Két interjúalany is úgy vélte, hogy a munkatársak munkahelyváltási kedvében a változást az jelentette, hogy a kollégák jelentős része úgy tapasztalta, hogy bár számos szektort rosszul érintett a válság, a technológiai fókuszú iparágakat változatlanul hagyta, így a megélhetésük kevésbé van veszélyben.

##### *4.2. Kezdetben vonzó volt az otthoni munkavégzés, de azt rugalmassá kellett alakítani: választható munkakörnyezet*

A vizsgált szervezetek közül a vírushelyzet előtt egyiknél sem volt lehetőség teljesen otthoni munkavégzésre (home office) és csupán felénél volt lehetőség részben otthoni munkavégzésre. A vírushelyzet megjelenésével és európai elterjedésével a megkérdezett szervezetek egy kivételtől eltekintve mindannyian változtattak a korábbi otthoni munkavégzésre vonatkozó

szabályaikon, bővítették annak lehetőségét. Hat esetben, meghatározott időre a szervezet teljes állományát hazai munkavégzésre kötelezték, a maradék két esetben pedig az választható volt. Eleinte a kollégák örömmel fogadták a változást, ugyanakkor átlagosan 2 hónap leforgása után főként azok a kollégák, akik egy csapat tagjaként, gyakori interakció mellett dolgoznak, a legtöbb vizsgált szervezetnél jelezték, hogy bizonyos napokon az irodai környezetből kívánnak dolgozni.

A nagyobb szervezetek a home office bevezetésének pillanatában már abból munkerőpiaci előnyt szerettek volna szerezni, a külső kommunikációjukban hamar megjelent a home office lehetőség, mint a munkáltatói értékajánlat része. Egy kisvállalatot leszámítva minden szervezet anyagilag is hozzájárult az otthoni munkakörnyezet kialakításához, ugyanakkor csak egy, multinacionális háttérű szervezet emelte azt be a külső kommunikációjába. Érdekes módon két interjúalany kifejezetten azt jelezte, hogy bár támogatást kaptak a munkavállalók (és ennek ténye nyilvános), de az anyagi támogatás formájáról semmiféle részletet nem árulhatnak el sem ők, sem a kollégák.

Pár hónap leforgása után szinte az összes szervezetnél megjelent az igény a választható munkakörnyezetre, vagyis, hogy a munkavállaló maga dönthesse el, hogy milyen helyszínről kíván dolgozni. Egy interjúalanyon kívül a többi szakértő úgy gondolja, hogy ez már iparági standard marad a vírushelyzet lezárultát követően is a technológiai iparágakban. Ezt a trendet a nagyobb szervezetek külső kommunikációjukban is lekövezték: az otthoni munkavégzés helyett a rugalmas (választható) munkavégzés vált az értékajánlat részévé. A kisebb szervezetek többsége ugyanakkor a rugalmas munkavégzés módját nem vette bele értékajánlatába, egy esetben azért, mert az már a COVID-19 hazai megjelenése előtt is részese volt, a többi esetben pedig azért, mert hosszútávon nem kívánják fenntartani a rugalmas munkahelyszín feltételeit. Az egyik interjúalany úgy látja, hogy elengedhetetlen a személyes jelenlét azokban az időszakokban, amikor egy új munkavállaló még integrálódik a szervezetbe, ekkor a legjobb, ha a csapat minden tagja személyesen elérhető a gyorsabb csapattá kovácsolódás érdekében.

A változás és a home officera való nyitottság másik hajtómotorja a megkérdozettek többsége szerint az ügyfélkör percepciójának megváltozása volt. Korábban többen elképzelhetetlennek tartották, hogy az ügyfelek irányába történő, általuk megszokott és elvárt beszámolási struktúra otthoni munkavégzés esetén is működhessen. A vírushelyzet nyomán ugyanakkor az ügyfélkör is nyitottabbá vált, úgy ítélték meg, hogy a beszámolás ilyen formában is alkalmas tud lenni. Az interjúalanyok között azonban volt, akik értelmezésében az ügyfélkör nem állt készen ilyen jellegű változásra, kényszermegoldásként tekintett a fejlesztőcsapat otthoni munkavégzésére és várja, hogy visszatérjen a „rendes” működés.

