

**Debreceni Egyetem**  
**Gazdaságtudományi Kar**  
Marketing és Kereskedelem Intézet

**MICHELIN HUNGÁRIA KFT. NYÍREGYHÁZI  
TELEPHELYÉNEK EMPLOYER BRANDING  
TEVÉKENYSÉGEI**

**EMPLOYER BRANDING ACTIVITIES OF MICHELIN  
HUNGÁRIA LTD. AT NYÍREGYHÁZA SITE**

Bravics Annamária  
Kereskedelem és  
marketing

Konzulens:  
Dr. Soós Mihály  
egyetemi docens

Debrecen  
2025

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETÉS</b> .....	<b>3</b>
<b>1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Az employer branding fogalma</b> .....	<b>5</b>
1.1.1. <i>Az employer branding eredete, kialakulása</i> .....	5
1.1.2. <i>Az employer branding fogalma</i> .....	5
<b>1.2. Miért előnyös a munkáltatói márkaépítés egy szervezet számára?</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3. Employer Branding folyamat felépítése, lépései</b> .....	<b>12</b>
1.3.1. <i>A munkáltatói márka felépítése, részei</i> .....	12
1.3.2. <i>A munkáltatói márkaépítés folyamatának lépései</i> .....	15
1.3.3. <i>Employee Value Proposition (EVP), azaz a munkáltatói értékajánlat</i> .....	16
<b>1.4. Employer Branding eszközei</b> .....	<b>18</b>
<b>1.5. Munkavállalók prioritásai a munkáltatóval szemben</b> .....	<b>21</b>
<b>2. ANYAG ÉS MÓDSZER</b> .....	<b>24</b>
<b>3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1. Michelin Hungária Kft. rövid bemutatása</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2. Munkáltatói márkaépítés kialakulása a Michelin Hungária Kft.-nél</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3. Szervezet befelé irányuló employer branding tevékenységei</b> .....	<b>30</b>
3.3.1. <i>Munkakörülmények</i> .....	31
3.3.2. <i>Fejlesztési lehetőségek</i> .....	34
3.3.3. <i>Jutalmazási rendszer, juttatások</i> .....	35
3.3.4. <i>Munkahelyi légkör</i> .....	37
3.3.5. <i>Szervezet</i> .....	41
3.3.6. <i>Design thinking módszer leírása</i> .....	42
<b>3.4. Szervezet kifelé irányuló employer branding tevékenységei</b> .....	<b>44</b>
<b>3.5. Eredmények</b> .....	<b>47</b>
<b>3.6. Fejlesztendő területek</b> .....	<b>49</b>
<b>3.7. Kérdőíves felmérés értékelése</b> .....	<b>49</b>
<b>4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</b> .....	<b>56</b>
<b>ÖSSZEFOGLALÁS</b> .....	<b>59</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK</b> .....	<b>61</b>
<i>Könyvek, folyóiratban megjelent közlemények:</i> .....	61
<i>Internetes források:</i> .....	63
<b>MELLÉKLETEK</b> .....	<b>65</b>
1. <i>számú melléklet</i> .....	65
2. <i>számú melléklet</i> .....	66

## BEVEZETÉS

A szakdolgozatom témájául a MICHELIN Hungária Kft. nyíregyházi telephelyének employer branding tevékenységeit választottam. Elsőként szakirodalmi források segítségével ismertetem, hogy pontosan mit is jelent az employer branding fogalma, alkalmazása milyen előnyökkel jár egy szervezet számára, valamint az eszközeit is részletesen bemutatom. Mindezeket azért találom szükségesnek, hogy pontosan meghatározható, érthető legyen a szakdolgozatom kutatási témája, és hogy összehasonlíthassam az általam kiválasztott vállalat tevékenységeivel. A szakirodalmi áttekintés fejezet legvégén a munkavállalók igényeivel, elvárásaival a munkáltató felé témakörrel is foglalkozom, hiszen úgy gondolom, ezen tényezők alapos ismerete segíthet a szervezetek számára a munkaerő bevonásában és megtartásában.

Az eredmények és azok értékelése fejezetben részletesen bemutatom és esettanulmány-szerűen megvizsgálom a szakdolgozat címeként is szolgáló MICHELIN Hungária Abroncsgyártó Korlátolt Felelősségű Társaság nyíregyházi telephelyének munkáltatói márkaépítésre irányuló tevékenységeit különböző kutatási módszerek alapján, valamint a primer kutatásként elvégzett lakosság employer branding folyamatokhoz fűződő attitűdjét is részletesen áttekintem. Ezt követően értékelem a szervezet által alkalmazott módszereket és erre vonatkozóan fogalmazok meg megállapításokat, javaslatokat.

A XXI. században egyre fontosabbá válnak az employer branding folyamatokkal kapcsolatos kutatások. 2009-től kezdve egészen 2022-ig a 2017-es évet kivéve emelkedő tendenciát mutat a munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatos cikkek megjelenésének száma. Ez köszönhető többek között a megváltozott munkaerőpiaci helyzetnek, amely napjainkra jellemző. (Santiago, 2023) Tóth Éva, a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyének employer branding vezetője úgy gondolja, hogy egy új szakmaként jelenik meg a munkáltatói márkaépítés a humán erőforrás és a marketing terület ötvözeteként, amelyre egyre nagyobb szükség lesz a jövőben.

A szakdolgozat témájához személyesen is kötődöm, ugyanis nemrégiben a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyén kezdtem meg a szakmai gyakorlatomat employer branding asszisztensként. Rendkívül érdekesnek találtam magát a munkáltatói márkaépítést, és egyébként is elmélyültem ezeknek a tevékenységeknek a vizsgálatában a szervezetnél. Szakmai gyakorlati tevékenységeim során beleláttam a vállalat ehhez kötődő folyamataiba, és a felettesem segítségével rengeteg információhoz hozzájutottam, továbbá izgalmas volt

számomra egy nagy, nemzetközi szervezet működést vizsgálni telephelyi szinten. Ezek után egyértelmű volt számomra, hogy ezt a témát szeretném kutatni a szakdolgozatomban is.

A szakdolgozatom elkészítése során az alábbi kutatási kérdésekre keresem a választ:

- Milyen employer branding tevékenységeket folytat a Michelin Hungária Kft. a nyíregyházi telephelyén?
- Sikeresnek mondható-e a munkáltatói márkáépítés folyamata a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyén?
- Mik a munkavállalók prioritásai munkahelyválasztáskor?

A szakdolgozat elkészítésének célja, hogy átfogó képet kapjunk a szervezet által alkalmazott employer branding tevékenységekről, és a kutatás alapján lehetőség legyen a későbbiekben még hatékonyabban megvalósítani azokat.

# 1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

## 1.1. Az employer branding fogalma

Ahhoz, hogy a szakdolgozatom során az employer branding, azaz munkáltatói márkaépítés témájával foglalkozzak, fontosnak találom először is ennek a folyamatnak a definícióját meghatározni és értelmezni. Az alábbiakban ezt mutatom be részletesebben.

### 1.1.1. Az employer branding eredete, kialakulása

Mielőtt azonban a szakirodalom által meghatározott fogalmakat áttekinteném, fontosnak tartom a definíció létrejöttét, eredetét ismertetni, bemutatni.

Az employer brand, azaz munkáltatói márka fogalmát először Ambler és Barrow írták le 1996-ban, mint a foglalkoztatás által nyújtott funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége, amely az adott vállalathoz kapcsolódik. (Sinčić Ćorić, 2021)

Ez a fogalom a kapcsolati marketingből ered, amely az 1970-es évek végén és az 1980-as évek elején jelent meg új irányzatként. Korábban elkülönítve vizsgálták például az ipari- és a szolgáltatásmarketing kérdéseit, ugyanakkor közös pontként jelent meg a kapcsolatok fontossága, amely a kapcsolati marketing (relationship marketing) elméletének kialakulásához vezetett. (Sinčić Ćorić, 2021)

Később ebből alakult ki az employer branding fogalma is, hiszen a kapcsolati marketing jellemzői, főbb tulajdonságai és elvei megegyeznek az employer branding folyamat során használt elvekkkel, tulajdonságaival, jellemzőivel; mivel mindkettő célja, hogy kapcsolatokat alakítson ki a szervezet és annak különböző belső és külső célcsoportjai között. (Sinčić Ćorić, 2021)

### 1.1.2. Az employer branding fogalma

Az employer branding folyamatnak számos meghatározása született az elmúlt évek során. Az alábbiakban pár definíciót ismertetek, amelyek segítenek megérteni a munkáltatói márkaépítés lényegét.

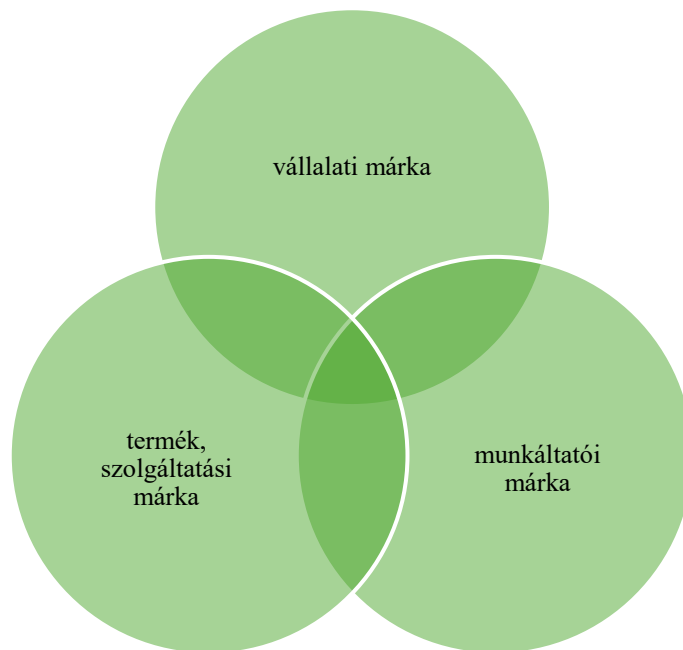
Az employer branding egy olyan folyamat, amely során a munkáltató létrehoz egy olyan ideális munkakörnyezetet, amelynek segítségével be tudja vonzani a tehetséges, és a vállalat gördülékeny működtetéséhez és céljai eléréséhez szükséges képességekkel, készségekkel, képzettséggel rendelkező munkavállalókat. Csak úgy, mint a consumer branding, azaz fogyasztói márkaépítés esetében, a munkáltatói márkaépítés során is sokkal inkább bevonítani akarja magát a munkavállaló a célközönségre. Az egyik leglényegesebb szempont, hogy a vállalat olyan pozitív hírnevet alakítson ki magáról, amely a megfelelő helyen a megfelelő időben hívja fel a tapasztalt és képzett munkaerő figyelmét. (Mosley & Schmidt, 2017)

Jaswal és Bhattacharya (2022) a márkázás szempontjából fogalmazta meg a definíciót, amely szerint a munkáltatói márkaépítés nem más, mint a különböző márkaelemek és védjegyek „eladása” a megfelelő tehetségek vonzása érdekében. Összefoglalva tehát az a kép, imázs; amely a jelenlegi és lehetséges munkavállalók fejében kialakul a vállalatról. Ez magában foglalja mind a munkahelyi környezetet, kultúrát, céges értékeket. Az employer branding egy széleskörű meghatározás, ugyanis tartalmazza mind a belső és külső márkaépítést, mind a márkamenedzsmentet és a márkapozicionálást is.

További szakirodalmi források úgy definiálják, mint azon tulajdonságok összessége, amelyek megkülönböztetik a vállalatot más vállalatoktól, és vonzóvá teszik azon munkavállalók számára, akiknek teljesítménye a cég javára válhat. (CIPD, 2006)

Lievens és Slaughter (2016) külső és belső munkáltatói márka építésre különítette el az employer branding tevékenységeket. A külső munkáltatói márkaépítés folyamata alatt a vállalat munkáltatói imázsát, azaz egy kívülálló számára érzékelhető tulajdonságok összeségét értik. Míg belső munkáltatói márkáját a szervezet identitásaként azonosítják, olyan módon, hogy egy jelenlegi alkalmazott mit érzékel a munkáltatóhoz kapcsolódó tulajdonságokból, értékekből.

A munkáltatói márkaépítés fogalmát fontosnak találom elhelyezni a vállalathoz kötődő márkázásban. Az alábbi ábrán (1. ábra) a különböző márka elnevezések egymáshoz való kapcsolódását mutatom be Baša (2020) alapján. Az egyik ezek közül a vállalati márka, amely a befektetők szempontjából vizsgálja az adott céget. A termék vagy szolgáltatási márka azt fejezi ki, hogy mennyire vonzó a vállalat által előállított termék, illetve szolgáltatás a további kereskedelmi partnerek, és/vagy fogyasztók számára. A munkáltatói márka, mint ahogy fentebb már több bekezdésben is részleteztem, a szervezet, mint munkáltató imázsát jelenti.



1. ábra: **A munkáltatói márkaépítés helye a márkázáson belül**

Forrás: Saját szerkesztés Baša (2020) alapján

Az employer branding definícióját az alapján is meg lehet határozni, hogy a legtöbb ember milyen szavakat társít a jelentéséhez. Reis és szerzőtársai (2021) kutatásai alapján az alábbi kulcsszavakra keresnek rá legtöbbit az emberek az employer branding folyamattal kapcsolatban:

- Talent management (azaz tehetséggondozás)
- Recruitment (azaz toborzási folyamatok)
- Employee (vagyis munkavállaló)

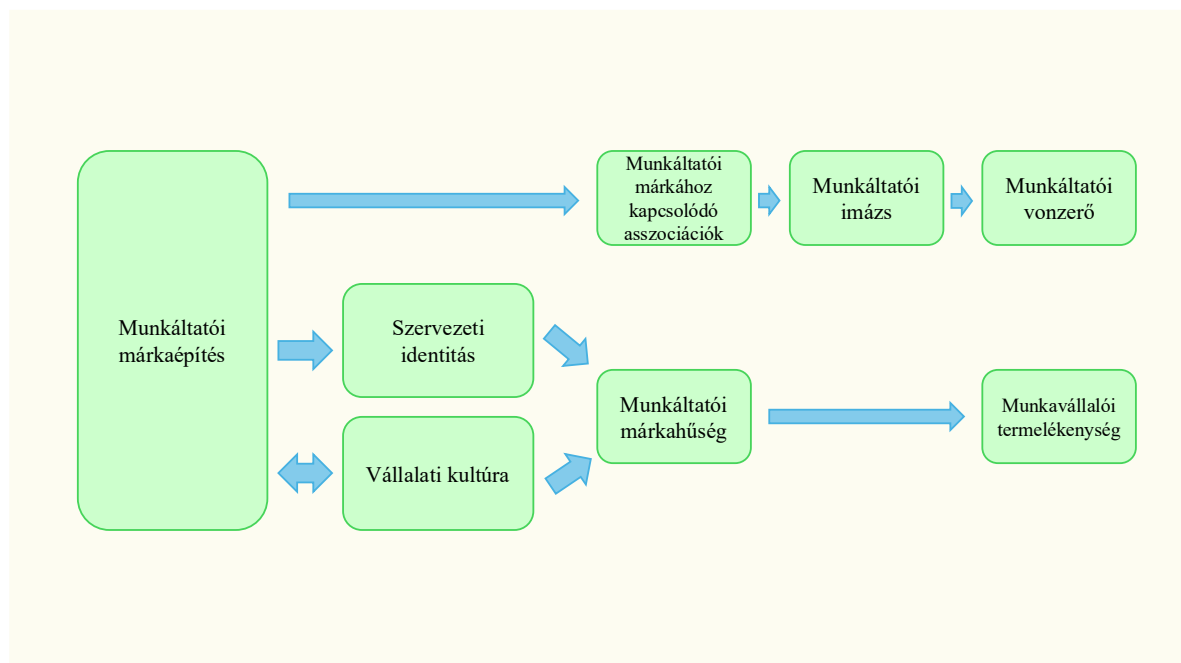
Látható, hogy a munkavállalók döntő szerepet játszanak a munkáltatói márkában, és az emberek nagytöbbsége a tehetséggondozáshoz és a toborzási folyamatok gördülékenységéhez, minőségéhez kapcsolja az employer branding folyamatot.

Fontosnak tartom azt is megjegyezni, hogy kinek/kiknek a felelőssége általában a vállalatoknál a munkáltatói márkaépítés. Dajnoki és Héder-Rima (2020) úgy fogalmaz, hogy az employer branding folyamathoz tartozó tevékenységek leginkább a humán erőforrás menedzsment és a marketing feladata. Ugyanakkor azt is kihangsúlyozzák, hogy nem lehet kizárólag egy különálló területként kezelni, hiszen mind a vezetők, mind a munkavállalók részesei, alakítói és felelősei annak, hogy milyen a vállalatról kialakult munkáltatói márka.

