

*Uglyai György*

## **Személyzeti marketing a hazai vállalatok gyakorlatában**

Doktori témám a személyzeti marketing, mely Nyugat-Európában és elsősorban német nyelvterületeken mára már ismert és mind a szakirodalomban, mind a vállalati gyakorlatban széles körben elfogadott koncepcióvá vált. Mindezek ellenére sajnos a közép-kelet európai illetve hazai szakirodalomban jóval kevesebbet hallani róla (sajnos néhányan tévesen is értelmezik a jelentését) mint Nyugat-Európában, és a vállalati gyakorlatban sem túl széles körben alkalmazzák. Kutatásaim során elsősorban arra keresem választ, hogy vajon mi lehet ennek az oka, illetve hogy valóban így van-e ez – vagy esetleg használják, csak „más néven nevezik”.

### **Személyzeti marketing-modell megfogalmazása**

Mielőtt a személyzeti marketing hazai vállalati gyakorlatának vizsgálatát elkezdeném, szükség van egy kiinduló elméleti fogalomra, egy definícióra, amely alapján el lehet majd dönteni, hogy egy vizsgált vállalat emberi erőforrás gazdálkodása személyzeti marketingnek nevezhető-e, vagy sem, illetve az is megállapítható legyen, hogy a személyzeti marketing koncepciónak valamely alapvető eleme megfigyelhető-e az adott szervezetnél. Ehhez több különböző előkutatásra is szükség van.

Szükség van egyrészt egy elméleti előkutatásra, mely a szakirodalom vizsgálatát jelenti. Mivel legjobb tudomásom szerint hazai szakirodalom nem áll rendelkezésre, leszámítva néhány szerző emberi erőforrásokkal kapcsolatos művét, melyben egy fejezet, vagy egy-egy bekezdés erejéig foglalkoznak a személyzeti marketinggel, ezért itt elsősorban külföldi forrásokra kellett támaszkodnom.

A külföldi források általam vizsgált típusai:

- német nyelvű szakirodalom (personalmarketing),
- angol nyelvű szakirodalom (personnel marketing, labour marketing, HR marketing).

Mivel azonban az angolszász szakirodalmakban személyzeti marketing alatt többnyire nem az általam is vallott elképzelést értik, azaz a személyzeti marketinget inkább egyfajta reklámként, illetve a humán erőforrás gazdálkodást csak segítő, kiegészítő területnek tekintik, semmint a humán erőforrás gazdálkodás egészét újfajta szemléletben átfogó koncepciónak, ezért figyelmem a német nyelvű források felé fordult.

A legtöbb német nyelvű szakirodalomban – mely egyébként társadalmi, erkölcsi hagyományaiban, értékeiben jóval közelebb áll a magyarhoz, mint az angolszász – a személyzeti marketinget tehát a humán erőforrás gazdálkodás egészét átfogó és azt marketingszemléletben megvalósító koncepcióként kezelik. Mindezek alapján a következő meghatározást állítottam össze, melyet a további vizsgáltok kiinduló pontjaként szeretnék alkalmazni.

### ***Kiinduló definíció***

A személyzeti marketing gyakorlati megvalósításának tekinthető minden olyan humán erőforrás gazdálkodási rendszer, ahol:

- a humán erőforrás gazdálkodás minden főbb funkcióját megvalósítják és használják,
- a külső és belső munkaerőpiacot a marketingkutatás eszközeinek felhasználásával vizsgálják, és ennek eredményeire épül rá a gyakorlatban megvalósított humán erőforrás gazdálkodás,
- a munkavállalókat vevőként/ügyfélként tekintő marketingszemléletben úgy valósítják meg a humán erőforrás gazdálkodás minden egyes funkcióterületét a gyakorlatban, hogy ezen vevők „megnyerését” és hosszú távú megtartását biztosíthassák,
- minden humán erőforrás gazdálkodási feladatot/funkciót úgy valósítanak meg, hogy a szervezet mind belső, mind külső környezete felé vonzó, pozitív munkaadói imázst közvetítsen

a szervezet hosszú távú fennmaradásának és sikeres, problémáktól mentes működésének érdekében.