#### *4.3. A fizikális egészség minden szervezetnél, a mentális és érzelmi csak a nagy szervezeteknél értékelődött felül*

Az otthoni munkavégzést szinte mindegyik vizsgált szervezet támogatta anyagilag, három szervezet pedig igyekezett a munkatársak mentális és érzelmi stabilitására is pozitív hatással lenni. A vizsgált szervezetek közül a nagy (multinacionális háttérű) szervezetek mindegyike intézkedései közé beemelte a mentális és érzelmi egészség támogatását is, míg a kisebb szervezetek elsősorban a fizikális egészség megóvására törekedtek. A legtöbb szervezetnél az anyagi hozzájárulás része a COVID-19 tesztek költségeinek részben, vagy egészben történő törlesztése volt. Az egyik vizsgált szervezet nem csak a munkavállalói, de annak családtagjai részére történő tesztek költségét is átvállalta. Egy multinacionális háttérű szervezet, akinél már a vírus előtt is széleskörű egészségügyi csomag állt a munkatársak rendelkezésére, az orvosi és egészségügyi támogatását online felületre vitte át: a szervezettel szerződésben álló orvos online is „rendelt”, videohívás keretében is meg lehetett keresni, javaslatokat fogalmazott meg, recepteket írt fel, akár a munkatárs, akár annak családtagjai számára.



#### *4.4. Az otthoni munkavégzés támogatásának kommunikálása imázsnövelő hatású*

A mentális és érzelmi egészség megőrzéséhez a nagyobb szervezetek nem csak egészségügyi szakemberek segítségét vették igénybe, hanem azon túl tréningeket, írott anyagokat, valamint hanganyagokat is készítettek. Ezeknek az oktató anyagoknak a célja, hogy kényelmesebbé tegyék az otthoni munkavégzést, széleskörű ajánlásokat tartalmaztak a fizikai környezet berendezésétől egészen a háttérzajt imitáló hanganyagokig.

Az a két vizsgált szervezet, akik ezeket a segéddokumentumokat külső szereplők számára is elérhetővé tették, munkáltatói imázsnövekedést tapasztaltak. Mindkét interjúalany arról számolt be, hogy a közösségi médiában közzétett bejegyzéseik magas megosztást értek el, a megosztásokhoz írt posztszövegek és a kommentek hangvétele pozitív, ajánló jellegű volt. Úgy tapasztalták, hogy az egyének pozitívan állnak ezekhez a tanácsokhoz és a szervezet munkáltatói márkájához hozzákapcsolták a gondoskodást, törődést.

Az egyik szervezet változó rendszerben, de általánosságban rövidebb munkahetet vezetett be a COVID-19 hatására. A döntés mögött meghúzódó érvrendszer az volt, hogy a szervezet vezetőinek tapasztalata alapján az otthon dolgozó kollégák nehezebben „teszik le” a munkát, gyakrabban ránéznek a levelikre, többször hétvégén is dolgoznak. Annak ellenére, hogy ez a túlóra nem volt kötelező, a kollégák könnyebben hozzáférnek a munkához otthonról is, ami kihatással volt a mentális egészségükre, számos munkatárs a kiegész jeleit kezdte mutatni.

Érdekesség, hogy a rövidített munkahetet munkáltatói imázsformálásra is kívánta használni ez a szervezet, ugyanakkor az általában negatív hatást ért el a jelentkezőknél. A potenciális munkatársak azt sejtették az értékajánlat mögött, hogy cserébe a rövidebb munkahetekért, a fennmaradó napokon kötelező túlórára lesz szükség (ami ebben az esetben nem volt valós).

#### *4.5. Az egyetlen ismertség-növelő intézkedésnek a konferenciák / események szervezését tekinthetjük.*

A vizsgált szervezetek imázsformálási törekvései elsősorban az egészség és a rugalmas munkavégzési lehetőségek köré csoportosultak, az ismertség növelése nem volt prioritás. A vizsgált, nagyobb szervezetek a COVID-19 okozta hatások előtt gyakran tartottak konferenciát, valamint egyéb, személyesen látogatható eseményeket. A vírus következményében viszont jelentkezett az az igény, hogy ezeket az összejöveteleket az online térbe helyezték át. Két vizsgált szervezet is úgy látja, hogy ők az elsők között voltak, akik offline eseményeiket online térbe tudták átszervezni. Azzal, hogy gyorsan tudtak reagálni a környezeti változásokra egy olyan, akkor még „légüres” térre találtak rá, ahol viszonylag kevés munkáltatói márka volt jelen. A két, gyorsan reagáló szervezethez tartozó interjúalanyok úgy látták, hogy a kezdeti online konferenciákkal a munkaerőpiac széles rétegéhez jutottak el, belső méréseik szerint is növekedett a munkáltatói márkájuk ismertsége. Ezen túlmenően arról számoltak be, hogy nem csak az ismertséget, de az imázst is formálta a korai konferencia meghirdetése; mind a munkatársaktól, mind a munkaerőpiactól olyan visszajelzéseket kaptak, mely szerint a szervezet „COVID-biztosnak”, stabil munkahelynek tűnt.