Ennek megfelelően az employer branding folyamatok sikere az együttműködésen, közös szervezésen alapszik.

Összegezve egy mondatban a fentieket, a munkáltatói márkaépítés a jelenlegi és a leendő munkavállalók felé irányuló kommunikációs tevékenység, amelynek célja a vállalat, mint munkáltató előnyös bemutatása. (Dajnoki & Héder-Rima, 2020)

A korábban leírtakból is jól látható, hogy az employer branding megannyi részterülettel, fogalommal kapcsolatban áll. Fontosnak tartom az alábbi ábrán bemutatni (2.ábra), hogy milyen definíciók kapcsolhatóak a munkáltatói márkaépítéshez, ezzel is bővítve a fogalomkörét.



2. ábra: A munkáltatói márkaépítéshez kapcsolódó definíciók

Forrás: Saját szerkesztés Reis et al. (2021) alapján

Az ábrát balról jobbra, fentről lefelé nézve láthatjuk, hogy a munkáltató márkaépítéshez kapcsolódóan mind a jelenlegi munkavállalókban, mind a külső szemlélőkben kialakulnak az employer brand-del kapcsolatos asszociációk, amelyek megteremtik a munkáltatói imázst, munkáltatói hírnevet. A fentebiből pedig következik a munkáltató vonzerőjének mértéke, hiszen egy jó hírű vállalathoz többen jelentkeznek állás reményében. Az employer branding folyamathoz továbbá szorosan köthető a szervezeti identitás és a vállalati kultúra, amely utóbbival kölcsönösen hatnak egymásra. A munkáltatói márkaépítés egyik célja többek között

ugyanis a vállalati kultúra alakítása, ugyanakkor a már meglévő vállalati kultúra nagyban befolyásolja a munkáltatói márkát. A szervezeti identitás és a vállalati kultúra együttesen befolyásolja a munkáltatói márkahűséget, vagyis, hogy milyen magas az elköteleződés a munkáltatói márka iránt. Minél magasabb ez utóbbinak az értéke, annál nagyobb lesz a munkavállalói termelékenység, amelynek okait a következő fejezetben részletezem. (Reis et al., 2021)

Az employer branding egyre nagyobb szerepet kap napjainkban. Manapság kiemelten fontos a munkáltatói arculat tudatos alakítása, és egyre népszerűbbek az ezzel kapcsolatos tevékenységek humán erőforrás-gazdálkodás fejlesztésében. Ehhez kapcsolódóan a munkáltatói márkaépítés kulcsfontosságú eszköz a tapasztalt munkaerő vonzásában és megtartásában. Ez a folyamat számottevő előnyökkel szolgál mind a munkáltató, mind a munkavállaló számára. (Bagienska, 2017)) A következő fejezetben ezeket kívánom ismertetni.

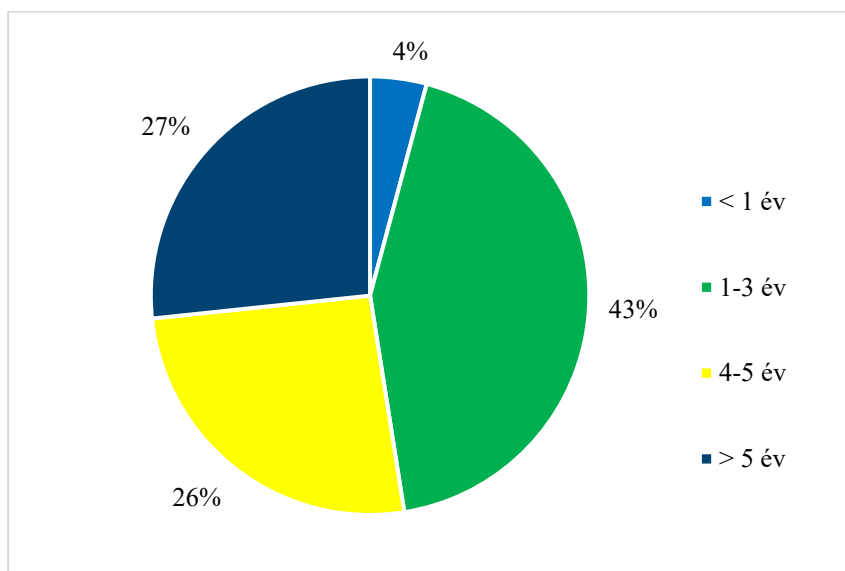
## **1.2. Miért előnyös a munkáltatói márkaépítés egy szervezet számára?**

Az alábbi fejezetben azt vizsgálom szakirodalmi források segítségével, hogy miért érdemes egy vállalatnak munkáltatói márkaépítéssel foglalkozni. Először is azt ismertetem, hogy miért van egyre nagyobb szükség manapság az employer branding tevékenységek alkalmazására, majd pedig kitérek arra is, hogy milyen kutatásokkal igazolt előnyökkel jár egy szervezet számára, miért érdemes ebbe befektetni.

Figurska és Matuska (2013) szerint egészen a közelmúltig megszokott volt, hogy a munkavállalóknak kell versenyeznie egy jó állásért, pozícióért. Napjainkban azonban ez megfordulni látszik egyes munkakörökben. Azoknak a vállalatoknak, amelyeknek különösen fontos, hogy az alkalmazottjaik jó kompetenciákkal rendelkezzenek, úgymond meg kell küzdeniük a tapasztalt, tehetséges szakemberekért.

Egy a Z generációt (1995 és 2009 között született személyeket) vizsgáló kutatás is azt erősíti meg, hogy a vállalatoknak szükséges versenyeznie a munkavállalókért. Ugyanis amíg korábban általános jelenség volt, hogy egy munkavállaló a munkába állástól kezdve nyugdíjazásáig egy szervezetnél marad és tevékenykedik, addig manapság más a tendencia, főleg a fiatalabb generációk körében. A felmérés alapján a Z generáció nagyrésze csupán 1-3 évet tervez egy munkahelyen eltölteni, aztán váltana. A válaszadóknak csak 27%-a gondolja úgy, hogy hajlandó lenne 5 évnél is tovább maradni ugyanannál a vállalatnál. (3. ábra) Ebből is

látszik, hogy egyre nagyobb szükség lesz az employer branding eszközeire, hiszen nem elég megnyerni a cég számára a jó munkaerőt, meg is kell tartani. (Varga & Héder-Rima, 2021)



3. ábra: A Z generáció tervezett munkavállalási ideje

Forrás: Saját szerkesztés Varga és Héder-Rima (2021) alapján

Nem csak a szokások alakulnak át, vagyis, hogy egyre kevesebb időt töltenek el a fiatalok egy-egy vállalatnál, hanem a szakemberekből is egyre nagyobb hiány van. Számos vállalat folyamatosan küzd a magasan képzett munkaerőért, mivel a kulcsfontosságú szakértők és vezetők hiányát tapasztalják. A tapasztalt munkaerő létszámának visszaesésének egyik oka a munkáltató nem megfelelően alkalmazott, fejlesztett márkája; és az elavult toborzási, illetve képzési módszerek alkalmazása vagy teljes hiánya. A legjobb szakemberek vonzásának és az értékes munkaerő megtartásának kérdése már régóta foglalkoztatja a társadalmat. Figyelembe véve az elmúlt években bekövetkezett változásokat, arra a következtetésre juthatunk, hogy a hagyományos munkáltatói piac átalakult munkavállalói piaccá, vagyis a vállalat versenyez a munkavállalóért és nem fordítva. Egyre inkább nő az igény a tapasztalt munkaerő alkalmazására, amelyből következik, hogy a munkaerőpiacon pedig egyre nagyobb hiány keletkezik. Ezáltal a hosszútávú stratégiákra összpontosító vállalatoknak szinte elengedhetetlen, hogy munkáltatói márkáépítéssel foglalkozzanak. (Tsareva & Lisitsa, 2018)

Staniec és Kalińska-Kula (2021) szerint azoknak a modern szervezeteknek, amelyek egy rendkívül versenyképes és folyamatosan változó üzleti környezetben működnek és terveznek fennmaradni, nagy hangsúlyt kell fektetniük az alkalmazottak elkötelezettségének növelésére,

és az igényeikre való megfelelő reagálásra. Staniec és Kalińska-Kula (2021) úgy fogalmazta meg, hogy a munkáltatói márkaépítés koncepciójának egyik leglényegesebb pontja, hogy a marketingszemlélet kiterjed a vállalatvezetés és a személyzet közötti kapcsolatra is.

A fentiekből is következik, hogy azon vállalatok, amelyek proaktív employer branding stratégiát folytatnak, vagyis törekednek a tapasztalt, tehetséges munkaerő bevonására és megtartására, versenyelőnyt szereznek más vállalatokkal szemben. Egy szervezet értékét többek között az alkalmazottak is adják, ezért kiemelten fontos figyelmet fordítani rájuk és az ő érdekeiket is előtérbe helyezni a hosszútávú fejlődés és magasabb teljesítmény elérése érdekében. (Biswas & Suar 2014)

Singh (2021) szerint minden munkáltatónak szükséges valamilyen employer branding tevékenységgel foglalkoznia, mivel ezáltal a vállalatok egy pozitív szempontból megkülönböztethető imázs-képet alakítanak ki és hozzájárulnak a jó hírnév növeléséhez, terjesztéséhez. Singh (2021) a munkáltatói márkaépítést stratégia döntések sorozatának írja le, amelynek a végső célja ez a pozitív imázs-kép kialakítása a vállalatról, amely nem csak a munkavállalók döntését befolyásolja, hanem mint korábban is részleteztem (1. ábra) közvetett hatással van az előállított termékek és/vagy szolgáltatások értékesítésére is.

A továbbiakban a munkáltató márkaépítés előnyeit sorolom fel és ismertetem röviden. Biswas és Suar (2014) kutatásaik során azt találták, hogy az employer branding összes eleme (későbbi fejezetben fejtem ki, hogy mik tartoznak ezek közé) pozitív összefüggést mutatott a vállalatok nem pénzügyi teljesítményével. Az elvégzett felmérések alapján azt is megállapították, hogy az állami szektor egységei és a szolgáltatási szektor egységei érdekes módon nagyobb mértékű munkáltató márkával rendelkeztek, mint a magánszektor vagy a feldolgozóipar.

Egy eltérő tanulmány arra is rámutatott, hogy a munkáltató márkaépítési tevékenységek, illetve annak fejlesztése szignifikánsan befolyásolta a fluktuációt. A kutatás azt a feltételezést igazolta, amely szerint a vezetői elismerés és a széleskörű karrierlehetőségek nyújtása hozzájárult a magasabb szintű lojalitás elérésére a munkavállalók részéről. (Ahmad & Daud, 2016)

Más kutatás is igazolta a fluktuáció és az employer branding kapcsolatát, amely azt mutatja, hogy sikeres munkáltatói márkaépítés kevesebb mértékű felmondást eredményez, ezáltal könnyebb megtartani a vállalatok számára az értékes munkaerőt. Emellett a munkavállalók számára kedvező munkakörnyezet megteremtése, képzési lehetőségek nyújtása hozzájárul a

megemelkedett teljesítményhez, hiszen azok az alkalmazottak, akik szeretnek a szervezetnél tevékenykedni jobban ragaszkodnak a munkájukhoz, hajlandóak többet tenni a vállalat működéséért. Mindazonáltal a munkáltatói márkaépítés hozzájárul a vállalatról alkotott pozitív hírnév növeléséhez is. (Staniec & Kalińska-Kula, 2021)

További előnyként említeném, hogy az employer branding eszközök alkalmazása mindezek mellett hozzájárul még a toborzás támogatásához; azáltal, hogy több tapasztalt, tehetséges munkavállalót vonz a szervezethez, és ez összességében a vállalat működésének teljesítményére is hatással van. (Dajnoki & Héder-Rima, 2020)

Mindezekon felül Figurska és Matuska (2013) további számos előnyt felsoroltak, mint például: nagyobb mértékű sokszínűség a munkaerőben, erősebb vállalati kultúra, jelentőségteljesebb PR eszközök és akár még a részvények értéke is növekedhet. A szervezet szempontjából is kiemelten hasznosak az employer branding tevékenységek, ugyanis növelik a munkavállalók bizalmát a szervezet felé, nagyobb együttműködést eredményeznek a kollégák között, és még a munkaerő hiányzásainak számát is csökkenti.

Biswas és Suar (2014) kutatásukban összefüggést találtak a szervezetek pénzügyi teljesítménye és az employer branding tevékenységekre fordított figyelem és idő között, amely azt mutattatta, hogy egy vállalat minél nagyobb mértékben foglalkozik a munkáltatói márkaépítéssel, annál kedvezőbb a pénzügyi teljesítménye.

Összességében tehát úgy gondolom megéri egy szervezet számára az employer branding-gel foglalkoznia.

### **1.3. Employer Branding folyamat felépítése, lépései**

Az alábbi fejezetben a munkáltatói márka felépítését és annak különböző értelmezéseit, illetve a munkáltatói márkaépítés folyamatának felépítését, lépéseit ismertetem szakirodalom alapján, majd kitérek a munkáltatói értékajánlat (EVP) fogalmára és felépítésére is.

#### *1.3.1. A munkáltatói márka felépítése, részei*

A munkáltatói márkaépítésnek 3 fő alappillére van:

- tapasztalt, képzett munkaerő bevonása
- jól teljesítő munkavállalók megtartása

- megfelelő kezelése az elbocsátásoknak

Ezekre épül fel az a folyamat, amelynek célja mindvégig a fenti 3 szempont szem előtt tartása. (Chovan, 2019)

Aboul-Ela (2016) 4 dimenzióra bontotta a munkáltatói márkaépítést, amelyek a Bloom-Live-Connect-Grow (azaz magyar fordításban a következően hangzanának: virágzás-elő/élet - kapcsolódás-növekedés/fejlődés). Az alábbiakban ezek mentén mutatom be a munkáltatói márkaépítés felépítését.

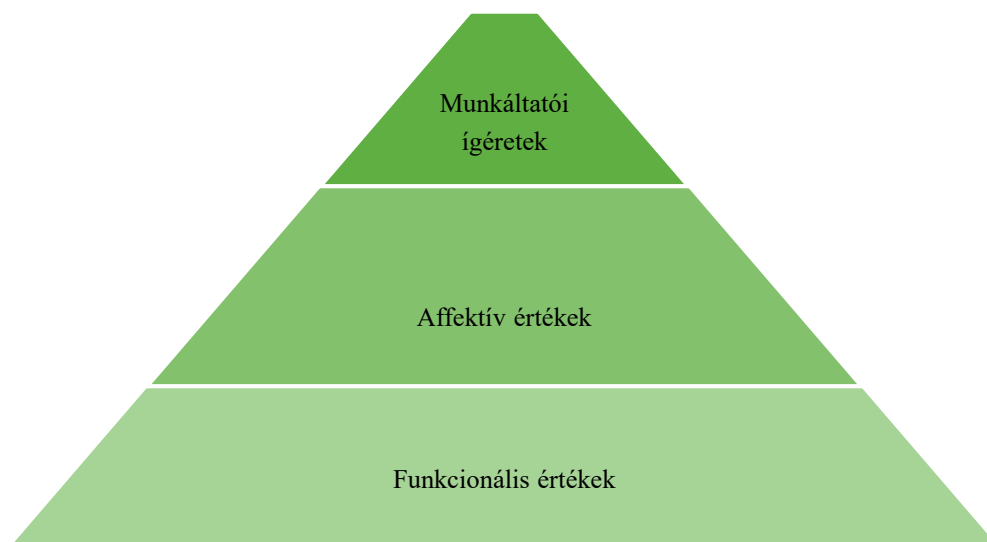
Az első ezek közül a Bloom (azaz virágzás), amely a szervezeti határokon kívüli tényezőkre utal. Ezek azok az elemek, amelyet egy külső szemlélő lát, tapasztal a munkáltatóval kapcsolatban. A vállalatok ezen eszközök segítségével (később részletesen kifejtem) próbálják felkelteni és magukhoz vonzani a potenciális munkavállalókat. Ugyanakkor a meglévő alkalmazottak megtartásában is segítenek, mivel a vállalat jó hírnevének köszönhetően szívesen maradnak egy magas presztízsű vállalatnál. Ez az első dimenzió magába foglalja a külső környezet számára vetített képet, versenyelőnyt és egyéb eszközöket, amelyeket a későbbiekben fejtek ki részletesebben. (Aboul-Ela, 2016)

A második dimenzió, Live (azaz élő/élet) a tényleges munkakörnyezetet jelenti, amelyben a jelenlegi alkalmazottak tevékenykednek. A Connect (vagyis kapcsolat) esetében pedig az interakciókra összpontosítanak, amely a vállalat és a munkavállaló között folyik. Ennek része mind a csapatmunka, együttműködés minősége; a szervezet vezetésének különböző fajtái, működése; vállalaton belüli kommunikáció. Az utolsó dimenzió, a Grow (azaz fejlődés, növekedés), pedig maga a munkavállaló potenciális fejlesztésével foglalkozik. (Ennek eszközeit is a későbbi, Munkáltatói márkaépítés eszközei című fejezetben ismertetem) (Aboul-Ela, 2016)

Theurer és szerzőtársai (2018) más megközelítésből próbálták csoportosítani a felépítését. Az első a munkáltatói tudás fejlesztése és az abba való befektetés, amely azokat az elemeket foglalja magába, amelyeket a vállalat irányít, mint például a kommunikációs eszközök használata, vagy a különböző juttatások nyújtása. A következő szint a meghatározásuk alapján a jelentkezők, munkavállalók gondolkodásmódjának (applicant/employee mind-set) feltérképezése. Ez alatt azt értik, hogy mit gondolnak, éreznek, tesznek a munkavállalók a munkájukkal kapcsolatban. Ugyanis az alkalmazottak attitűdje is nagyban formálja a vállalat hírnevét és a külső szemlélők véleményét a szervezetről.