Mindemellett javaslatom egy új magyar nyelvű fogalom a személyzeti marketing kifejezés helyett, mely jobban kifejezi e tevékenység lényegét, hisz a személyzeti alatt a dolgozókra vonatkozót értünk ami azt sugallja, hogy ez egy befelé irányuló tevékenységet jelent, holott valójában mind a szervezet belső, mind a külső környezete felé irányul egyidejűleg. Az általam javasolt új kifejezés a *humán erőforrás (HR) marketing*. Erre vonatkozólag is kértem a megkérdezettek véleményét.

Fontosnak éreztem azonban, hogy a vállalati gyakorlat kutatásának megkezdése előtt az általam alkotott definíciót több oldalról is „ellenőrizsem”, ezért egy előkutatást végeztem – melyet még valószínűleg további vizsgálatokkal fogok kiegészíteni – a hazai személyzeti tanácsadó illetve humán erőforrásokkal foglalkozó cégei körében. Itt kell megjegyeznem, hogy az említett előkutatás célja nem egy reprezentatív minta vétele a személyzeti tanácsadó cégek által alkotott összes sokaságból, hisz kutatásuk célja a vállalati gyakorlatban alkalmazott személyzeti marketing megoldások vizsgálata.

## **A modell vizsgálata – előzetes kutatás**

Az előkutatás tehát pusztán arra irányult, hogy az általam alkotott definíciót mely a további kutatások alapja lesz, a gyakorlat oldaláról előzetesen „tesztelje”. A kutatás megkérdezettjei személyzeti tanácsadó illetve közvetítő cégek, de azok közül is csak azok, akik személyzeti marketinget „kínálnak” a vállalatok számára. Ez utóbbinak a megállapítására az egyetlen eszköz az internet volt, mely maga is fontos eszköze a modern HR tevékenységnek, a kommunikációnak és a hirdetéseknek, melyek a személyzeti marketingnek is az alapvető elemei. Olyan cégeket igyekeztem megkérdezni tehát – és sajnos nem is találtam túl sokat – amelyek honlapjukon említik a személyzeti marketinget, bár valójában olyanokat kerestem amelyek „csinálják” is, azaz végeznek vállalatok felkérésére, megbízására.

Az előkutatás eszköze személyes interjú volt, telefonon, illetve személyesen lebonyolítva. A cél elsősorban a megkérdezett cégek által személyzeti marketingnek nevezett tevékenység tartalmának pontos definiálása volt, azaz annak pontos meghatározása, hogy ők mit értenek személyzeti marketing alatt, más szóval a személyzeti marketing

megkülönböztető kritériumai. A megkérdezés következő lépése az általam alkotott modell illetve kifejezés véleményezése volt a megkérdezettek által, azaz hogy egyetértenek-e velem abban, vagy sem, illetve kiegészítenék-e valamivel a modelletem.

Végül rákérdeztem arra is, hogy saját tapasztalataik alapján találkoztak-e valamely cégnél személyzeti marketinggel, vagy annak valamely elemével, mennyire gyakori alkalmazása a vállalatok körében, azaz saját tapasztalataik alapján mit tudnának mondani annak hazai gyakorlatáról. A megkérdezés időpontja 2005. jan. 25. volt. Szándékomban áll még e területen is további megkérdezések lebonyolítása, így a bemutatásra kerülő megállapítások részeredményeknek tekinthetők.

A megkérdezett személyzeti tanácsadó illetve szakértő cégek a következők voltak:

7. IVENTA Hungary Management Consulting Group
8. Jobpilot
9. Gradus Consulting Személyzeti és Vezetői Tanácsadó Kft.
10. Mercer Kft.
11. Hewitt Inside Kft.
12. Ashcroft (TMP Worldwide) Kft.
13. H. Neumann International Kft.
14. Telkes Tanácsadó Kft.

## **A vizsgálat eredményei**

### *1. Az új személyzeti marketing modellel/definícióval kapcsolatban:*

A megkérdezettek a definícióval, illetve a kifejezéssel egyetértenek, az egyikük szerint ki azonban ki kell bővíteni a vállalati kommunikációval, mert valójában minden dolog egyúttal egyfajta kommunikáció is, amit a vállalat akár befelé, akár kifelé tesz, emellett a munkaadói márkaépítést is (employer brand) érdemes lenne belefoglalni.