#### *4.6. A kisebb szervezeteknél munkáltatói márkaelőnyé vált, hogy „COVID-biztosak”*

A kisebb szervezetnél dolgozó interjúalanyok egybecsengő véleménye volt, hogy a szervezetek vezetői büszkék voltak arra, hogy az adott vállalat megélhetését nem fenyegette a pandémia. Ezt a „COVID-biztos” jelzöt előszeretettel használták belső és külső kommunikációjuk során is, hogy ezzel is erősítsék a munkáltatói márkájukat. A kisebb szervezetek esetében az interjúalanyok arról számoltak be, hogy a munkaerőpiac szereplői ezt a „COVID-biztosságot” nagyon pozitívan értékelték, akár a toborzás, akár a kiválasztás folyamán jelentős plusz lökést tudott adni a potenciális jelölteknek. Az egyik interjúalany egyenesen úgy látja, hogy az általuk ismert munkaerőpiaci szegmensnek tavaly év végéig elég volt az az egy

értékajánlat, hogy ez egy COVID-biztos munkahely, ugyanis ezzel az egy értékajánlattal is megfelelő számú jelentkezőt tudtak gyűjteni.

## 5. Összefoglalás

A szervezetek a COVID-19 járvány következményeként egy labilisabb, gyorsan változó környezetben kell operálniuk. A munkaerőpiac és vele együtt számos iparág alapjaiban átalakult, amire a szervezeteknek válaszolniuk kell a munkáltatói márkák megújítása, fejlesztése révén. Bár a technológiai iparágak kevésbé érintettek a járvány hatásaiban, az ezekben az iparágakban működő szervezetek esetében is változtatásra volt szükség. Az eddig COVID-19-ről megjelenő szakirodalmak alapján a szervezetek elsősorban a munkaerő egészségügyi támogatásával, a rugalmas munkavégzés feltételeinek megteremtésével és a kommunikációs csatornák változásával kívánnak reagálni a piac átalakulására, ezeket mind a belső, mind a külső szereplők számára egyfajta értékajánlatként kínálva.

A primer vizsgálat során mélyinterjúk kerültek megtartásra technológiai iparágakban működő szervezetek HR-es és marketinges kollégáival, akik valamilyen formában felelnek a szervezet employer branding folyamataiért. Az így gyűjtött adatok megerősítik a szakirodalomban találtakat abban, hogy ezeknél az itthon működő szervezetek esetében is, az egészséghez és a rugalmas munkavégzéshez kapcsolódó tényezők azok, amelyek a munkáltatói értékajánlat részévé váltak a COVID-19 hatására. Az online kommunikációra való átállás ugyanakkor nem tűnt kiemelkedő fontosságúnak, bár azok, akik a változásokra reagálva gyorsan képesek voltak online térbe szervezni eseményeiket, munkáltatói imázsban és ismertségben is javulást tapasztaltak.

A kutatás egyik korlátja a megkérdezettek számossága, szélesebb körű megállapításokhoz több interjúalanyra van szükség, ugyanakkor ez a mintaszám egy ilyen pilot kutatás során alkalmas lehet arra, hogy pár érdekes trendre, változásra felhívja a figyelmet. A kutatás másik korlátja az adatgyűjtés módja: a vírushelyzet miatt a legtöbb interjúalany telefonos, vagy online formában kívánta a beszélgetést lebonyolítani. Főként a telefonos (de kis mértékben az online, videós) formátum miatt nehezebben vagy egyáltalán nem olvasható az interjúalany testtartása, kisebb reakciói, így azok elemzése is nehézkes, vagy egyáltalán nem volt lehetséges.