A harmadik különálló csoport a vállalati teljesítmény és versenyelőny. Része például a megnövekedett jól teljesítő munkaerő létszáma, kedvező hírnév, és egyéb tényezők. Legutolsó sorban a pénzügyi piaci teljesítményt és a részvényesi értéket különítették el, amely azt fejezi ki, hogy mennyivel nőtt a vállalat értéke egy sikeres employer branding kampány után.

Ong (2011) szintén más módon közelíti meg a munkáltatói márképítés felépítését. Úgy véli, hogy a fogyasztók egy bizonyos hierarchikus sorrendet követnek a munkáltatói márká értékelésekor és ez alapján, a munkavállalók szempontjából tagolta az employer branding tevékenységeket. (4. ábra). Állítása szerint, a munkavállalók elsősorban általában a racionális (vagy funkcionális) tulajdonságokat érzékelik, értékelik először, majd ezután következnek az affektív, azaz érzelmi tulajdonságok. A legutolsó szint, amit a leendő alkalmazottak megvizsgálhatnak, azok a szervezet ígéretei arról, hogy milyen náluk dolgozni, milyen előnyöket tudnak nyújtani más vállalatokhoz képest.



4. ábra: Munkáltatói márképítés részei munkavállalók szempontjából

Forrás: Saját szerkesztés Ong (2011) alapján, 2025

A munkavállalók szemszögéből készített áttekintés után ismertetném, hogy a munkáltató szempontjából hogyan csoportosíthatók a vállalatok és hogy milyen külső szemléletmódja van az employer branding folyamat felépítésének. Az ilyen módon meghatározott első elem, az a munkáltatói imázs. Ez alá olyan meghatározások tartozhatnak, amelyek a vállalat hírnevét ítélik meg, az alapján, hogy milyennek látják a leendő munkavállalók. A második része a munkáltatói bizalom, amely a vállalat által ígért és tényleges előnyök közti különbségek mértéke, vagy teljes

hiánya alapján alakul ki. A harmadik elem pedig a munkáltatói preferenciák, amelyek vagy a jelenlegi alkalmazottak minél hosszabb távú megtartására és a lojalitás növelésére irányulnak, vagy pedig az új, tehetséges munkavállalók bevonására. (Hochegger, 2014)

### *1.3.2. A munkáltatói márkaépítés folyamatának lépései*

Az alábbi részfejezetben a munkáltatói márkaépítés folyamatának lépéseit mutatom be részletesen kitérve az egyes elemekre. Fontos megjegyezni, hogy nincs egy egységes, mindenki által elfogadott módja az employer branding folyamat menetének, a továbbiakban az általam összegyűjtött szakirodalmon alapuló lépések sorozatát mutatom be.

Bagienska (2018) az alábbiak szerint határozta meg a munkáltatói márkaépítés folyamatának menetét:

- A jelenlegi munkáltatói imázs vizsgálata
- A kívánt munkáltatói imázs kialakítása
- A munkáltatói értékajánlat (EVP: employer value proposition) meghatározása
- Employer branding tevékenységek megvalósítása
- Fejlesztések és a szükséges módosítások végrehajtása

A munkáltatói márkaépítés első lépése szinte minden szakirodalmi forrás szerint valamilyen vizsgálat, elemzés; amely a vállalat nagyobb mértékű megismerésére irányul, a munkáltatói hírnévre, imázsképre koncentrálva. Ebben a szakaszban fontos megismerni, tudatossá tenni többek közt a szervezet céljait, az irányítás, vezetés típusát, a vállalati kultúrát, külső hírnevet. Ezen felül egyéb tényezőket is érdemes áttekinteni, mint például a toborzási folyamat gördülékenysége, munkahelyi környezet, jutalmazási rendszer. Ezáltal körvonalazódhat a márkaerősség és előtérbe kerülhetnek a fejlesztendő területek. (Dajnoki & Héder-Rima, 2020)

A második szakaszban, amely a kívánt munkáltatói imázs kialakítása, vagy Dajnoki és Héder-Rima (2020) megfogalmazásában a befolyásolási szakasz, már magára folyamatra koncentrálódnak a tevékenységek. Az alapos vizsgálat után már el lehet kezdeni olyan munkavállalók bevonását segítő tevékenységeket, mint például karrieroldal létrehozása és működtetése, vagy a toborzási folyamatok gördülékenyebb megszervezése a jelentkezési élményjavítás érdekében. Kiemelten fontos még a közösségi oldalon való jelenlét és az alkalmazottak véleményének kommunikálása.

Jó példának tartom Tsareva és Lisitsa (2018) gondolatait is, akik egy orvosi szervezetet vizsgáltak employer branding oldalról. A tanulmányuk elkészítése során kidolgoztak egy olyan jelöltprofil, amely az ideális munkavállaló tulajdonságait összesítette, majd ehhez mértén választottak a potenciális jelentkezők közül. Előzetesen felmérést készítettek arról, hogy a konkrét célcsoportnak milyen igényei, elvárásai vannak a munkáltatóval szemben. Ennek függvényében dolgoztak ki egy értékajánlatot (EVP) (következő fejezetben ismertetem részletesebben) és azt is figyelembe vették, hogy milyen felületeken, platformokon keresnek állást az orvosok.

### *1.3.3. Employee Value Proposition (EVP), azaz a munkáltatói értékajánlat*

Fontosnak tartom külön kiemelni a munkáltatói értékajánlatot, mint a munkáltatói márkaépítés egyik jelentős elemét. Az alábbi alfejezetben ennek megalkotását, tényezőit részletezem. A források nagy többségében a Beros és szerzőtársai által 2018-ban kiadott konferencia kötetből származnak, mivel Bagienska kellőképpen átfogóan ír a témáról és a munkáltatói értékajánlat, mint munkáltatói márkaépítés részéről.

Az employee value proposition (EVP) elkészítése és használata különösen fontos, mivel egy kutatás alapján, amelyek a fiatalabb generációkat vizsgálta, az derült ki, hogy az álláskeresők megválogatják, hogy milyen munkáltatóhoz jelentkeznek. Többek között az is kimutatható volt a felmérésből, hogy a vizsgált személyek nem jelentkeznek olyan vállalatokhoz, amelyekről kevés információ érhető el, valamint nincsenek felsorolva a pályázókkal szembeni elvárások, vagy nem derül ki az állás leírásból, hogy kiket keresnek. (Bagienska, 2018)

Bagienska (2018) szerint napjainkban egyre meghatározóbb tényező a munkáltatói értékajánlat munkahelyválasztáskor. Ugyanakkor arra is rámutatnak, hogy a legtöbb szervezet túlságosan általánosan fogalmazza meg ezt az EVP-t. A legtöbb weboldalon például ilyen kijelentésekkel találkozunk: „fejlődési lehetőségek”. Ezek olyan rendkívül gyakran használt szókapcsolatok, hogy érdemesebb lehet specifikusabban megfogalmazni, vagy részletezni ezeknek tartalmát. Ahhoz, hogy sikeresen el lehessen különíteni más vállalatoktól a munkáltatót, nem elég általános pozitívumokat felsorolni, hanem szükséges időt szánni arra, hogy megértsük, ténylegesen milyen előnyöket biztosít a szervezet a munkavállalók számára. Az EVP, azaz a munkáltatói értékajánlat megalkotásában a következő folyamat lehet

segítségünkre. Bagienska (2018) szerint először fontos meghatározni magának a munkáltatói márkaépítésnek a céljait, vagy hogy milyen okból van erre szükség, kiket szeretnénk bevonni vagy megtartani. A következő lépésként meg kell tervezni részletesen, a jelenlegi alkalmazottak igényei alapján, hogy milyen tényezőkből tevődik össze a munkáltatói értékajánlat. Szükséges lehet konkrét intézkedéseket kidolgozni, amelyek a munkáltatói élmény javítására fókuszálnak, hogy később ezek segítségével tudjon a vállalat egy hiteles EVP-t kommunikálni. Egy jól felépített munkáltatói értékajánlat a szervezet teljes külső környezetére is pozitív hatással lehet.

Bagienska (2018) öt különböző dimenzióra különítette el a lehetséges munkáltatói értékajánlatokat. Az egyik ezek közül a munkakörülményekre fókuszál, például mennyire rugalmas a betöltendő pozíció munkaideje, lehetséges-e távmunkavégzés stb. Egy másik lényeges szempont a fejlődési lehetőségek. Ide olyan elemeket sorolnak, mint például képzési programok, előrelépési lehetőségek. A következő dimenzió a jutalmazási rendszer, amely tágabb értelemben mind a bérezést, juttatásokat, kitüntetések és egyéb ehhez a területhez kapcsolódó elemeket tartalmaz. Elkülönítenek továbbá egy emberekből, munkatársakból álló aspektust, amelynek fontos része például a támogató közeg, vagy a csapatmunkában történő együttműködés megvalósítása. Utolsóként a szervezetet említik, mint lényeges szempontot. Ide sorolják a vállalaton kívülre történő kommunikáció hitelességének mértékét és tartalmát, valamint a cég hírnevét.

Staniec és Kalińska-Kula, (2021) felmérései alapján a belső munkavállalói márkaépítés jelentős pozitív hatással van az alkalmazottak összetartozás érzésének és elkötelezettségük javítására. Ennek megvalósítása érdekében azonban szükséges előzetesen felmérni a jelenlegi munkavállalók igényeit, és ahogyan korábban is említettem ennek megfelelően formálni a munkáltatói értékajánlatot. Az alkalmazottak igényeire szabott EVP megteremti azt a motiváló légkört, amely az új munkaerő bevonásához, és a jelenlegi megtartásához szükséges. Staniec és Kalińska-Kula, (2021) többek közt azt is kiemelik, hogy kulcsfontosságú a hitelesség a munkáltatói értékajánlat kommunikálásában.

Jól látható, hogy a különböző szakirodalmak mind a jelenlegi munkaerő szempontjából kiindulva javasolják az EVP kialakítását. A továbbiakban pár érdekességet ismertetek a munkáltatói értékajánlattal kapcsolatban, ugyanis fontosnak tartom ezeket is megvizsgálni a későbbiekben.

Bagienska (2018) kutatásai alapján a vizsgált vállalatok 95%-a jelenítette meg weboldalukon az aktuális állásajánlatokat, ugyanakkor a szervezeteknek csak 68%-a tüntette

fel a követelményeket és elvárásokat a jelentkezőkkel szemben. Ennél még kisebb a toborzási folyamatról rövid leírást biztosító munkáltatók aránya, összesen 57%.

Azt is vizsgálták, hogy az 5 dimenzió közül melyikhez kapcsolódnak a weboldalakon megjelenített munkáltatói értékajánlatok. Legnagyobb arányban a fejlődési lehetőségekről nyújtanak tájékoztatást (30%), második a munkakörülmények (24%), majd ezt követik a szervezetről szolgáltatott információk (18%) és a jelenlegi alkalmazottakról közvetített tudnivalók (17%). Legkevésbé gyakori a juttatások, jutalmazási rendszer ismertetése, ez összesen csak 10%-os arányban fordult elő a vizsgált vállalatok weboldalai között. Ez a 2018-as felmérés azt mutatja, hogy a munkáltatók leginkább a munkavállalók fejlődési lehetőségeire összpontosítanak. (Bagienska, 2018)

#### **1.4. Employer Branding eszközei**

Az alábbi fejezetben részletesen ismertetem, hogy az egyes szakirodalmi források alapján mik tartoznak a munkáltatói márkaépítés eszközei közé. Olyan tényezők kerülnek bemutatásra, amelyek számos esetben a szervezet már kialakult folyamatait, tevékenységeit; viszont employer branding szempontból nagyobb mértékű tudatosítást, odafigyelést, tökéletesítést igényelnek.

Elsőként, a már Munkáltatói márkaépítés felépítése alfejezetben említett Aboul-Ela (2016) szerint létrehozott 4 dimenzió mentén ismertetem az eszközöket. Ez alapján a Bloom, vagyis a virágzás dimenziója alá tartoznak a következő elemek: munkáltató piaci helyzete, weboldalának minősége, elkülöníthetősége a versenytársaktól, vállalat jövőképe, hírnév, presztízs. Ide sorolja többek között azt is, hogy a vállalatnak alapvetően mely országban található a központja, hiszen számtalan esetben az adott ország kultúrája, értékei, szokásai kihatnak az egész szervezet működésére. (Aboul-Ela, 2016)

A második dimenzió, Live (élő/élet) elemei a következőképpen kapcsolódnak a munkáltatói márka eszközeihez. Aboul-Ela (2016) olyan tényezőket sorol ide, mint a bérezés, juttatási rendszer, kellemes munkahelyi légkör, vállalati kultúra, munka-magánélet egyensúlyának megteremtése, akár egészségbiztosítás, különböző erre irányuló programok.

A Grow (fejlődés/növekedés) dimenzió része a karrierút, változatos feladatok, fejlődési és tanulási lehetőségek, például nyelvtanulás, különböző egyéb képzések, workshopok. Ugyanakkor ide sorolja még többek között az objektív értékelési és visszajelzési rendszert,

valamint a munkáltató stabilitást, az alkalmazottak esetében a jelenlegi pozíció biztonságát. (Aboul-Ela, 2016)

A Connect, azaz kapcsolat dimenzió alatt a kommunikációs csatornák összességét, vagyis mind a szervezeten belüli kommunikációs felületeket, mind a szervezeten kívüli kommunikációs eszközöket érti. Továbbá idetartozik még a kommunikációs folyamat minősége, és hogy a szervezet működését inkább autokratikus vagy demokratikus rendszer jellemzi. (Aboul-Ela, 2016)

Kreizingerné Richter (2025) Herzberg motivációs modellje szempontjából közelíti meg a munkáltatói márkaépítést. Ez alapján Herzberg higiénias és motivációs szempontból különítette el a különböző tényezőket. Úgy fogalmazott, hogy az előbbi elemek nem tartoznak a munkaerő számára motiváló szempontok közé, míg az utóbbiak megnyerőek lehetnek a különböző állásajánlatokra jelentkező személyek számára. A csoportosítás alapján Higiénias elemek, vagyis a mondhatni alapvető szükségletek és céljuk az elégedetlenség megelőzése, a következők: vezetés minősége, vezetők és beosztottak közötti kapcsolat minősége, fizikai munkakörnyezet, kollégák közti kapcsolat minősége, munka-magánélet egyensúlya, biztonság, státusz, bérezés. A motivációs tényezők, amelyek a további előnyöket jelenthetik, és a nagyobb mértékű elégedettség elérésére törekednek, az alábbiak: teljesítmény és az elismerés, kihívást jelentő feladatok, Felelősségteljes munkakör, előrelépési lehetőségek, pszichológiai fejlődés. (5. ábra)



5. ábra: Herzberg motivációs modellje

Forrás: Saját szerkesztés Kreizingerné Richter (2025) alapján

Bagienska (2017) további lehetséges munkáltatói márkaépítés eszközöket ismertet cikkében. A fejlődési lehetőségek közé sorolják azokat a tevékenységeket is, amelyek biztosítják a pályakezdők számára például a szakmai gyakorlat vagy duális képzés elvégzését a szervezetenél a tanulmányaikhoz kötődően. Ide sorolható továbbá a gyakornoki programok és a diákmunka keretein belül szerzett tapasztalat lehetősége is, valamint a jelenlegi munkavállalók számára létrehozott mentorálási programok. Továbbá az egészséges munkahelyi légkör fogalmát is széleskörűen értelmezik, véleményük szerint idetartozik a munkavállalók alacsony számú rotációja is.