Módosított definíció:

a személyzeti (humán erőforrás) marketing gyakorlati megvalósításának tekinthető minden olyan humán erőforrás gazdálkodási rendszer, ahol:

- a humán erőforrás gazdálkodás minden főbb funkcióját megvalósítják és használják,

- a külső és belső munkaerőpiacot a marketingkutatók eszközeinek felhasználásával vizsgálják, és ennek eredményeire épül rá a gyakorlatban megvalósított humán erőforrás gazdálkodás,
- a munkavállalókat vevőként/ügyfélként tekintő marketingszemléletben úgy valósítják meg a humán erőforrás gazdálkodás minden egyes funkcióterületét a gyakorlatban, hogy ezen vevők „megnyerését” és hosszú távú megtartását biztosíthassák,
- minden humán erőforrás gazdálkodási feladatot/funkciót úgy valósítanak meg, hogy a szervezet mind belső, mind külső környezete felé vonzó, pozitív munkaadói imázst közvetítsen, melyet optimális esetben munkaadó márkában (employer brand) valósítanak meg,
- kétirányú, nyílt, őszinte kommunikációt használnak a HR tevékenység során,

a szervezet hosszú távú fennmaradásának és sikeres, problémáktól mentes működésének érdekében.

## *2. A személyzeti marketing hazai gyakorlatával kapcsolatban:*

A megkérdezettek egyhangúlag azt állították, hogy vállalati oldalról nincs kifejezett igény a személyzeti marketingre, még a hagyományos, alapvető HR tevékenységekre is túl keveset költenek. Gyakorlati megjelenését tekintve egyes elemei illetve eszközei a személyzeti marketing koncepciónak (vagy éppen a hiányuk) megfigyelhetőek azonban a hazai gyakorlatban. Egyre gyakoribbak a tréningek és képzések iránti igények, mely jelzi a humán tőke fontosságának felismerését a vállalatok részéről.

A toborzási folyamatban fontos szerepe van a személyzeti marketingnek:

- pályázóval való bánásmódban,
- cég bemutatásakor,
- kompetenciák meghatározása/megszerzése során,
- végig fair módon kell kezelni őket,
- különösen fontos a visszajelzés (feed back) szerepe.

Sajnos sok vállalat, multinacionális cégek, sőt személyzeti tanácsadók sem fordítanak erre figyelmet még akkor sem, ha van saját HR osztályuk, illetve specialistáik. Ennek az az eredménye, hogy rossz lesz az imázsup, mely terjed is, sőt később is visszahathat akár HR, akár üzleti kapcsolataikban.

HR hirdetések, azaz a személyzeti reklámok már kezdenek terjedni, elsősorban Corporate Branding formájában jelenik meg. Főleg előre adott minták szerint készítik a hirdetéseket, cél a HR imázs sugárzása a környezet felé. Előfordul egyes cégeknél személyzeti kézikönyvek, broszúrák kiadása is. A megjelenés karrierbörzéken talán a legszembetűnőbb ez irányú tevékenysége a vállalatoknak illetve tanácsadóknak. Szintén egyre gyakoribb céges honlapok, intranetek készítése, melyek pozitív HR imázst sugallnak, és előfordul (ritkán ugyan) tipikus személyzeti imázs reklám (pl. Magyar Honvédség) is, bár jellemzőbbek az általános PR cikkek, melyek jobb esetben a HR egyes vonatkozásait is felölelik

Egyes megkérdezettek szerint kifejezetten személyzeti célú imázs reklámok nincsenek a hazai gyakorlatban, csak konkrét álláshirdetések, esetleg a cég HR-ének bemutatása, miközben megfigyelhető, hogy a kommunikáció kezd teljesen áttolódni az internetre. Mások szerint általában csak HR brandingként jelenik meg. Itt fontos megjegyezni, hogy egyes cégek a vállalati és HR brandinget gyakran összekeverik, és a HR brandinget sem tudatosan, stratégiailag előre tervezve, sokkal inkább ad hoc módon alkalmazzák.