## 6. Irodalomjegyzék

- Ambler, T. – Barrow, S. (1996): The employer brand. *The Journal of Brand Management*. 44 (3) 186-206.
- Dabirian, A. – Berthon, P. – Kietzmann, J. (2019): Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 34 (7) 1403-1409.
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9 (5) 501-517.
- Bajrami, D. D. – Terzic, A. – Petrovic, M. – Radovanovic, M. – Tretiakova, T. N. – Hadoud, A. (2021): Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*. 94
- Balain, S. – Sparrow, P. (2009): Engaged to perform: a new perspective on employee engagement: academic report. Lancaster University, Lancaster.
- Banerjee, P. – Saini, G. K. – Kalyanaram, G. (2018): The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 58 (2) 173-196

- Brooks, M. E. – Highhouse, S. Russel, S. S. – Mohr, D. C. (2003): Familiarity, ambivalence and firm reputation: is corporate fame a double-edged sword? *Journal of Applied Psychology*. 88 (5) 904-914.
- Bussin, M. – Mouton, H. (2019): Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 22 (1) 2222-3436.
- Cable, D. M. – Turban, D. B. (2001): Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 20 115-163.
- Collins, C. J. – Stevens, C. K. (2002): The relationship between early recruitment-related activities and the application decision of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87 (6) 1121-1133.
- Davies, G. – Mete, M. – Whelan, S. (2018): When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 5 (1) 64-80.
- de Haas, M. – Faber, R. – Hamersma, M. (2020): How COVID19 and the Dutch 'intelligent lockdown' change activities, work and travel behaviour: Evidence from longitudinal data in the Netherlands. 6
- EUROSTAT (2021): Unemployment by sex and age – monthly data.
- Gorgenyi-Hegyessy, E. – Nathan, R. J. – Fekete-Farkas, M. (2021): Workplace health promotion, employee wellbeing and loyalty during Covid-19 pandemic – large scale empirical evidence from Hungary. *Economies*. 9 (2) 55
- Hadi, N. – Ahmed, S. (2018): Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*. 8 (3) 44-58.
- Hensvik, L. – Barbanchon, T. L. – Rathelot, R. (2021): Job search during the COVID-19 crisis. *Journal of Public Economics*. 194
- Hertel, G. – Geister, S. – Konradt, U. (2005): Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*. 15 69-95.
- Highhouse, S. – Brooks, M. E. – Greguras, G. (2009): An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*. 35 (6) 1481-1493.
- KSH (2021): A 15-74 éves népesség gazdasági aktivitása nemenként, havonta. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- Lievens, F. – Highhouse, S. (2003): The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*. 56 (1) 75-102.
- Lievens, F. – Slaughter, J. E. (2016): Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. 3 407-440
- KSH (2016): Mikrocenzus 2016, 4. Iskolázottsági adatok. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- Markovits, Y. – Boer, D. – van Dick, R. (2014): Economic crisis and the employee: the effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment and self-regulation. *European Management Journal*. 32 (3) 413-422.
- Meier, J. – Crocker, M. (2010): Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. 6 (1) 68-77.
- Micik, M. – Micudova, K. (2018): Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Economics and Sociology* 11 (3) 171-189.
- Mohd, F. M. (2013): A study on generation behavior at workplace. *International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship and Engineering*. 548-554.
- Mosley, R. W. (2007): Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*. 15 (2) 123-134.

- Nangia, M. – Mohsin, F. (2020): Revisiting talent management practices in a pandemic driven VUCA environment – a qualitative investigation in the Indian IT industry. *Journal of Critical Reviews*. 7 (7) 939-942.
- Nelke, A. (2021): Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding. *Technium Social Sciences Journal*. 16 388-393.
- Om, P. G. (2012): Perceptions on employer branding: an insight into generation 'Y'. *International Journal of Research in Social Sciences*. 2 (3) 439-448.
- Rynes, S. L. – Bretz, R. D. – Gerhart, B. (1991): The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology*. 44 487-521.
- Sharma, R. – Prasad, A. (2018): Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *The International Journal of Organizational Analysis*. 26 (3) 536-566.
- Sivertzen, A. M. – Nilson, E. R. – Olafsen, A. H. (2013): Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*. 22 (7) 473-483.
- Townsend, A. M. – DeMarie, S. M. – Hendrickson, A. R. (1998): Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*. 12 17-29.
- Van Hove, G. – Lievens, F. (2007): Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*. 37 (9), 2024-2047.
- Zhang, T. – Gerlowski, D. – Acs, Z. (2021): Working from home: small business performance and the COVID-19 pandemic. *Small Business Economics*.