Egy felmérés, amely az employer branding folyamat észlelt eszközeit vizsgálta, megállapította, hogy a legjelentősebb tényezők közé a szervezeti kultúra, támogató munkakörnyezet, munkáltatói imázs és hírnév, valamint a munkakörrel szembeni elégedettség a munkavállalók részéről tartoznak. A tanulmány rámutatott többek között arra is, hogy a leglényegesebb tulajdonsága a szervezeteknek, mint munkáltatónak a kultúra és az imázs. (Gupta et al., 2018)

Dajnoki és Héder-Rima (2020) eszközként említi a szervezetek különálló karrieroldalát és a közösségi média megjelenéseket is. Bagienska (2018) is kiemeli a karrieroldal jelentőségét, amelyen az állásajánlatok mellett fontos szerepet játszhat a vízió, misszió, célok, álmok, egyéb információk megjelenítése is. Továbbá azt is kihangsúlyozzák, hogy a szervezet karrieroldalát érdemes folyamatosan frissíteni; új, releváns tartalmakkal feltölteni.

Egy, a fentebbi eszközök használatát konkrét számokkal igazoló felmérésből az is kiderül, hogy a kutatásban részt vett szervezetek 45%-nak létezik különálló karrieroldala és 21%-uk tervezi a terület a létrehozását. Továbbá az is jól látható volt az elvégzett felmérésből, hogy csak a vállalatok 20%-a használt valamilyen közösségi média platformot a munkáltatói imázs építésére, erősítésére. A kutatás a belső kommunikációs eszközök használatát is vizsgálta, amelyből kiderült, hogy a vizsgált munkáltatók 44%-a használ például belső hírlevelet vagy intranetet. (Bagienska, 2018)

A munkáltatói márkaépítés eszközei hatékonyságának mérésére Hochegger (2014) a munkavállalók számára elkészített elégedettségi kérdőívet javasolja. Ebben a külső szempontból észlelt munkáltatói márkát, imázst, preferenciákat, és megbízhatóságot értékelte különböző állításokra adott pontszám alapján.

## 1.5. Munkavállalók prioritásai a munkáltatóval szemben

Fontosnak tartom munkáltatói márkaépítés szempontjából a munkavállalók igényeit is megvizsgálni különböző szakirodalmi források alapján, annak érdekében, hogy a munkáltató minél jobban reagáljon ezekre az igényekre, hiszen ezáltal is még több jelentkezőt tud vonzani az állásajánlatokra és sikeresebben tudja megtartani jelenlegi alkalmazottait.

Az alábbiakban főként a Randstad felméréseit elemzem és ismertetem részletesen. Randstad Employer Brand Research a világ egyik legátfogóbb, leginkább mélyre hatoló független munkáltatói márka kutatási rendszere, amely közel 173 000 munkavállaló véleményét összesíti 6084 vállalatról világszerte. Magyarországon körülbelül 7500 főt kérdeznek meg egy felmérés során. 2000 óta nemzetközi partnere, a Kantar végzi a kutatásokat. (Randstad, 2022)

A 2021-ben elvégzett Randstad felmérés alapján, Magyarországon az alábbi szempontok voltak a meghatározóak: a versenyképes fizetés és az állás tartós biztonsága mellett még a kellemes munkahelyi légkör tartozik a főbb prioritások közé a magyar munkavállalók számára.

A 2022-es Randstad által végzett kutatás során elsőként a tanulási és fejlődési lehetőségek jelentek meg főszerpontnak, majd ezt követte jó csapat és a távmunka lehetősége. Magas értékeléseket kapott továbbá a kellemes munkahelyi légkör (68%), vállalat pénzügyi stabilitása (62%), az állás hosszú távú biztonsága (60%) is, amit legvégül, de még mindig nagyon magas pontszámmal a munka-magánélet egyensúlya (58%) követett. (Randstad, 2022)

2024-ben elvégzett kutatás eredményei alapján első helyre a vonzó bér és juttatási csomagok kerültek, majd ezt követte a kellemes munkahelyi légkör és munkakörnyezet, munkáltató pénzügyi stabilitása, állás hosszú távú biztonsága, munka-magánélet egyensúlya, amely az utóbbi időben egyre fontosabb a munkavállalók számára. (Randstad, 2024)

Jól látható, hogy szinte minden évben ugyanazok a prioritások versenyeznek az első helyért. A legfontosabb munkáltatói előnyök közé a versenyképes fizetés és juttatási csomag, a munkáltató vállalat pénzügyi stabilitása és a kellemes munkahelyi légkör tartoznak. Szorosan követik ezeket a szempontokat az állás tartósságának biztonsága és a munka-magánélet egyensúlya is, például rugalmas munkaidő vagy távmunkavégzés lehetőségének formájában. Az is látható a kutatásokból, hogy a vonzó munkabér és juttatási csomag kiemelten fontos. (Figurska és Matuska, 2013)

A magyar és az európai munkavállalók között is találni különbségeket. Magyarországon többek között a versenyképes fizetés és juttatási csomagok, kellemes munkahelyi légkör és a

vállalat stabil pénzügyi háttere az elsődleges szempont. Ezzel szemben az európai országokat egységesnek tekintő felmérés alapján máshol a munkakör sokszínűsége és a jó hírnév a vezető prioritás. (Randstadt, 2022)

A Randstad felmérése arra is rámutat, hogy a munkavállalók vágyai sokszor eltérnek attól, amit ténylegesen keresnek egy munkahelyen. Megkérdezés alapján vonzó fizetésre, extra juttatásokra, kellemes légkörre, pénzügyi stabilitásra és hosszú távú biztonságra vágnak, a valós döntéseikben azonban gyakran a munkahely közelsége, biztos megélhetés, és a kiszámíthatóság dominál. Ezek az elvárások mind hozzájárulnak a munkáltatói márka tudatos és hosszú távú építéséhez. (Randstad, 2022)

Nemek szerinti bontásban, a nők és a férfiak elvárásai közt találhatunk különbségeket. A nők számára sokkal nagyobb jelentőséggel bír távmunkavégzés lehetősége és munkahely közelsége, könnyű megközelítése és az egyenlő bánásmód. Emellett a rugalmas munkaidő, és a megfelelő mértékű munka-magánélet egyensúly is döntő lehet egy állásajánlat elfogadásakor. Ezzel szemben a férfiak a pénzügyileg stabil vállalatokat, erős vezetőket, fejlődési lehetőségeket, nemzetközi karrierlehetőségeket, és a jó hírű cégeket keresik. Ezen kívül a fejlett technológia és innovációk is nagy hatással vannak a döntésükre. (Randstad, 2022)

Álláskeresés terén a különböző generációk is mást-mást tartanak számottevőnek. Az X generáció (1965 és 1980 közötti születésűek) a jó munka-magánélet egyensúlyt és a versenyképes bérezést tartják a legfontosabbnak, valamint a rugalmas munkaidőt és az erős vezetést, a vállalat részéről magas minőségű termékek vagy szolgáltatások nyújtását tartják szem előtt. A millennium, azaz az Y generáció (1980 és 1994 közötti születésűek) számára a fejlődés és nemzetközi karrierlehetőségek a fontosak, jellemzően ambiciózusok és lelkesek. (Randstad, 2022)

Más kutatások azt mutatják, hogy minél alacsonyabb a válaszadók iskolai végzettsége, annál nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a fizetésnek, a légkörnek és a rugalmas munkafeltételeknek. (Figurska és Matuska, 2013)

A betöltött pozícióban és a munkakör szerint is találunk eltéréseket. A termelésben dolgozó állandó munkavállalók, valamint az adminisztratív személyzet tagjai általában közös alapvető szükségletekkel rendelkeznek: például a munkahely biztonsága, a kellemes munkakörnyezet, a rugalmas munkaidő-beosztás és a munkahely jó megközelíthetősége. Az irodai alkalmazottak azonban lényegesen nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a munkakör sokszínűségének, és általánosságban jobban keresik a karrierlehetőségeket, mint a termelésben dolgozók. A vezetők,

az irodai alkalmazottakhoz hasonlóan, a fejlődésre és a magasabb szintű teljesítményre törekszenek. Elsősorban inkább az erős vezetést, a nemzetközi karrierlehetőségeket, a vállalat erős imázsát és értékeit, valamint az innovációkat keresik, ezeket tartják maguk számára értékesnek. (Figurska és Matuska, 2013)

A konkretizált értékelést tekintve az alábbi szervezetek részesültek valamilyen elismerésben. A 2022-ben, akárcsak 2020-ban, ismét a LEGO-t választották Magyarország legvonzóbb munkáltatójának a Randstadt felmérései alapján. Második helyezett a Samsung, harmadik helyezett a Mercedes-Benz lett. (Randstadt, 2022)

2024-ben az első helyet a LEGO szerezte meg, míg a BT és a Mercedes-Benz lett a második, illetve harmadik helyezett. (Randstadt, 2024)

Szektoronként elkülönítve is értékelték a munkáltatókat, ez alapján külön díjat kaptak többek között a Libri, a Magyar Nemzeti Bank, a MOL, a Novartis, az Accent Hotels, a Coca-Cola, a Szerencsejáték Zrt., a Magyar Telekom, a Wizz Air, a Lufthansa Systems, valamint a KÉSZ csoport. Az Aldi nyerte el a "legismertebb munkáltató" címet. (Randstadt, 2024)

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Az alábbi fejezetben a szakirodalmi forrásokon kívüli további szekunder forrásokat, valamint primer kutatási módszereket ismertetek. Fontosnak tartom részletesen bemutatni, hogy milyen jellegű adatokat, információkat használtam fel a szakdolgozat elkészítéséhez.

A szakdolgozatom célja annak vizsgálata volt, hogy milyen employer branding tevékenységeket folytat a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelye, és ezek mennyire tekinthetők eredményesnek, sikeresnek a szervezet szempontjából. Ennek érdekében mind kvantitatív, mind kvalitatív kutatási módszereket alkalmaztam annak érdekében, hogy a munkáltató, valamint a lakosság szempontjából is megvizsgáljam ezeket a tevékenységeket. További szekunder forrásként említhetőek a vállalat belső adatai. Emellett primer kutatást is végeztem egy szakmai mélyinterjú és a lakosság attitűdjeit felmérő kérdőív segítségével.

A szakmai gyakorlatomat a Michelin Hungária Kft.-nél töltöttem, mint employer branding asszisztens, így teljes képet kaphattam a szervezet által folytatott attraktivitási akciókról. Számptalan ezzel kapcsolatos tevékenységben vettem részt és sokszor jelen voltam az ilyen jellegű megbeszéléseken is, ahol lehetőségem volt jegyzetelni. Valamint a cég hozzáférést adott bizonyos belső adataihoz, statisztikáihoz, felméréseik összegzéséhez, amelyek elemzésre kerülnek a szakdolgozat következő fejezeteiben. Ezeket az adatokat és információkat esettanulmány jelleggel dolgozom fel, a cél egy jól áttekinthető, strukturált szövegrész a szervezet munkáltatói márkaépítési folyamatának működéséről.

Kvalitatív kutatásként egy szakmai mélyinterjút végeztem a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyének employer branding folyamatok vezetőjével, Tóth Évával, akinek segítségével átfogó betekintést nyerhettem a szervezet munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatos céljaiba, tevékenységeibe, eredményeikbe. Az interjú hanganyaga időhiány miatt két részletben került felvételre, az első fele 2025. október 1-én, a második fele 2025. október 10-én. A teljes hanganyag 1 óra 35 perc (1. sz. melléklet). Tóth Éva a Michelin Hungária Kft nyíregyházi telephelyének employer branding és employee experience vezetője. Széleskörű tapasztalata és szakmai tudása révén megfelelő alany a kérdéseim megválaszolására. Elmondása alapján már 27 éve tevékenykedik a szervezetnél. Karrierútja során számtalan munkakörrel megismerkedett, mint például a kontrolling, ipari szervező, később projekt vezető, üzleti egység vezető, személyügyi munkatárs, és már 20 éve mentorálási tevékenységeket is végez. Három diplomával rendelkezik, orosz-francia nyelvtanári, külkereskedelmi és közgazdasági diploma.

A különböző posztokba való kerüléséhez elmondása alapján a Michelin szervezet is segítséget nyújtott különböző képzések keretében, mint például egy ipari szervezői képzés, vagy különböző coaching képzések. Az interjúból az is kiderül, hogy nemzetközi karrierúttal is büszkélkedhet, ugyanis négy évig a szervezet központján Clermont-Ferrandban dolgozott és élt.

A legnagyobb hangsúlyt a fentebb említett belső adatokra és a szakmai mélyinterjúra fektetem a szakdolgozatomban.

Harmadik módszerként kvantitatív kutatást végeztem online kérdőív formájában, amely a lakosság munkáltatói márkaépítéshez fűződő attitűdjeit mérte fel (2. sz. melléklet). A cél az volt, hogy következtetéseket lehessen tenni, hogy a lakosság mit priorizál, mit tart fontosnak, lényegesnek amikor jelentkezik egy munkáltatóhoz, illetve milyen előnyöket keres egy vállalattal szemben. Úgy gondolom, a kutatás hozzájárulhat a munkavállalói élmény javításához és segítségével a szervezet kihangsúlyozhatja azokat az elvárt előnyöket a vállalattal szemben, amelyek a jelentkezők számára hívószavak lehetnek. A kérdőívet önkéntesen tölthették ki a válaszadók, és az adatgyűjtés 2025 október 12 és 21 között zajlott. Összesen 211 személy töltötte ki a kérdőívet. Különösen fontosnak tartom kiemelni, hogy a minta kisméretű, valamint nem véletlenszerű mintavétel történt, ezért ezek az információk egyáltalán nem tekinthetők reprezentatívnak, csak egy általános áttekintést biztosítanak. Az adatfeldolgozás statisztikai módszerek alapján történt és a kutatásomhoz az SPSS programot használtam. Az eredmények a következő fejezetben láthatók.

Úgy gondolom, mindhárom módszer alkalmazása segítségemre szolgált abban, hogy egy átfogó képet kapjak a szervezet employer branding tevékenységükről és hatékonyságukról. Azonban a kutatás leginkább a jelenlegi helyzetre korlátozódik. Az összes, Michelin Hungária Kft. által alkalmazott attraktivitási akció nem szerepel a szakdolgozatban a terjedelemmel kapcsolatos korlátozások okán, és néhány belső, kényes adat titokban tartása végett. Emellett szeretném kihangsúlyozni, hogy a szakdolgozatban csak a Michelin magyarországi, azok közül is a nyíregyházi telephelyre vonatkozó employer branding folyamatok kerülnek ismertetésre. A Michelin vállalat mindezek mellett alkalmaz egy egységes akciótervet is Közép-európai szinten, amelyből csak egy részlet, az ipari attraktivitást fokozó tervek kerülnek bemutatásra. Továbbá ismételtelen kiemelném, hogy az általam elvégzett kérdőíves felmérésben szereplő adatok nem tekinthetők relevánsnak.

### **3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE**

Az alábbi fejezetben részletesen ismertetem az általam összegyűjtött szekunder adatokat és a primer kutatás eredményeit. A fejezet tartalmának nagyrésze a szakmai mélyinterjú és a vállalat belső adatainak elemzéséből áll.

#### **3.1. Michelin Hungária Kft. rövid bemutatása**

Ahhoz, hogy ismertetni tudjam a vállalat munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatos tevékenységeit, szükségesnek találom magát, a Michelin Hungária Kft-t bemutatni, ismertetni röviden. A szervezet teljes neve MICHELIN Hungária Abroncsgyártó Korlátolt Felelősségű Társaság és fő tevékenységi köre TEÁOR kód alapján a következő: 2211.25 Gumiabroncs, gumitömlő gyártása. (Céginformáció, n. d.)