A megkérdezettek szerint tehát nincs olyan hazai vállalkozás, ahol egységes, a humán erőforrás gazdálkodás egészét átfogó személyzeti marketing koncepciót valósítanak meg. HR Branding formájában azonban egyes elemei megjelennek, inkább abban az értelemben, hogy hogyan adja el magát a vállalat HR tevékenysége. A cégek a HR-el kapcsolatos külső és belső kommunikációt inkább a vállalati PR elemének tekintik. Sajnos igen gyakori, hogy a dolgozóknak tett ígéreteket a cégek megszegik, azaz mint vevőt nem megfelelően kezelik őket, mindez pedig rontja a munkaadói imázst. Gyakran pontatlan a cégek kommunikációja is, azaz a célcsoport orientáció hiányzik, pl. pontatlan vagy nem elég egyértelmű álláshirdetések. Nincs megfelelő feedback kommunikáció sem a legtöbb cégnél, pl. interjúk során vagy a pályázók felé történő visszajelzésekben, mindez szintén rontja az imázst. A személyzeti imázsra csak kevés helyen fordítanak figyelmet (pozitív ellenpélda: T-mobil, BAT dohánygyár).

Volt olyan megkérdezett, aki szerint nincs tudatos személyzeti marketing tevékenység a cégek részéről, de ha mégis megjelennek

egyres elemei, általában akkor sincsenek tudatában ennek a vállalatvezetők. A cégek legtöbbször viszont még csak nem is hallottak erről a koncepcióról. Egyes megkérdezettek szerint a személyzeti marketing csak HR kommunikáció formájában, jelenik meg azaz nem a HR egészét, annak minden funkcióterületét átfogó rendszerként. Egyes megkérdezettek szerint azonban néhány pozitív példa is akad, azaz néhány vállalat tudatosan foglalkozik a személyzeti marketinggel.

Maga a hazai HR gyakorlat is számos hibát tartalmaz. Rossz a személyzetbeszerzéshez való hozzáállása a legtöbb cégnek, pl. a legtöbbször rögtön fejevadászokhoz fordulnak, ahelyett hogy más toborzási módszereket is megpróbálnának. A nyugat-európai trendekhez képest a hazai cégek által használt módszerek megoszlása is sokkal rosszabb képet mutat. Ennek oka többek között, hogy a cégek nem ismerik pontosan még a személyzeti tanácsadás tartalmát sem. Ha van is valamilyen személyzeti marketinghez hasonló tevékenység, pl. a dolgozói igények felderítése és kielégítése, a cégek legfeljebb a dolgozói elégedettséget mérik fel, utána azonban legtöbbször nem tesznek semmit, a kutatások eredményeit nem hasznosítják megfelelően.

A megkérdezettek közül egy olyan személyzeti tanácsadót találtam, ahol foglalkoznak személyzeti marketinggel, és hazai megrendeléseket is teljesítettek. Ez a cég az *Ashcroft TMP Worldwide* volt, amely több jól ismert hazai és nemzetközi cégnek nyújtott már személyzeti marketing tanácsadást, elsősorban a munkaadói márka építésével és a személyzeti reklámokkal kapcsolatban, pl. IBM, GE, ELCOTEC, NESTLE.

Külön kiemelném az IBM Reasons nevű programját. Ez egy brosúrákba foglalt program, melynek elemei: az elérendő HR célok, ötlet (konceptió), a megvalósítási folyamat, és ennek felépítése. A cím (reasons, azaz okok) arra a kérdésre keres választ, hogy miért pont az IBM-hez akarnak menni dolgozni az emberek. Számos indokot sorolnak fel, egyenként besorszámozva, melyek mindegyikhez készítettek 1-1 személyzeti imázs reklámot (ezek a reason-ök) egy oldalon, mely megjelenhet bármilyen nyomtatott reklámeszközön. Ezáltal meghatározzák a „unique selling proposition”-t, mint a termékmarketingben, erre épül az egész kampány. Érdemes megemlíteni még a NESTLE-t is, amely érdekes módon csak az anyavállalatnál folytat saját személy-

zeti marketing tevékenységet, de Magyarországon ezt nem alkalmazza, csak pl. Angliában.

### 3. *Magával a személyzeti marketing koncepcióval kapcsolatban:*

A megkérdezettek egy kivételtől eltekintve egyet értettek a személyzeti marketing koncepció fontosságával és létjogosultságával, és sajnálatukat fejezték ki a hazai gyakorlati alkalmazás viszonylag ritka előfordulásával kapcsolatban, illetve hogy a hazai gyakorlatban nem kezelik külön diszciplínaként.

Egyet értettek abban, hogy a személyzeti marketing a HR terület és a marketing metszete, átfedése, melyben marketingeszközöket és – koncepciót alkalmaznak a munkaerőpiacokra vonatkoztatva, mely át kell hogy hassa a HR egészét, az összes HR funkciót.