A vállalat története több mint 130 éves múltra tekint vissza. A szervezetet egy francia testvérpár, André és Edouard Michelin alapította 1889-ben. A legelső termékük egy „The Silent”-ként elkeresztelt gumiból készült fékbetét volt, amelyet lóvontatású kocsikhoz használtak. A híres „Michelin Man” megjelenése 1898-hoz köthető, amely az egymásra halmozott akkoriban még fehér gumiabroncsok látványából inspirálódva született, és azóta is a vállalat jelképe (Michelin, n. d.b). Jelenlegi márkaértéke 8,8 milliárd USD-ra tehető. (Michelin, n. d.d). A vállalat nem csak abroncsgyártással foglalkozik.1900-ban jelent meg a Michelin Guide, amely az utazók számára nyújtott segítségét azzal, hogy feltüntette a közeli szervizek, benzinkutak, szállodák címét. A Michelin csillagos éttermek fogalma is magához a szervezethez köthető.

Magyarországon 1996-ban kezdett tevékenykedni, miután felvásárolta a Taurus vállalat különböző egységeit. Napjainkban 4 telephelye működik hazánkban:

- Tuzsér, ahol az alapanyag-ellátás, minőség-ellenőrzés, laboratóriumi vizsgálatok, raktározás, átcsomagolás zajlik.
- Vác, amely a vállalat régiós logisztikai központja
- Budapest, ahol globális kereskedelmi iroda és stratégiai központ található; valamint önálló marketing tevékenység zajlik.

- Nyíregyháza, amely foglalkozik Michelin személyabroncsok, illetve Michelin és Kleber márkájú mezőgazdasági tömlők gyártásával is. Termelési folyamat csak ezen a telephelyen zajlik. (Michelin, n. d.c)

Ez utóbbi, a nyíregyházi telephely a hivatalos székhelye is a szervezetnek. Az utolsó, 2025.09.01-én közzétett létszám adat alapján 1367 munkavállalót foglalkoztatnak, amely régiós szinten is kiemelkedően soknak számít. A tavalyi évben, 2024-ben a vállalat nettó árbevétele a 333 659 996 000 Forint volt, amelynek köszönhetően a MICHELIN Hungária Kft. (Céginformáció, n. d.) az elsők között szerepel a vármegyében, megelőzve például olyan, számára konkurens vállalatokat, mint például a Lego Manufacturing Kft. (Nemzeti Cégtár, n. d.)

Szakedolgozatomban a nyíregyházi telephelyre vonatkozóan dolgoztam fel a munkáltatói márkaépítés kérdését, ugyanis itt zajlik Magyarországon a termelési tevékenység, és ez a telephely foglalkoztatja a legtöbb munkavállalót (Kb. 1200 fő), a másik három városban telephelyenként körül-belül 30-40 fő munkavállaló tevékenykedik. A különböző attraktivitási akciók is főként a nyíregyházi üzemre korlátozódnak, számukra elengedhetetlen a képzett munkaerő folyamatos biztosítása. Az alábbi képen (*1. kép*) a nyíregyházi telephely látható felülnézetből. A kép pilóta nélküli légitármű (drón) segítségével készült.



1. kép: Nyíregyházi termelőüzem

Forrás: Michelin, no date e

### 3.2. Munkáltatói márkaépítés kialakulása a Michelin Hungária Kft.-nél

Az alábbi alfejezetben a szakmai mélyinterjú alapján elemzem, hogy miért volt szüksége a Michelin Hungária Kft.-nek az employer branding tevékenységek bevezetésére, valamint hogyan épül fel a munkáltatói márkaépítési folyamat, kinek/kiknek a feladatköre alá tartozik ez a vállalatnál, és ki a célcsoportja az erre irányuló tevékenységeknek.

Tóth Éva körül-belül négy évvel korábbra, 2021-re datálja azt a nagymértékű csökkenést és hiányt a munkaerő számában, amely a munkáltatói márkaépítési folyamatokkal történő foglalkozáshoz, ilyen jellegű tevékenységek elkezdéséhez vezetett. Ekkoriban a termelési kapacitás növekedni kezdett, azonban ezzel szemben nem nőtt arányosan a képzett munkavállalók száma. Ez többek között a környezeti változásoknak is köszönhető, ugyanis új szervezetek jelentek meg a régióban, mint például a BMW Manufacturing Hungary Kft., valamint számos üzemben történt kapacitásbővítés, mint például a Lego Manufacturing Kft., amelyek konkurenciának tekinthetők a munkaerőpiacon. Számtalan új munkahely jött létre, amely nagymértékű elvándorlást eredményezett.

Korábban a szervezet főleg ajánlás útján vett fel új alkalmazottakat, illetve bíztak abban, hogy a szóbeszéd elég a jó híruk terjesztéséhez. Ez egy ideig működőképes toborzási rendszer volt, Tóth Éva úgy jellemezte a 10-15 évvel ezelőtti időszakot, hogy szinte mindenki a szervezetnél akart elhelyezkedni, sorban álltak az emberek. Napjainkban azonban a munkaerő elvándorlása következtében szükségesnek találtak valamilyen intézkedéseket tenni az új munkavállalók bevonására, és a jelenlegi alkalmazottak megtartására irányulóan. Továbbá Tóth Éva elmondása alapján, a Michelin Hungária Kft. nem ismert eléggé, például az emberek tudják mi az a „Michelin baba”, de nem feltétlen kapcsolják össze a szervezet tevékenységével, az abroncsgyártással. Ugyanez igaz a Michelin csillagos éttermekre is, amelyek a köztudatban egy különálló vállalatként élnek. Az employer branding folyamatok vezetője azt is elmondta, hogy sokan azt sem tudják, hogy a szervezet termelési tevékenysége Nyíregyházán zajlik. Tóth Éva úgy ítéli meg, hogy gyenge az az image, amelyet egy külső szemlélő lát a vállalatból.

A fentebb leírtakat összegezve úgy találták, hogy a vállalat feladata valamilyen megoldást találni a munkaerőhiány kérdésére. További célul tűzték ki az elkötelezettség növelését a munkavállalók körében. Ennek köszönhetően körülbelül két éve létrehoztak egy új munkakört, amely a munkáltatói márkaépítéssel foglalkozik. Korábban nem létezett náluk ilyen tevékenység, ez a munkakör teljesen újnak minősül. Ennek a pozíciónak betöltésére

választották Tóth Évát a széleskörű szakmai tapasztalata és szerteágazó karrierútja végett, aki employee experience és employer branding managerként hivatkozott jelenlegi posztjára. Célja elsősorban az ipari attraktivitás növelése volt, amelynek eszközeit a következő fejezetekben részletesen ismertetem. A szervezet hat munkafolyamatra osztotta a szükséges tevékenységeket, mint például a munkakörülmények javítása; vezetés minőségének javítása; diverzitás, nemek közötti arány kiegyenlítése; külső megjelenések; tehetséggondozás.

Az employer branding folyamatok vezetője Tóth Éva a nyíregyházi telephelyen, ugyanakkor több területtel, kollégával együtt tevékenykedik a siker érdekében. Az egyik leghangsúlyosabb a személyüggyel történő együttműködés, hiszen hozzájuk kötődnek a toborzási feladatok, valamint ők a szervezetben kijelölt PDP-k, azaz személyügyi támogató partnerek, akik a munkavállalók munkahelyi problémáira nyújtanak megoldást. Másik jelentős terület a kommunikáció a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyének employer branding tevékenységeiben. Ez mind a külső és mind a belső megjelenések szempontjából lényeges együttműködés.

Közvetett módon a vezetőség is részt vesz benne, hiszen a vezetés minősége kiemelten fontos a munkáltatói márkaépítés folyamataiban. Továbbá az ő közreműködésük segítségével valósíthatóak meg az attraktivitási akciók, az ötleteikre és a jóváhagyásukra szükség van a projekt elindításához. Tágabb értelmezésben minden alkalmazottnak felelőssége a munkáltatói márkaépítés, hiszen többek között például ők határozzák meg a befogadás minőségét. Tóth Éva a vele készített szakmai mélyinterjú során úgy fogalmazott, hogy maga a csapat hozzáállása legalább olyan fontos, mint a vezető személyisége.

A Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelye az alábbi célcsoportokat határozta meg munkaerőpiac szempontjából. A termelési folyamatok tervezéséhez és irányításhoz mérnökökre van szükségük, azonban tapasztalataik szerint a mérnök végzettséggel rendelkezőket tekintve hiányos a munkaerőpiac. Leginkább gépész-, villamos-, mechatronikai mérnökre van szükségük, ugyanakkor minőségügyi, vagy termékfejlesztő, illetve karbantartó munkavállalókat is keresnek. Fontos kritériumként jelenik meg az angol vagy francia idegennyelv-tudás. Problémát jelent számukra, hogy évről-évre csökken az egyetemeken is a mérnöki szakot választók száma, amely azt eredményezte, hogy alacsonyabb a ponthatár ezeken a szakokon, és a kisebb a szelekció. Az interjúból az is kiderült, hogy gyakran hiába jelentkeznek hozzájuk mérnöki pozíciókra, nem mennek át az ezzel kapcsolatos teszteken, nem

elegendő a tudásuk a poszt betöltéséhez. Mindemellett az álláspályázatokra beadott önéletrajzok mennyisége is számottevően csökkent.

A digitalizáció is egyre jelentősebb részt kap a szervezeti tevékenységekben, ezért megnőtt az igény az informatikai szakemberek felvételére. Állandó munkaerőhiánnyal küzdenek ellátásilánc-menedzsment területén is, így folyamatosan várják a felsőfokú végzettséggel jelentkezőket. Főként a fent említett pozíciókba keresnek szellemi dolgozókat vagy vezetőket, ugyanakkor állandó igényt jelent a fizikai dolgozók toborzása is, abból adódóan, hogy jellemzően ezekben a munkakörökben nagyobb az önkéntes elvándorlás, fluktuáció mértéke. A szakmai mélyinterjú során elhangzott, hogy körülbelül ezer fizikai munkavállaló tevékenykedik nap mint nap a szervezetnél, és megközelítőleg negyven munkavállalót vesznek fel évente. Ha valamilyen fejlesztést végez a vállalat, ez a szám akár száz-százötven főt is jelenthet.

Mindezek ellenére kiemelném, ahogyan Tóth Éva is említette a vele elkészített interjúban, hogy a munkáltatói márkaépítés „még gyerekcipőben jár” a szervezetnél, kezdetlegesnek mondható. Nem került még sor egy egységes stratégia kialakítására, az employer branding folyamatra irányuló tevékenységeik inkább csak „akciók halmaza.”

Mindazonáltal kutatásom során rengeteg tevékenységet, attraktivitás növelését célzó akciót találtam. Az alábbi alfejezetek ezeket gyűjtik össze és ismertetik.

### **3.3. Szervezet befelé irányuló employer branding tevékenységei**

Az alábbi alfejezetben a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyének jelenlegi munkavállalói megtartására, és a munkavállalói élmény javítására irányuló munkáltatói márkaépítés folyamatával kapcsolatos tevékenységeket, fejlesztéseket ismertetem részletezem.

Fontos kiemelnem, hogy a szervezet, mint nemzetközi cég, egy általános akcióttervet közvetít az egységei felé. Ezek összességének az elnevezése a Must Win Battle (megnyerésre váró csaták), amelyből összesen 5 darab készült el. Ez egy 2024-ben induló, kettő éves program, amelyet a Michelin szervezet Manufacturing részlege szorgalmaz. A szakdolgozatom szempontjából a nyíregyházi telephelyre vonatkozó, Must Win Battle 1 keretében végrehajtott intézkedéseket és eredményeket ismertetem részletesen. Ez, az ipari attraktivitás növekedést megcélzó folyamatok és tevékenységek összessége.

Nagyon széleskörű az employer branding eszközök alkalmazása a Michelin vállalatnál, ezért a Bagienska (2018) által is említett 5 szempont alapján csoportosítom ezeket a következőkben.

### *3.3.1. Munkakörülmények*

Elsőként a Michelin Hungária Kft. work, azaz munkakörülmények javítására irányuló fejlesztéseit mutatom be.

A nyíregyházi telephelyen a Must Win Battle 1 keretében számos felújítást végeztek a munkakörülmények javítására. A felújítandó helyiségekkel kapcsolatban a dolgozók ötleteit is szívesen várták, bevonták őket a tervezésbe, hogy a lehető leghatékonyabb formában készüljön el az adott helyiség.

Elsőként a közös terek, mint például mosdók, öltözők, zuhanyzók felújítását végezték el. Ennek célja az egységes, megfelelően működő terek kialakítása volt, amely nagyban segíti az alkalmazottak komfort érzetének javítását. Mindemellett az új, standardizált mosdók kivitelezése segít a nagyobb mértékű megtakarításra vízhasználat terén. Az étkező is felújításra került, új asztalok és székek érkeztek, valamint egy, a helyi nevezetességekhez köthető épületekből formázott betűkkel a Nyíregyháza felirat is helyett kapott a helyiség falán.

Az üzemben is jelentős felújításokat végeztek. Először konkretizáltak a standardokat, majd az egész termelő részt érintő takarítást és festést végeztek. Különböző színek segítségével pontosan meghatározták, hogy az egyes gépeknek, automatizált robotoknak hol a kijelölt helyük. A munkavállalók számára meghatározták mely útvonalon kell a gyáron belül közlekedniük és mit hol lehet elhelyezni. Ezáltal az üzem átláthatóbbá vált és magasabb teljesítmény elérésére képes, nem utolsósorban pedig a biztonság is nagyobb mértékű lett. A festésben mind a fizikai dolgozók, mind a szellemi dolgozók és a vezetők is részt vettek, ezzel is erősítve a vállalati kultúrát, növelve az összetartást, együttműködést a különböző pozícióban lévő személyek között.

Felújításon estek át többek között az irodák is. A sok, kisméretű, ablakkal nem rendelkező iroda helyiség helyett egy tágas, összevont irodát alakítottak ki. Ezen a platformon akár 100 munkavállaló is dolgozhat egyszerre. Az alkalmazottak új asztalokat és székeket kaptak, valamint kialakításra került egy teakonyha, pihenő rész kényelmes fotellel, és még egy kis sarokkönyvtár is. Ezen felül a helyiségből nyílnak hangszigetelt tárgyalótermek is, amelyek

ideálisak 5-8 fős megbeszélések lebonyolítására, ugyanakkor hangszigetelt kis fülkék is találhatóak a teremben, amelyek lehetővé teszik a személyes találkozók, vagy online megbeszélések, telefonhívások diszkrét kezelését. Ezen kívül még található a telephelyen pár kisebb iroda helyiség, amelyek szintén átestek a felújításon. Az irodák, az üzem, és egyéb helyiségek megjelenésére is az úgy nevezett Bib standard vonatkozik, amely alapján minden helyiség ugyanolyan bútorzatot és hasonló elrendezést kapott a kivitelezés során.

Szintén felújításra kerültek az úgynevezett OR helyiségek (Operational Room) is, amelyek a megbeszélések helyszíneként szolgálnak a fizikai dolgozók és az üzleti egységek vezetője között. Ezek az üzem területén elhelyezett hangszigetelt egységek, amelyek a Bib standard alapján egyforma megjelenésűek és kialakításuknak köszönhetően, több funkciót is ellátnak, amelyek beleilleszkednek a vállalat terveibe. (2. kép) A meghatározott 4 funkció a következő:

- Vision, azaz vízió, amely alatt a követendő célok, kívánt eredmények feltüntetését értik színes plakátok segítségével.
- Performance, azaz teljesítmény, amely jól követhető egy filctáblának (white board) köszönhetően, amelyen a havi eredmények kerülnek feltüntetésre. Ez segít az értékelésben és a fejlesztendő területek kiemelésében.
- Digital Corner, vagyis magyarul digitális sarok, amely egy asztali számítógépet jelent, amelyet bárki használhat ügyintézés céljából, vagy ha valamilyen információt akar kikeresni. Mindemellett létrehozásával a szervezet a digitális kultúra megerősítésére is törekszik, amely szintén szerepel a céljaik között.
- We Talk, azaz személyes megbeszélések funkciót is ellát, köszönhetően a felszereltségének és a hangszigeteltségének köszönhetően, így megoldást nyújt arra a problémára is, hogy nem kell iroda helyiséget foglalni kisebb megbeszélésekre, hanem az üzemben is megvalósíthatóak ezek, zavaró hanghatások nélkül.



2. kép: OR helyiség

Forrás: Michelin Hungária Kft. saját belső fotógyűjteménye, 2025

Szintén a munkakörülmények javítása részeként említeném a G10-es jelöléssel ellátott posztok számának nagymértékű csökkentését. Ez a jelölés egy olyan egységes, meghatározott skála része a szervezetnél, amely azt fejezi ki, hogy mennyire megerőltető, nehéz fizikailag egy munkakör, illetve mennyire baleset- sérülésveszélyes az adott feladatkör. Ez alapján a G1-es kategóriába az egyáltalán nem megerőltető, veszélytelen munkaköröket sorolják, míg a G10-es kategóriába tartoznak a legbalesetveszélyesebb, legnehezebb fizikai, erőnléti feladatokat, vagy a fokozottan veszélyes kémiai és vegyi anyagokkal, valamint erős zajhatásnak kitett munkaköröket sorolják. A Must Win Battle 1 keretében az egyes munkafolyamatok automatizálásával, újszerű megoldásokkal elérték, hogy a legveszélyesebb kategóriába tartozó pozíciók száma csökkenjen. Ennek további pozitív hozadéka többek között az is, hogy bővült a munkavégzésre fizikailag alkalmas jelöltek köre, valamint kisebb az egészségügyi kockázat a jelenlegi munkavállalók számára.

A korábbi szakirodalmi források szerint a rugalmas munkaidő és a táv- vagy hibrid munkavégzés lehetősége is a munkakörülmények kategóriához sorolható. A Michelin Hungária Kft. viszonylag rugalmas munkaidőt biztosít a szellemi dolgozói számára. Reggel 7 óra 30 perc és 8 óra között kell megérkezniük, majd ennek megfelelően 8 és fél órát kell dolgozniuk, amelyből fél órát számolnak ebédszünetnek, és ezt pénteken levonják a munkaidőből, így aznap korábban, már kettő órakor távozhatnak a szellemi alkalmazottak. Ilyen módon teljesül a heti 40 munkaóra. A fizikai dolgozóknak számára nincs rugalmas munkavégzési lehetőség munkakörükből adódóan, hiszen ők a termeléssel kapcsolatos feladatokat látják el műszakos

munkarendben. A vezetők is heti 40 órás munkarendben dolgoznak, azonban számos esetben folyamatosan elérhetőnek kell lenniük a munkáltató és beosztottaik számára.

Táv munkavégzésre csak a szellemi dolgozók számára van lehetőség, ugyanakkor nekik is csak indokolt, kivételes helyzetekben van erre lehetőség a különböző szabályzatokból adódóan. Más környező vállalatokat tekintve (például Mondi Bags Hungária Kft., NI Hungary Kft., vagy maga a szervezet budapesti telephelye, ahol lehetőség van 3 napot otthonról, 2 napot az irodából dolgozni) ebben elmaradottnak tekinthetők.

Összességében a számtalan felújításnak köszönhetően úgy gondolom a vállalat rengeteget fordított a munkakörülmények javítására, és különösen jelentősnek tartom, hogy mindezen tevékenységek és a tervezés a jelenlegi munkavállalók bevonásával történt és az ő igényeiknek megfelelően kerültek kialakításra a helyiségek.

### *3.3.2. Fejlődési lehetőségek*

A Must Win Battle 1 keretein belül számos képzési lehetőséget is kialakítottak a munkavállalói élmény fejlesztése és javítása érdekében. A Michelin Hungária Kft.-nél egyébként is gyakori a szerteágazó, sokszínű, érdekes karrierút; a számos lehetőséget biztosítanak a belső munkakör, poszt váltására. Különösen szellemi dolgozók és vezetők esetében jellemző, hogy mind horizontálisan, mind vertikálisan rendszeresen mozognak, más pozíciókba kerülnek, azonban fizikai dolgozók is lehetőséget kapnak szellemi munkakörbe kerülésre.

Két éve indították el a Horizont néven elkeresztelt fizikai dolgozók számára létrehozott tehetséggondozási programot, amelyen 2025-ben összesen 17 fő vesz részt. A csoportos képzés év végéig tart, amelynek részét képezik tantermi órák, elearning tananyagok, workshopok is. A résztvevőknek szeptembertől egyénileg kell elkészíteniük egy projektet vagy tanulmányt, amelyen keresztül gyakorlatban is bemutatathatják elméleti tudásukat a vezetőjük segítségével. Nagy érdeklődés övezi a programot, amelynek köszönhetően 2025-től kezdve minden évben megszervezésre kerül. A kurzus során a résztvevők különböző interperszonális képességeket is elsajátíthatnak, mint például az önismeret, stresszkezelés, és konfliktuskezelés. Szakmai kompetenciájuk is bővíthet a nyelvi képzések, excel használatának elsajátítása, biztonságkultúra és a lean eszközök megismerésének köszönhetően.

A szervezet mentorprogramot is biztosít az alkalmazottai számára. Ennek a folyamata azért is érdekes számomra, mert a vállalat működésében a mentorálás minden esetben alulról érkező

kezdemenyezés, vagyis maga a mentorálást igénylő személy keresi fel a témában tapasztalt, alkalmas mentort, vagyis ez egy teljes mértékben önkéntes alapon működő lehetőség. Számptalan témában lehet segítséget kérni, akár valamilyen új képesség, készség elsajátításáról, vagy a munkakörrel kapcsolatos problémákról, esetleg posztváltás szándékáról van szó. A mentorálási program része egy úgynevezett „One day in my shoes” (egy nap az én cipőmben) esemény is, amely során kipróbálhatják magukat különböző munkakörökben, és az adott terület vezetője ismerteti egy munkanapját. Ez segít számukra döntést hozni abban, hogy milyen pozíció felé orientálódjanak.

A Michelin Hungária Kft.-ben nemzetközi cég révén elvárás az angol vagy francia nyelv legalább alapszintű értése, használata. Ugyanakkor nyelvi képzéseket is biztosítanak azok számára, akik valamelyik idegen nyelven fejleszteni vagy kiegészíteni szeretnék a tudásuk.

További egyedülálló lehetőség, hogy a vállalat patrióta kiküldetéseket is biztosít, amelyek több éves munkaviszonyt jelentenek más országokban, például a Michelin központjában, a franciaországi Clermont-Ferrandban is. Ezalatt a munkavállalók új tapasztalatokat szerezhetnek és nemzetközi karrierútra tehetnek szert.

Tóth Éva további fejlődési lehetőségeket is említ, mint például különböző online formában létrehozott képzéseken való részvétel és tanúsítványok megszerzése.

### 3.3.3. *Jutalmazási rendszer; juttatások*

A Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyén a bérezés a környező vállalatokhoz viszonyítva átlagosnak mondható Tóth Éva szerint, azonban kiemelkedően széleskörű juttatási rendszerrel rendelkeznek. Ez a juttatási csomag két éve került bevezetésre és jelentős munkavállalói elégedettség növekedéséhez vezetett.

Kollektív szerződés alapján az alábbi juttatások érhetőek el a munkavállalók számára: Cafatéria támogatás, amelyet a telephelyi étkezdében válthatnak be; Széchényi Pihenőkártya biztosítása, valamint bölcsődei, vagy óvodai ellátás térítési díja. Ezen felül beiskolázási utalványt is kaphatnak az alkalmazottak, és temetési segílyt is nyújtanak hozzátartozó vagy munkavállaló halála esetén.

A Michelin Gondoskodás Program keretein belül támogatják a munkahelyre történő eljutást, munkába járást is. Helyközi munkába járás esetén költségtérítést kapnak a gépkocsival közlekedő alkalmazottak, valamint a fenntarthatóság és a környezetvédelem támogatásának

jegyében a tömegközlekedés, és a kerékpáros közlekedés is támogatott. Mindemellett eBike vásárlás esetén a szervezet fedezi a költségek egy részét, ezzel is ösztönözve munkavállalóit a kerékpározásra.

Szintén egyedülálló módon helyi általány támogatást is nyújtanak alkalmazottjaik számára. Különbféle szociális támogatásokban is részesítik munkavállalóikat, mint például születési- vagy örökbefogadási támogatás, a kötelező 10 nap helyett 20 napos apaszabadságot biztosítanak, és támogatják a telephely címével egyező településre történő költözést is.

Élet-és egészségbiztosítás terén is kiemelkedőnek számít a juttatási csomagjuk, ugyanis az egészségbiztosításuk kiterjed mind a járóbeteg-ellátásra, diagnosztikára, valamint a fekvőbeteg-ellátásra is és mind az alkalmazottak mind a közeli családtagjaik számára igénybe vehető. A szervezet minden munkavállalója életbiztosítással is rendelkezik, amelynek mértéke egy éves bruttó egyéni alapbérnek felel meg.

Továbbá, aki legalább 5 éve már a vállalat munkavállalója, elismerésben részesül. Azok a személyek, akik már legalább 10 éve a szervezet tagjaként tevékenykednek részt vehetnek egy nagyszabású törzsgárda eseményen, amely idén, 2025-ben egy új helyszínen a nyíregyházi stadionban került megrendezésre. Az ünnepség célja, hogy elismerjék azokat a munkavállalókat, akik 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, és néhány figyelemre méltó esetben több mint 45 éve a szervezet alkalmazottai. Összesen 213 törzsgárda-tag vett részt 2025-ben ezen az ünnepségen, amely erőteljes bizonyítéka a szervezet összetartó erejének és egységének. Az esemény során ünnepélyes keretek között jutalmazták kollégáik hűségét. Úgy gondolom, a fenti szám adatok a magas szintű elkötelezettség bizonyítékai.

Mindezek mellett gyakran kerül sor a magas teljesítmény, vagy valamilyen hosszú-távú projekt sikeres kivitelezése esetén a munkavállalói elismerésekre. A legkiválóbb alkalmazottaikat nem csak pénzügyileg jutalmazzák, hanem akár olyan lehetőségeket is felkínálnak számukra, mint a Hungaroring sportesemények történő részvétel, vagy egy vacsora elfogyasztása egy Michelin csillagos étteremben.

Összességében úgy gondolom, a szervezet munkavállalóik számára nyújtott juttatási csomagja kivételesen széleskörű, és ez az egyik legnagyobb előnyük munkáltatói szempontból elemezve a vállalatot.

### 3.3.4. Munkahelyi légkör

Számos tevékenység irányul a kellemes, pozitív munkahelyi légkör megteremtésére. Ide az olyan kezdeményezéseket soroltam, amelyek a munkavállalók és a vezetőség közötti kapcsolat javítására, belső kommunikációra, és diverzitás megteremtésére koncentrálnak.

Elsőként említeném az I CARE képzést és szemléletmódot, amely egy egyedi vezetői modell, és a szervezet egészére kiterjed. A nemzetközi vállalat mind a 70 országában, ahol valamilyen formában jelen van, ugyanazt a vezetői modellt alkalmazzák. Az I CARE betűinek jelentése az alábbiak:

- Inspiration, azaz inspírálás
- Create trust, vagyis bizalomteremtés
- Awareness, azaz tudatosság
- Results, vagyis eredmények
- Empowerment, azaz felelősségvállalás

A program során közös csapatmunka segítségével fedezhetik fel a résztvevők, mit is jelent valójában az I CARE szemlélet, és hogyan tudják ezt hasznosítani a mindennapjaik során. Jelenleg, 2025 októberében már 224-en vettek részt a programon. A képzés során játékos, kreatív feladatokon keresztül ismerhetik meg a résztvevők, hogy milyen viselkedésmintákkal rendelkezik egy jó vezető. A szervezet minden munkavállalójára úgy tekint, mint vezetőre, ezért a fizikai dolgozókhöz is szeretnék eljuttatni ezt az I CARE vezetői modellt. Az első tesztcsoport rendkívül pozitív visszajelzéseket adott, így októbertől valamennyi fizikai kollégának is elindították a képzést, és a 2025-ös év végéig mindenkinek lehetősége van részt venni a programon. A képzés segítséget nyújt egy közös értékrend kialakításában mind a vállalat, mind az egyének számára. Tóth Éva úgy véli, a vezetés minősége elsődleges a munkaerő-megtartásban, ezért munkája során nagy figyelmet fordít az ehhez kapcsolódó képzések, kurzusok megszervezésére.

Szintén ehhez kapcsolódik az a szervezetre jellemző nézet is, amely alapján figyelembe veszik az alulról érkező ötleteket, megállapításokat is, és beosztástól függetlenül bárki tehet javaslatot. Kiemelten fontosnak tartják a csapatmunkában történő együttműködést és törekednek a kollektív intelligencia kialakítására.

Szintén egy másik képzés, amely a munkahelyi légkör és a vezetők és beosztottak közötti kapcsolat javítását szolgálja, a Safe Space, vagyis magyarul Biztonságos Tér, amelynek célja

hogy a munkavállalók beosztástól függetlenül el merjék mondani a véleményüket, meghallgatásra találjanak. Korábbi felmérések alapján ez kisebb problémákat okozott, amelyre megoldásként hozták létre ezt a programot. Ez egy mentális és pszichológiai egészség javítását célzó képzés, amely az alkalmazottak számára segít egy támogató, megértő közeg létrehozásában. A résztvevők különböző feladatok során fedezhették fel, hogy egyénileg és csoportban milyen akadályok állhatnak a nyílt kommunikáció útjába. Megoldásként közösen dolgozták ki azokat a lépéseket, amely a gondolatok, ötletek, észrevételek szabad és félelemmentes megosztásához vezetnek.

Az első tréning előtt, valamint második szeminárium során kérdőíves felmérést végeztek annak érdekében, hogy felmérjék, mennyire érzik azt a munkavállalók, hogy számít a véleményük és szabadon megoszthatják azt. Az első alkalmon kidolgozott akciótervnek köszönhetően a szervezet által alkalmazott egyedi mutató, a Safe Space Index értéke 65%-ról 85%-ra nőtt. A kezdeményezés sikeresnek bizonyult.

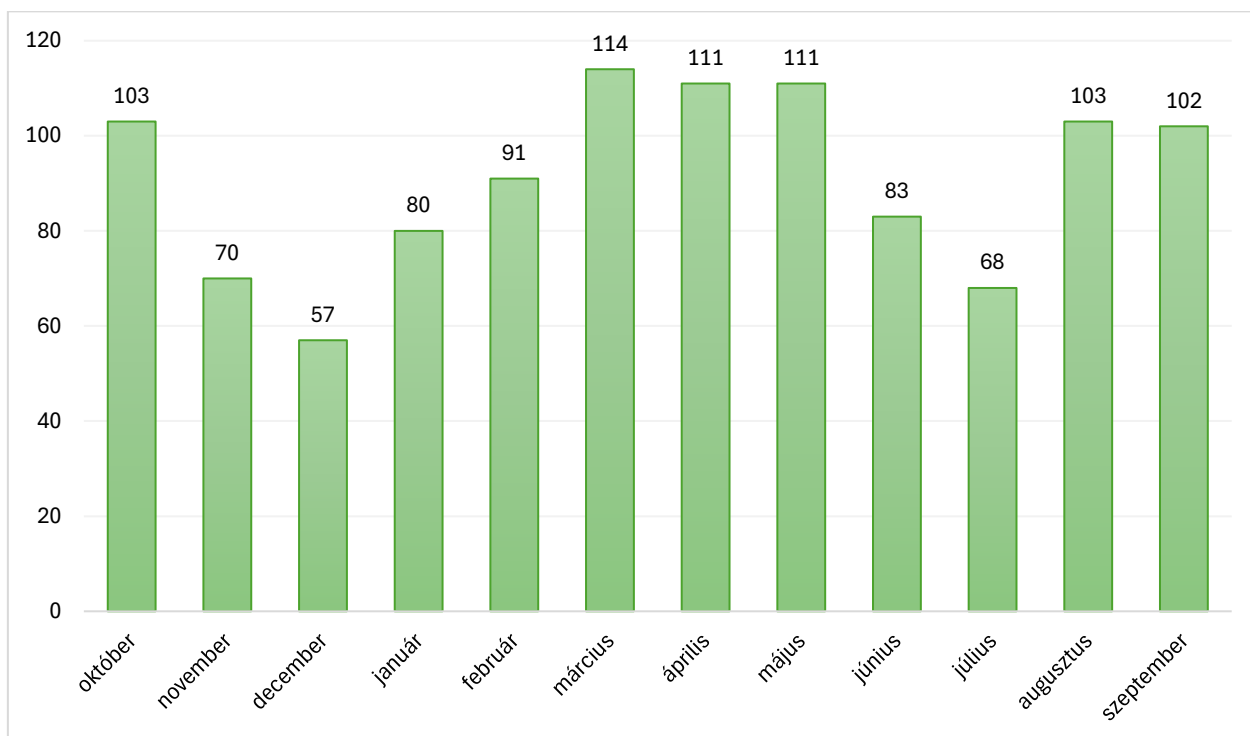
A munkavállalók számára Haladjunk Együtt Fórum eseményeket is rendeznek havi rendszerességgel, amely megbeszélésen bárki részt vehet és elmondhatja a telephellyel kapcsolatos problémáit, ötleteit, javaslatait; majd a vezetőkkel közösen megoldást keresnek.