Az egyik megkérdezett szerint inkább a HR PR-jeként értelmezhető, melynek részei:

- Belső megítélés
- Külső megítélés (a vállalat külső megjelenése, mely főleg a külső kommunikációjában figyelhető meg)

Ki kellene emelnie a cégeknek, hogy a cég branding nem egyenlő a cég HR-jének brandingjével, e kettőt ugyanis a gyakorlatban sokszor összekeverik. Ezzel kapcsolatban figyelni kell arra is, hogy ne a termék imázs, hanem a munkaadói imázs legyen dominánsabb.

Itt is külön kiemelném az *Ashcroft TMP Worldwide* tanácsadójának véleményét a személyzeti marketinggel kapcsolatban. Szerinte a szakirodalomban hangoztatottakkal ellentétben nem feltétlenül jár magas költségekkel a személyzeti marketing bevezetése, sőt hosszú távon mindenképpen megtérül, pl. ha jó az imázs, kevesebbet kell toborzásra költeni.

A személyzeti marketing koncepció tudomása szerint az USA-ból származik, a marketinggel együtt, és az EU-ban Németország mellett Angliában is széles körben ismert és elfogadott. Központi eleme a kommunikáció, és annak fejlesztése, a HR stratégia építés, a munkaadói márka (brand) meghatározása, azaz hogy mi az érték a vállalat számára, és ez hogy jelenik meg az egyes személyzeti funkciókban.

Nagy a feedback jelentősége a vállalati, illetve HR kommunikációban, pl. fel nem vett pályázók kezelése terén, vagy a pozitív image megőrzése, javítása érdekében. Ehhez nyílt, kétoldalú, őszinte kom-

munikáció kell, nem pedig megtévesztés (amit gyakran a marketing szemére vetnek). Egy első hallásra negatívnak tűnő dolog is tartalmazhat ugyanis pozitív elemeket (pl. három műszakos munka) így a helyes megoldás nem a hazugság vagy a megtévesztés, hanem pl. a három műszakos munka előnyeinek kiemelése, amely a megfelelő célcsoport számára vonzó lehet.

A HR stratégia és a kommunikációs stratégia egyaránt az üzleti stratégia elemei. A személyzeti marketing kialakításakor az első lépés egy helyzetfelmérés: a munkaadói márka megállapítása. Ezt követi a stratégia (a HR és a kommunikációs) kialakítása az üzleti stratégiába integrálva. Ha az üzleti stratégia adott, kidolgozzák a munkaadói arculatot, melynek megfelelően kell a kommunikációt majd a későbbiekben megvalósítani, de ez állandóan változik, ezért állandóan figyelni/vizsgálni kell, és fejleszteni, pl. 1-2 évente.

A személyzeti marketing kiépítése során tehát a korábbi vagy a tervezett jövőbeli HR stratégiából indulnak ki, figyelembe véve a vállalati kultúrát, az üzleti tevékenységet, és a vállalat szociális elfogadottságát/tevékenységét (ami pl. a PR kapcsolatokban is megnyilvánul). Erre épül az „employer brand” a cég specifikumainak figyelembe vételével, és ennek megfelelően alakítják ki a (HR) kommunikációt. Ezekhez igazítják végül az egyes HR funkciókat, miközben szükség van egy állandó külső és belső monitoringra is. Mindig fejleszteni kell ugyanis, ha szükséges, nem szabad a pénztől függővé tenni, esetleg forráshiány miatt elhanyagolni ezt a tevékenységet.

A személyzeti marketing minden HR funkciót át kell hogy hasson. A legfontosabb területek: a vonzás (candidate attraction) megvalósítása, ez a klasszikus marketing kommunikáció segítségével lehetséges, ezt követi a kiválasztás (sajnos a magukat HR tanácsadónak mondó hazai cégek legtöbbje csak ehhez ért) és mikor már a szervezethez tartozik egyén, a megtartás válik fontossá, melyhez a HR eszköztárát kell „ügyfélszolgálati” módon bevetni a dolgozók lojalitásának megőrzése, növelése érdekében.