A munkahelyi légkör kategórián belül még kiemelném a belső kommunikációs eszközöket. Az általános hírlevél mellett belsőszervezeti platformokat is használnak, mint például a Viva Engage. Ezen a felületen számos a szervezettel kapcsolatos tartalom kerül megosztásra, például eseményeket, képzéseket hirdetnek, tájékoztatnak az elért sikerekről, tudnivalókról, posztváltásokról, valamint itt is megosztják a kimagasló teljesítményt nyújtó kollégáik jutalmazását. A felület a Facebookhoz hasonlóan működik, lehetőséget ad a megosztásra, kommentelésre.

A platform használatát csak 2 éve vezették be, ennek ellenére rendkívül aktív, ma már szinte minden nap megosztásra kerül valamilyen új bejegyzés. A szervezet nyíregyházi csoportjának 1205 tagja van, amely rendkívül soknak mondható, ugyanis ez azt jelenti, hogy majdnem minden munkavállaló tagja a csoportnak. Ugyanakkor a rendszer saját statisztikái alapján csak 47%-os az elkötelezettség mértéke, amely a Viva Engage meghatározása szerint azokat a személyeket jelöli, akik az elmúlt 12 hónapban (2024. október 23. és 2025 október 22-e közötti időszak adatai alapján) reagáltak, kommenteltek, vagy bejegyzést tettek közé a csoportban. Kiemelkedőnek számít azonban, hogy szintén ugyanerre az időszakra vonatkozóan

a felület saját statisztikái szerint 95%-os az elérési arány, vagyis ennyi fő tekintette meg a bejegyzéseket.

Az elmúlt egy évben (2024 októberétől 2025 szeptemberig tartó időszakban) összesen 1093 új bejegyzés és hozzászólás, megjegyzés született (a felület egységesen kezeli ezeket) a nyíregyházi csoportban. Ez is mutatja, hogy naponta akár több új tartalmat is megosztottak a tagokkal. A bejegyzések közzétételének megoszlása az alábbi diagrammon látható (6. ábra). Az ábrán jól látható, hogy 2024 októberétől decemberig csökkentő tendenciát mutattak az értékek, ez valószínűleg az év végi időszak közeledtével megnövekedett munkavállalói hiányzásoknak, ünnepeknek és az éves szintű gyártósori leállásoknak köszönhető. Januártól márciusig emelkedés figyelhető meg, majd április és május hónapban stagnálás, a nyári időszakban pedig ismét csökkenő tendencia figyelhető meg. Ez az alacsony aktivitás valószínűleg szintén a szabadságkérések megnövekedett számának és a nyári üzemi leállásnak köszönhető. Augusztus hónapban jelentősen nőtt a bejegyzések száma, 2025 szeptemberében pedig ugyanolyan mértékűnek mondható az előző hónaphoz képest. Várhatóan december hónapra ismét csökkenni fog az aktivitás száma a Viva Engage felületen létrehozott nyíregyházi csoportban.



**6. ábra: Viva Engage felületén létrehozott új bejegyzések és hozzászólások száma havi bontásban**

Forrás: saját szerkesztés a Viva Engage felület statisztikái alapján (2025)

További belső kommunikációs eszközként megemlítenem az Intranet hálózatot, amelyen szintén megtalálhatóak a szervezettel kapcsolatos aktuális hírek, tájékoztatók jelentősebb eseményekről. A felület véleményem szerint jól felépített, rendszeres az új, érdekes tartalmak megosztása. Mindemellett a vállalat belső applikációt is használ a napi ügyintézés segítésére, ez az úgynevezett InTouch. A telephely étkezőjében televízió is található, amelyen például belső álláshirdetések, fontos hírek, aktuális tartalmak és videók jelennek meg.

A munkavállalói élmény növelése érdekében különböző eseményeket is szerveznek, mint például a Családi Nap, amelyen az alkalmazottak a családtagjaikkal együtt vehetnek részt. Számptalan színes programot szerveznek számukra, mint például koncertek, gyermekek számára ugrálóvár és egyéb játékok. A visszajelzések rendkívül pozitívak ezzel az eseménnyel kapcsolatban. Emellett gyárlátogatást is szerveznek a munkavállalók családtagjai számára, amelyet minden évben nagy érdeklődés övez, gyakori jelenség, hogy a jelentkezők létszámát korlátozni kell, így 240 fő vehet részt az alkalmon.

Mindemellett a szervezet kultúrájából adódóan törekszik a diverzitás megteremtésére. Ennek érdekében az idei évben is toboroztak megváltozott munkaképességű személyeket, akik közül páran felvételt is nyertek. A legnagyobb problémát ezen a téren az ipari tevékenységekre vonatkozó szigorú biztonsági szabályrendszer jelenti, amely alapján nehezen szereznek fizikai alkalmassági engedélyt a jelentkezők. A jövőben terveznek olyan üzemi átalakításokat végrehajtani, amelyek lehetővé teszik például a siket és halássérült munkavállalók alkalmazását, ugyanis a Michelin szervezet egyik spanyolországi telephelyén ez a rendszer már sikeresen működik, és több siket és halássérült személy számára biztosítanak munkahelyet. Tóth Éva elmondása alapján fontos szerepet kap a szervezetnél a DEI, (Diversity, Equity, Inclusion) vagyis a sokszínűség, méltányosság, befogadás. Ehhez kapcsolódóan elkötelezettek a feminizáció mellett, és törekednek a nők bevonására az alapvetően „férfias” járműiparban. Az employer branding vezető úgy fogalmaz, hogy még vannak hiányosságai ezen a területen, különösen a fizika munkavállalók körében. Egyik kitűzött céljuk ezzel kapcsolatban a nők 30%-os arányának elérése a szervezeten belül.

### 3.3.5. Szervezet

A Michelin szervezet nagy történelmi múltjából adódóan is széleskörű szervezeti kultúrával rendelkezik. Az alábbi alfejezetben bemutatom a főbb irányelveiket, céljaikat, amelyek a vállalat mindennapi életéhez hozzátartoznak és minden területen iránymutatóak a vállalat tevékenységeiben.

Elsőként ismertetném az 5 tiszteletet, amely úgy gondolom összefoglalja a Michelin szervezet alapelveit:

- Ügyfelek tisztelete, amely alapján a vevők igényeit helyezik előtérbe;
- Emberek tisztelete, amely mind a szervezeten belüli, mind a szervezeten kívüli személyek érdekeinek figyelembevételét jelképezi;
- Részvényesek tisztelete, bizalom és fenntartható részvényesi érték megteremtése;
- Környezet tisztelete, a kölcsönös függés tekintetében cselekedeteikben a partnerek, társadalom és a bolygó védelme, érdekei tükröződnek
- Tények tisztelete, valós adatok közlése, vizsgálatára vonatkozóan.

Az alábbi képen az 5 tisztelet angol nyelvű ábrája látható (3. kép). (Purpose-values)



3. kép: Michelin szervezet által meghatározott értékek

Forrás: Michelin, no date f

A másik, szervezeti értékek és kultúrát kifejező stratégiai cél a Michelin álmok, amely egy nemzetközi, a vállalat munkavállalóinak igényeit, kívánságait és álmait vizsgáló felmérés összegzéseként jött létre, amely alapján 4 terület kapott kiemelt figyelmet, és kapcsolódnak a szervezet 2030-as céljaihoz. Ezek az úgynevezett Michelin álmok az alábbiak:

- fenntarthatóság: „Az emberi tevékenység visszafordítja a globális felmelegedést.”
- esélyegyenlőség: „Mindenki egyenlő esélyt kap arra, hogy olyan munkája legyen, amit szeretne.”
- környezetvédelem: „Az előállított anyagok végtelen alkalommal újrahasznosíthatók.”
- egészség: „Mindenki egészségesebben és hosszabb ideig élhet.” (vállalat belső adatai)

A szervezet fontos részét képezi még az egyre növekvő digitalizáció, kutatás-fejlesztés, és az innovációk. A telephelyen évente szerveznek olyan eseményeket, mint a biztonsági, vagy minőségi hét; amelyen a résztvevők fontos tapasztalatokra, tudásra tehetnek szert a fentebbi témákban. Ez hozzájárul a szervezet működésének és prioritásainak megértéséhez, valamint a biztonsági előírások betartásához a munkavállalók részéről.

A szervezet továbbá a 3P elv alapján működik, vagyis a People, Planet, Profit (emberek, bolygó, profit). Egyik jelentős prioritásuk a környezetvédelem és a fenntarthatóság, amelynek érdekében folyamatos fejlesztések zajlanak. Munkavállalóik számára Klíma Freskó segítségével próbálják népszerűsíteni, és tudatosítani a témát. Ez a képzés egyedülálló, játékos módon foglalkozik a fenntarthatósági és környezetvédelmi kérdésekkel. Ez egy interaktív kurzus, amelynek részeként egyedi kártyák segítségével kereshetik a résztvevők az ok és okozat közötti összefüggéseket környezetvédelmi témában, valamint részét képezi a Michelin szervezet környezetvédelmi politikájának edukációja is. Továbbá a szakmai mélyinterjú során elhangzott, hogy hasonló tematikájú fenntarthatósági heteket is szerveznek évi rendszerességgel.

### 3.3.6. *Design thinking módszer leírása*

Egy nagymértékű fluktuációs aránnyal rendelkező poszt, az üzleti egység vezetői posztjának attraktivitásának serkentésére egy egyedi problémamegoldási módot, a design thinking módszert alkalmazták. Alapvetően ezt a módszert a termékek vagy szolgáltatások értékesítéseinek növelésére is használják, ugyanis segítségével olyan perszónákat alkotnak meg, akik hozzájárulnak a valós személyek motivációjának megértéséhez. Ez az alábbi lépésekből áll.

Elsőként személyes interjúk segítségével felmérték és meghatározták, hogy milyen attitűd és kompetenciák szükségesek a munkaköri feladatok ellátásához, milyen képességekkel, készségekkel rendelkező jelöltek várnak a pozíció betöltésére. Ezután meghatározták a

motivátorokat és frusztrációkat is, amelyek a munkakör előnyeit és hátrányait foglalják magukba.

Ezután munkavállalói profilokat készítettek. Felméréseik alapján azt találták, hogy kétféle személyiség jelentkezik erre a pozícióra. Az egyikük, a pozíció fókuszú, általában belső felvétel útján kerül ebbe a munkakörbe és nagy tapasztalattal rendelkező fizikai dolgozónak számít. Az ő karrierjének, fejlődésének csúcsa ez a pozíció, ebben teljeseedik ki. A másik, a karrier fókuszú személyiség általában a szervezeten kívülről érkező és felsőfokú végzettséggel rendelkező személy, aki tovább kíván fejlődni, tanulásra használja ezt a pozíciót.

Ehhez igazodva alakították ki mindkét személyiség számára a munkáltatói értékajánlatot (EVP). A design thinking folyamatban résztvevők meghatároztak alapvető ígéretet, mint például az időben történő kifizetés; és a versenytársaktól megkülönböztető tényezőket, például a széleskörű egészségbiztosítást, amelyet összegezve alkották meg az EVP-t. Ebben egy külső ügynökség is részt vett annak érdekében, hogy egy tapasztalattal, és objektív nézőponttal rendelkező vállalat segítse a szervezet munkáját.

Azt is megállapították, hogy a két munkavállalói profil motivációi eltérőek. Bizonyos tulajdonságokat, mint például a munkakörülmények, fejlődés és karrier; rangsorolták az alapján, hogy mennyire lényeges az adott személyiség számára és megalkották mindkét profil számára az elkötelezettségi navigátort. Az alábbi képeken ezek láthatóak. (4. és 5. kép)



4. kép: pozíció fókuszú perszóna elkötelezettségi navigátora

Forrás: Michelin Hungária Kft. saját belső adatai, 2025



5. kép: karrier fókuszú perszóna elkötelezettségi navigátora

Forrás: Michelin Hungária Kft. saját belső adatai, 2025

Ezután következett a munkavállalói életút megalkotása. Ezt hat szakaszra bontják a szervezetnél. Az első az úgynevezett belépés időszaka, amely a kapcsolatfelvételtől a szerződés aláírásáig tart. A következő szakasz a betanulás, amely az első naptól a harmadik hónap végéig tart. A minősítés időszaka a harmadik hónaptól határozatlan ideig tart, amíg az egyén a szervezet teljes értékű munkavállalója lesz. A teljesítmény és fejlődés szakasza alatt a munkakörben történő tevékenykedést értik. A dolgozói életút meghatározott szakaszaiban személyes interjúkat is készítenek, majd ennek megfelelően akcióterveket készítettek a munkavállaló élmény javítására.

Végül új poszt és lehetőségek jelennek meg a munkavállaló számára, amelyet utolsóként a kilépés vagy belső posztváltás követ. A design thinking módszer alkalmazása során ezt a hat szakaszt dolgozták fel a két munkavállalói profil szempontjából.

Utolsó lépésként akcióterveket hoztak létre a megvalósításra, amelyek például a munkakörülmények javítására, teljesíthető célok meghatározására, és elismerés, jutalmazásra irányultak.

### 3.4. Szervezet kifelé irányuló employer branding tevékenységei

Az alábbi fejezetben a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyének szervezeti kívüli személyekre irányuló employer branding tevékenységeit ismertetem. Ezeknek a célja az új munkavállalók bevonása, és a pozitív hírnév növelése a jelentkezők körében.

A szakmai mélyinterjú során elhangzott, hogy az egyik érzékeny pont a nyíregyházi telephely számára a külső megjelenések, kommunikációs csatornák használata. Jelenleg LinkedIn felületen találhatóak meg, amelyet munkáltatói márkaépítés eszközeként használnak, és a gyárigazgató nevében kerülnek tartalmak megosztásra; valamint Facebookon, amely inkább a termékkel kapcsolatos hírek és innovációk terjesztésére szolgál. Ezen kívül két éve létrehozták a karrieroldalukat is, amely egy jó kiindulópont a jelentkezők számára, azonban még fejlesztésekre szorul. A külső megjelenést nagyban nehezíti a szervezetnél található központosított rendszer. Például jelenleg Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyének nem létezik önálló Facebook megjelenése. Ennek következtében úgynevezett nagykövetek osztanak meg a nyíregyházi telephellyel kapcsolatos tartalmakat, azonban csak ritkán, körülbelül havi rendszerességgel hoznak létre új bejegyzést. Tiktokon és egyéb közösségi média felületeken egyáltalán nincs megjelenésük. Egyéb eszközöket alkalmaznak, mint például a versenypályázatokra történő jelentkezés és az elnyert díjak publikálása, valamint sokszínűségi charta aláíróként kerekasztal beszélgetéseket szerveznek például a feminizáció témakörében.

A szervezetben fontos szerepet tölt be a társadalmi felelősségvállalás kérdése. Ennek jegyében különböző eseményeken is részt vesznek, támogatnak, mint például az idén, 2025-ben is megrendezésre került az ÉFOÉSZ (Értelmi Fogyatékosokkal Élők és Segítőik Országos Érdekvédelmi Szövetsége) által szervezett „Ez a mi napunk” rendezvény a nyíregyházi állatkertben. Közel 3200 fő vett részt az idei rendezvényen, és a Michelin Hungária Kft. is aktívan hozzájárult az esemény sikeréhez önkéntes munka keretein belül. A Michelin szervezet hosszú évek óta büszke támogatója ennek a kezdeményezésnek.

Továbbá együttműködnek olyan segélyszervezetekkel, mint például Rotary International mozgalom, amelynek pénzügyi támogatást nyújtanak gyógyászati segédeszközök beszerzésére. Emellett támogatják az esélyegyenlőséget. A szervezet által megalkotott Klíma Freskót nem csak munkavállalóik számára teszik elérhetővé, hanem sikerének köszönhetően iskolákban is bemutatják, megtartják ezt a játékos módon környezettudatossággal foglalkozó kurzust és ezáltal hívják fel a hangsúlyt a környezettudatosságra, fenntarthatóságra a diákok körében. Olyan nagyszabású, környezettudatos eseményeket is szerveznek, mint például az Együtt A Jövőért, amelyen több mint 1000 fő vett részt Nyíregyházán. Továbbá azok a diákok, akik részt vesznek a képzéssel kapcsolatos pályázaton, amelynek célja a különböző, iskolák által tervezett zöld projektek bemutatása, pénzügyi támogatást nyerhetnek a vállalattól.