4. *A saját maguk által végzett (vagy épp nem végzett) személyzeti marketing tanácsadással vagy ahhoz kapcsolódó tevékenységgel kapcsolatban:*

A megkérdezettek közül csak két cég, az IVENTA és az Ashcroft foglalkozik személyzeti marketinggel. Az IVENTA-nál azonban csak az osztrák anyacégnél foglalkoznak ténylegesen személyzeti marketinggel, mivel Magyarországon nincs rá igény (legalábbis a megkérdezésig nem volt). Ettől függetlenül magát a személyzeti marketinget önálló HR koncepcióként kezelik, az általam meghatározott definícióval összhangban, mely a HR területének egészét át kell, hogy hassa, tehát nem csak egy-egy funkcióban nyilvánul meg, hanem minden HR funkcióban megjelenik sőt más nem HR-es vállalati funkciókra is ki kell terjednie. A vállalaton belül főleg a megtartás a célja és a motiválás, ehhez fontos a jó belső és külső imázs is. A vállalaton kívül a potenciális munkavállalókra (ügyfelekre) irányul, mert „ők hozzák az üzletet”, azaz terjesztik a jó/rossz imázst, amely nemcsak mint munkaadói, hanem akár termék imázssra is értendő, azaz arra is kihat.

Az Ashcroft TMP Worldwide-nál nagyon fontosnak tartják a személyzeti marketinget, hiszen ez egyben segítség a cégnek, hogy saját magát elhelyezhesse a piaci környezetben, megtudja ezáltal, hogy melyek az erősségei, gyengeségei. Emellett belsőleg egy jó személyzeti marketing segíti a vállalati kommunikációt, karriertervezést és egyáltalán a cég egészének a fejlődését, hiszen gépeket lehet venni, de ha nincsenek emberek, akik kezelik, fejlesztik, karbantartják akár átvitt értelemben is, akkor a szervezet szép lassan elhal. Hazai ügyfeleknek is nyújtanak ilyen szolgáltatást (lásd. előző pont).

Volt olyan megkérdezett továbbá, ahol azt állították, hogy ő gyakorlatukban (munkaerő közvetítő cégről van szó) csak a toborzásban jelenik meg, átfogó személyzeti marketing koncepcióval még nem találkoztak. Kevesen ismerik, még kevesebben alkalmazzák valamely elemét. Volt továbbá olyan megkérdezett is, akik állításuk szerint még nem találkoztak vele a vállalati gyakorlatban, és nem is volt rá igény vállalati oldalról.

### **Az előzetes kutatás eredményeinek rövid összefoglalása**

A megkérdezettek egyet értettek az új definícióval és modellel, a további kutatásokhoz megfelelőnek tartották. Magával a személyzeti marketing koncepcióval is egyetértének, bár tartalmilag az egyes megkérdezettek más felfogásban közelítik meg. A hazai gyakorlata még csak gyerekcipőben jár, bár vannak jó előrelépések, példák, mint azt a fent leírtak is mutatják. Szükséges lenne ugyanakkor egy szemléletváltás a hazai vállalatvezetők körében, mely e koncepció alkalmazásának előfeltétele. Amíg nem becsülik meg a jó munkaerőt, és ezt a cég nem érezheti velük, az ilyen és hasonló elgondolások csak üres fogalmak maradnak. Több megkérdezett is érdeklődött az e területre irányuló kutatásom iránt, örömeiket fejezték ki, hogy vizsgálja e területet végre valaki.

### **A személyzeti marketing vállalati gyakorlatának vizsgálata**

A megkérdezett személyzeti tanácsadó és szakértő cégek segítségével meghatároztam egy saját definíciót, mely szerint személyzeti (humán erőforrás) marketing gyakorlati megvalósításának tekinthető minden olyan humán erőforrás gazdálkodási rendszer, ahol:

- a humán erőforrás gazdálkodás minden főbb funkcióját stratégiai szemléletben megvalósítják és használják,
- a külső és belső munkaerőpiacot a marketingkutatás eszközeinek felhasználásával vizsgálják, és ennek eredményeire épül rá a gyakorlatban megvalósított humán erőforrás gazdálkodás,
- a munkavállalókat vevőként/ügyfélként tekintő marketingszemléletben úgy valósítják meg a humán erőforrás gazdálkodás minden egyes funkcióterületét a gyakorlatban, hogy ezen vevők „megnyerését” és hosszú távú megtartását biztosíthassák,
- minden humán erőforrás gazdálkodási feladatot/funkciót úgy valósítanak meg, hogy a szervezet mind belső, mind külső környezete felé vonzó, pozitív munkaadói imázst közvetítsen, melyet optimális esetben munkaadó márkában (employer brand) valósítanak meg,
- kétirányú, nyílt, őszinte kommunikációt használnak a HR tevékenység egésze során,

a szervezet hosszú távú fennmaradásának és sikeres, problémáktól mentes működésének érdekében.

Ez a definíció a 2005 nyarán megkezdett kérdőíves nagyvállalati kutatás kiindulópontja, melynek alapján a kérdőív nagy részét összeállítottam. A megkérdezésben az összes hazai 1000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatnak, összesen 175 cégnek küldtem ki postán kérdőívet, melyet számos vállalat esetén e-mailen meg kellett ismételnem, mivel sok kérdőív tisztázatlan okból nem érkezett meg a címzettekhez. A mintát a KSH által kiadott CÉG-KÓD-TÁR 2005. 1. negyedéves adatbázisából vettem. Végül 60 használható kérdőívet kaptam vissza postai úton illetve e-mailen, melyek a vizsgálati mintát alkotják, ez a kezdeti minta 34,28%-a. A kérdőívek feldolgozása manuálisan, illetve SPSS rendszer segítségével történik, jelenleg is folyamatban van.

A kérdőíves kutatás a következő fő területekre irányul az egyes vállalatok esetén:

1. A személyzeti marketing ismeretének, ismertségének vizsgálata
2. A jelenleg alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodási rendszer vizsgálata
3. Személyzeti kutatás és információs rendszer vizsgálata
4. A szervezet munkaadói imázsának vizsgálata
5. HR (marketing) stratégia vizsgálata
6. Személyzeti imázs és HR reklámok vizsgálata
7. Munkavállalói igények kielégítése
8. Személyzeti (marketing) kommunikáció vizsgálata
9. Az alkalmazott HR eredményességének vizsgálata
10. A személyzeti (marketing) tevékenység stratégiai irányvonalainak vizsgálata (Manfred Batz modelljének alkalmazásával)

A kérdésekre adott válaszokat egyenként is elemzem statisztikailag, ez folyamatban van, de mivel több mint 120 változó szerepel a vizsgálatban, e rövid tanulmányban ezt hely hiányában nem mutatom be. Ennek segítségével fontos helyzetképet kaphatok a vizsgált vállalati kör HR tevékenységének jellemzőiről. További fontos vizsgálatot jelent az egyes változók közötti kapcsolatok, illetve azok irányának elemzése, mely még szintén folyamatban van. Ennek segítségével található magyarázat számos összefüggésre az egyes jellemzőkkel kapcsolatban.

Egy általam összeállított, a fent bemutatott definícióra épülő kritériumrendszer segítségével meghatároztam továbbá, hogy a kérdőívek alapján mely vállalat HR tevékenysége tekinthető személyzeti marketingnek. Mivel azonban ezt túl szubjektívnek érzem, mindenképpen ki fogom még egészíteni egy klaszter-analízissel is. Az előzetes kutatás során megállapítottakat támasztja alá, hogy a kutatásban részt vett 60 cég közül pusztán négy felel meg a személyzeti marketing koncepciónak:

- GE Hungary Rt.
- Magyar Posta Rt.
- Magyar Telekom Rt.
- Nestlé Hungária Kft.

### **A személyzeti marketing koncepció ismerete és alkalmazása közötti összefüggés**

A kutatás során számos hipotézis fogalmazódott meg bennem a témával kapcsolatban, melyek közül e tanulmányban csak egy összefüggést emelnék ki. Feltételeztem, hogy a személyzeti marketinget a hazai vállalati gyakorlatban nem alkalmazzák széles körben, nem elterjedt koncepció, melynek egyik fő oka, hogy a vállalatok többsége nem ismeri, még nem hallott róla (mivel relatíve új tudományterületnek számít).

A kutatásból kiderült tehát, hogy 60 vállalatból csak 4, azaz a vizsgált minta 6,7%-a alkalmaz csak személyzeti marketing koncepció követelményeit kielégítő humán erőforrás gazdálkodási módszert, amely eredmény alátámasztja fenti feltételezésemet. 22 vállalat esetében, mely a vizsgált minta 36,7%-a jó, de a személyzeti marketing koncepciónak nem teljesen megfelelő HR rendszert találtam, azaz csak egyes elemeit alkalmazzák. Mindez azt bizonyítja, hogy a vizsgált vállalatok több mint fele modern, jól működő humán erőforrás gazdálkodási rendszert működtet, melynek többek között az a magyarázata, hogy egyrészt a külföldi tulajdonú cégek az anyaországbeli, jól bevált, modern HR rendszereket hazai leányvállalataikhoz is „exportálják”, a magyar cégek pedig szintén igyekeznek ezzel a fejlődési trenddel lépést tartani. Átlagosnak minősítettem 29 cég HR tevékenységét (a minta 48,3%-a), amely alatt azt értem, hogy bár sok szempontból jó a HR tevékenységük, mégis számos hiányosság, illetve

szemléletmódbeli és/vagy módszertani hiba figyelhető meg e cégek esetében, azaz pozitívumok és negatívumok közel azonos arányban, mely egyébként véleményem szerint a legtöbb hazai vállalkozás HR tevékenységét is jellemzi. Kifejezetten rossz, elmaradott HR tevékenység 5 vállalat esetében volt megállapítható, mely a vizsgált minta 8,3%-át jelenti. E cégek HR tevékenységében a negatív elemek meghaladják a pozitívumként kiemelhető jellemzőket.

Mindezekkel párhuzamosan a vizsgálatból kiderült, hogy csak 2 cég, a minta 3,3%-a nem hallott még a személyzeti marketingről, 4 cég, 6,7% pedig hallott már róla, de nem tudja, hogy mit takar pontosan. 29 cég, 48,3% pedig már hallotta, és némileg ismeri is, de csak nagyon kevés információval rendelkezik a koncepcióval kapcsolatban. A minta 41,7%-a, azaz 25 cég válaszolta csupán, hogy megfelelően ismeri a koncepciót. A koncepció tartalmának ismerete terén kiderült, hogy a vállalatok 53,3%-a van tisztában azzal, mely 32 céget jelent. Mindez azt jelenti, hogy bár korábbi feltételezésemmel szemben a cégek több mint fele ismeri a személyzeti marketinget (mely viszont véleményem szerint sajnos meglehetősen kevés egy ilyen, a vállalati versenyképesség szempontjából igen jelentős koncepció esetén), mégsem használják széles körben, mely utóbbi megállapítás igazolta a feltevésem másik részét.

Mindezek miatt rákérdeztem a vállalatok által a személyzeti marketing koncepciónak tulajdonított jelentőségre is, mely a következő eredményeket adta. 7 cég, a minta 11,7%-a nem adott választ a kérdésre, ugyanennyi szerint csekély, és ismét ugyanennyi szerint átlagos jelentőségű. 30 cég, a minta 50%-a szerint azonban nagy jelentőségű, 9 cég, azaz 15% szerint pedig kiemelkedő jelentőségű koncepcióról van szó.

## **Összegzés**

Ezek az eredmények nagyon meglepőek, mivel azt jelentik, hogy bár számos cég tisztában van azzal, hogy e koncepció alkalmazása milyen lehetőségeket rejt magában, mégsem élnek vele megfelelően. A kapott eredményekre azonban magyarázatot jelent a hazai munkaerőpiaci helyzet (munkanélküliség), a vállalatok egy részéről a költségminimalizáló szemlélet, illetve az érdeklődés hiánya az új szemléletek, és a

hagyományostól eltérő módszerek alkalmazása iránt, mely részben érthető az állandóan dinamikusan változó környezet kihívásaival folyamatosan küzdő szervezetek oldaláról. Az összefüggés további aspektusaival kapcsolatos vizsgálatok még folyamatban vannak.

### **Irodalomjegyzék:**

- Batz, Manfred: Erfolgreiches Personalmarketing, Sauer-Verlag, 1996.  
Budapest Business Journal, Listák Könyve, Magyarország Üzleti és Szolgáltatási Katalógusa, 2002/2003.  
Humán Erőforrások Gazdaságtana. (Szerkesztette: Dr. Tóthné dr. Sikora Gizella) Bíbor Kiadó. Miskolc, 2004.  
László Gyula: Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac. Janus Pannonius Tudományegyetem. Pécs, 1996.  
Strutz, Hans: Handbuch der Personalmarketing, Gabler. Wiesbaden, 1993.  
Werner Fröhlich: Strategischer Personalmarketing. Düsseldorf, 1987.