A partnereik, és vevőik számára gyárlátogatásokat szerveznek, ezzel erősítve a kapcsolatot. Az elmúlt két év folyamán felújították a Fórumot is, ahol ezeket a vendégeket, vevőket, auditorokat fogadják. Helyet kapott egy kisebb kiállítás az abroncsgyártásban használt anyagokból, valamint pár kiemelkedő gumiabroncsról, mindemellett pedig kialakították egy helyiségeket, ahol az érkezők számára tartanak előadásokat. (6. kép)



6. kép: **Fórum**

Forrás: Michelin Hungária Kft. saját belső fotógyűjteménye, 2025

A Debreceni Egyetemen és a Nyíregyházi Egyetemen szabadon választható tantárgy keretein belül működtetik a Michelin tantárgyat, amely a mérnök hallgatókat célozza meg, azonban az idei év őszétől, a 2025/2026 első félévétől kezdve a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának hallgatóit is várják. Az elméleti órákon különböző előadók mutatják be a szervezetet különböző, a szakmájukhoz kapcsolódó szempontokból, és gyárlátogatás is szerveznek számukra.

Gyakran megjelennek a környező települések vagy egyetemek által szervezett állásbörzéken, eseményeken is, mint például Debrecenben, Miskolcon vagy a nyíregyházi szervezésű SzakMAfeszt. Idén, 2025-ben két helyszínen is képviselték a nyíregyházi üzemet, jelen voltak az esemény idejére elnevezett Profi utcában és a Gyárak utcájában is. A Profi utcában VR szemüveg segítségével merülhettek el az érdeklődők a gyártás világában, és interaktív módon ismerhették meg a személyabroncs gyártás lépéseit. A Gyárak utcájába is sok látogató érkezett, ahol szerencsekerék és a Michelin egyedi pecsétje várta a tanulókat, valamint

kipróbálhatták PlayStation 5 konzolon a Grand Turismo játékot is, amely során valódi gépjárművek digitális másolataival játszhattak az érdeklődők, ezzel is közelebb hozva őket a járműipar világához. Ez utóbbi egy példányát később tombola felajánlásként kisorsolták a résztvevők között, ezzel is támogatva a rendezvényt.

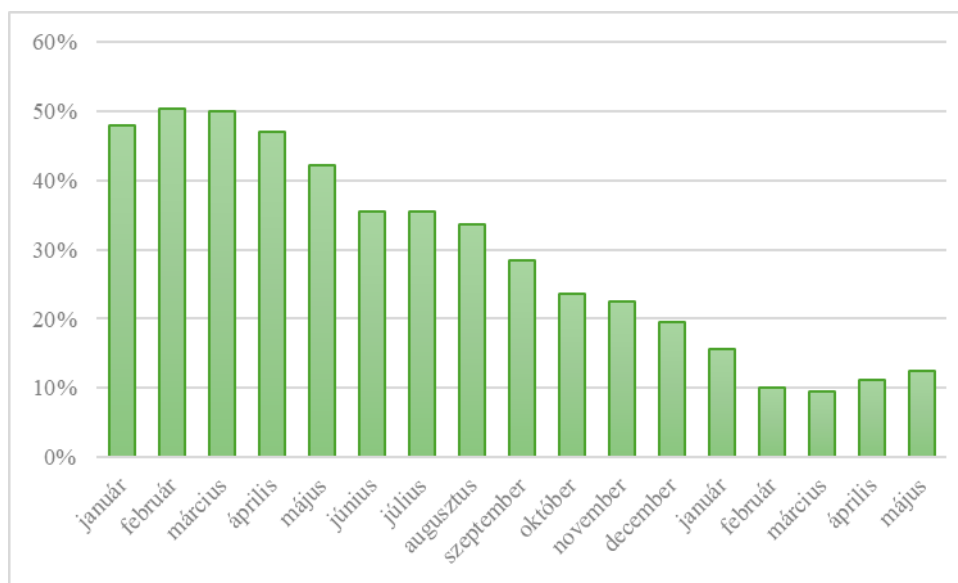
Továbbá a fiatalokat szívesen várják diákmunka keretein belül, valamint a szervezet együttműködik az egyetemekkel, és duális képzési lehetőséget biztosítanak a mérnök hallgatók számára. Szakmai gyakorlat elvégzésére is van lehetőség a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyén, ez szinte bármilyen szak vagy szakma tanulói előtt nyitva áll.

Mindezekon felül pedig különböző humán erőforrás versenyekre is neveznek, amelyeken sikeresen teljesítenek. Az elmúlt években elnyerték például az Üzleti Etikai díjat (2021) „multinacionális vállalatok” kategóriában; Családbarát Munkahely Tanúsítványt (2022); Az Év HR Vezetője CSR különdíjat (2024); Az Év Felelős Foglalkoztatója (2024) díjat nagyvállalat I kategóriában; Az Év Vállalkozása (2024) díjat a Szabolcs-Szatmár-Bereg Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara által; és a HBLF Sokszínű és Méltányos Munkahely Elismerés; kiváló minősítést (2024-ben és 2025-ben is) a teljesség igénye nélkül.

### **3.5. Eredmények**

Az alábbi fejezetben a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyének employer branding területén elért eredményeit ismertetem. Az értékelés alapjául a vállalat belső adatai és a szakmai mélyinterjúban elhangzott információk szolgálnak.

Elsőként pár statisztikai adatot szeretnék elemezni. Az alábbi grafikonon (7. ábra) a szervezet nyíregyházi üzemének fluktuációs aránya látható a 2024 januártól kezdődő és 2025 májusig tartó időszakban. A diagramon jól látható, hogy az önkéntes elvándorlások száma összességében csökkenő tendenciát mutat kismértékű ingadozással. Ez feltételezhetően a munkáltatói márkaépítési tevékenységeknek köszönhető. További részletesebb felmérésekből az is kiderült, hogy az egy éven belül önkéntesen távozó aránya a fizikai dolgozók körében 30%, míg a szellemi dolgozók esetében 0% volt, amely sikernek tekinthető.



7. ábra: **Fluktuáció mértéke a 2024 január és 2025 május közötti időszakban**

Forrás: Saját szerkesztés a vállalat belső adatai alapján (2025)

A szervezet minden évben kérdőíves kutatást is végez a munkavállalói körében, amely egy kilenc szempontból álló elégedettségi felmérés. Az értékelendő kategóriák az alábbiak: minőség- és ügyfél fókusz, vállalati vízió és kommunikáció, I CARE szemlélet megvalósulása, karrier és fejlődés, működési hatékonyság, felmérések nyomon követése, elismerés és jutalmazás, munkahelyi élet minősége, emberek tisztelete. Az idei évben (2025) az eddigi legtöbb a kitöltők száma, összesen 1069 fő válaszolt a Haladjunk Együtt Felmérésen (Move Forward Together), amely 96%-os részvételi arányt jelent. Az eredmények azt mutatják, hogy mind a kilenc kategória értékelése stagnált vagy javult az előző évhez képest, amely azért is jelentős, mert összességében minden évben legalább 80%, a pozitív válaszok aránya, és ehhez képest nőtt az egyes területek értékelése gyakran 90% feletti értékre. A felmérést eredményeit átfogóan tekintő elkötelezettségi index 94%-os lett, amely hatalmas sikerként tekinthető. A munkavállalók legnagyobb arányban (74%) a széleskörű juttatásokat tartják a legfontosabb előnynek, amelyet a fejlődési lehetőségek és a szervezeti kultúra követ. A Haladjunk Együtt Felmérés értékelés után akcióterveket is készítenek a legpozitívabb eredmények megtartására és a fejlesztendő területek javítására vonatkozóan.

Kvalitatív értékelés szempontjából azonban Tóth Éva a vele készített interjúban úgy fogalmazott, hogy szerinte nem sikerült nagy áttörést elérniük employer branding területén a külső megjelenésekben, ezért ő közepesnek értékeli a folyamatot. Véleménye szerint még nem

telt el elég idő a sikerek méréséhez. Többek közt azt is kiemeli, hogy a továbbiakban szükséges valamilyen munkáltatói márkaépítési stratégia kidolgozása. Elmondása alapján a központ is elmaradott ezzel kapcsolatban, ugyanis tervezett volt egy egységes employer branding stratégia kialakítása, azonban ez még nem valósult meg. Az egyetlen ezzel kapcsolatos akcióterv a Must Win Battle kialakítása volt, amely a nyíregyházi telephelyen az ipari attraktivitást célozta, azonban szükséges egy átfogóbb stratégiai terv megjelenése is.

### **3.6. Fejlesztendő területek**

Az alábbi fejezetben a szakmai mélyinterjú során elhangzott további terveket és fejlesztendő területeket ismertetem.

Tóth Éva elmondása alapján a külső megjelenés még nagymértékű fejlődést igényel, ugyanis nagyon kevés, szinte elenyésző az ezzel kapcsolatos hirdetések száma. Azt is kiemeli, hogy a jelenlegi, túlszabályozott keretek nem engednek teret a Michelin nyíregyházi telephelyének a közösségi média felületeken történő megjelenésekre, amelyen érdemes lehet változtatni. Továbbá szükségesnek találja az országos szintű kezdeményezések szervezését, mivel Nyíregyháza aránylag kisméretű vidéki településnek számít és nem eléggé hangsúlyos meglátása alapján.

Új mutatószámok, módszerek kidolgozását is szorgalmazza, amelyek például a toborzási folyamatokat, vagy az új belépők elégedettségi szintjét mérik.

### **3.7. Kérdőíves felmérés értékelése**

Az alábbi fejezetben a lakosság employer branding tevékenységekhez fűződő attitűdjeit és a munkahelyválasztási prioritásait értékelem és mutatom be ábrák segítségével.

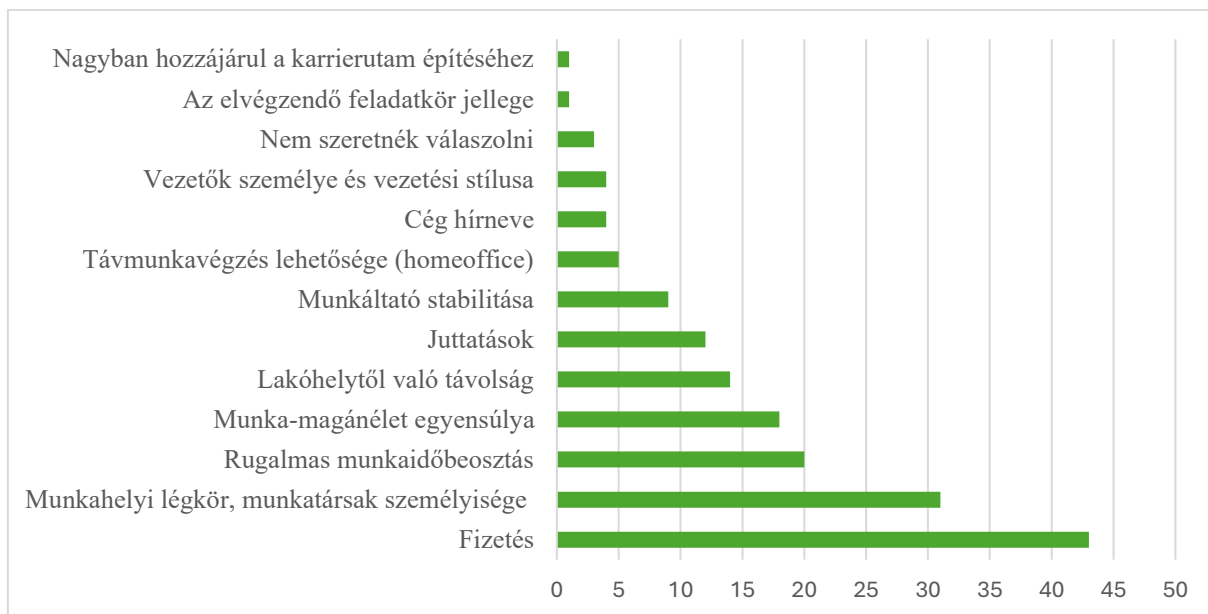
Elsőként pár demográfiai adatot ismertetek a kitöltők személyéről. Az online kérdőívet összesen 211 fő töltötte ki. A kitöltők 74,6%-a, vagyis 141 személy nő, és 25,4%-a, vagyis 48 személy férfi. Korosztály szerint legnagyobb arányban az x generáció, vagyis az 1960 és 1979 közötti születésűek képviselik magukat, összesen 78 fő, azaz 41,3%. Őket követik a Z generációsok, akik 1996 és 2009 közötti születésűek, az ő arányuk 38,1% amely 72 főt jelent. Az y generációból (1980 és 1995 közötti születésűek) összesen 38 fő töltötte ki a kérdőívet, amely 20,1%-nak felel meg. Egyetlen baby boomer kitöltő is akadt (1946 és 1960 közötti

születésű), aki 0,1%-os arányt képvisel. Lakóhely típusát tekintve a kitöltők nagyrésze vármegyeszékhelyen (50,3% azaz 95 fő) él, valamint szintén nagyarányban élnek városban is (31,7% vagyis 60 fő), míg község típusú településen 19 fő (10,1%), fővárosban 8 fő (4,2%) és 7 fő (3,7%) tanyán lakik.

Primer kutatásom során a munkavállalókat, valamint az álláskeresőket vizsgáltam. A kitöltők legnagyobb arányban alkalmazottként hivatkoztak magukra, ez 78,2%-ot, vagyis 165 főt jelent. A jelenlegi álláskeresők száma a kitöltők közül 24 személy, amely 11,4%-ot jelent; és 9 személy egyéni vállalkozó (4,3%), valamint 13 fő egyik sem (6,2%). A munkavállalók közül 120 személy (72,7%) szellemi munkát végez, 45 személy pedig fizikai dolgozó (27,3%).

Vizsgáltam többek között azt is, hogy a lakosság mennyire van tudatában az employer branding fogalmának. A válaszok alapján 115 fő (60,8%) nem halott korábban a munkáltatói márkaépítés fogalmáról, és 74 fő (39,2%) nyilatkozott úgy, hogy már igen. A válaszadók 74,5%-a (123 fő) gondolja úgy, hogy a jelenlegi munkahelyének érdemes lenne ezzel foglalkoznia, míg 42 fő (25,5%) ezt nem tartja fontosnak. 85 személy (51,5%-a a válaszadóknak) tudomása alapján a jelenlegi munkahelyükön jelenleg nincs olyan pozíció, amely a munkáltatói márkaépítéssel foglalkozna. 38 fő szerint létezik a munkáltatójuknál ilyen munkakör (23%) és 42 személy (25,5%) jelölte a nem tudom kategóriát.

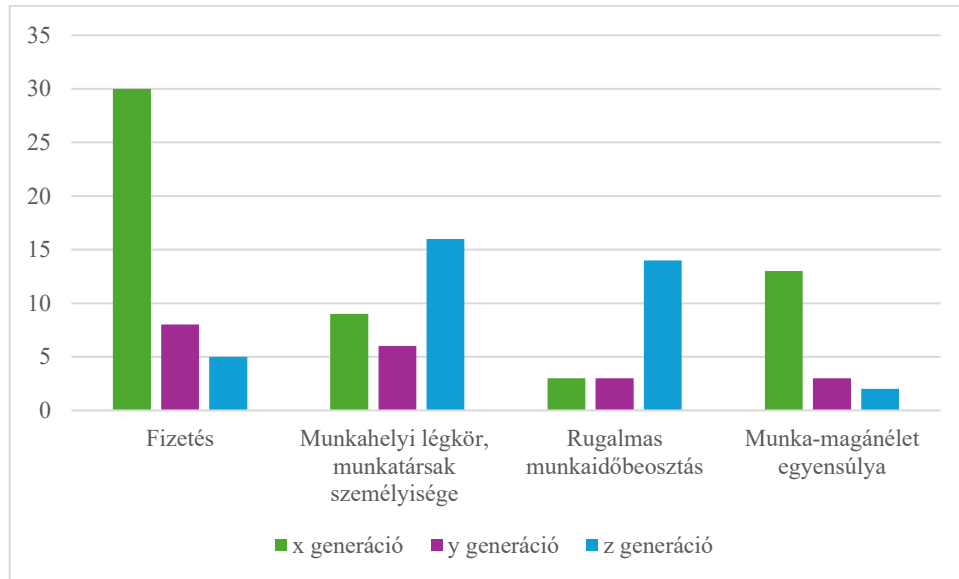
Primer kutatásom során azt is fontosnak találtam felmérni, hogy milyen tényezőket tartanak jelenlegi munkahelyükön legnagyobb előnynek a kitöltők. Az alábbi ábrán (8.ábra) az erre a kérdésre adott válaszok arányát vizsgálom. Összesen 165 válasz érkezett, amelyek közül legnagyobb arányban a bérezést tartják a legfőbb előnynek (26,1% azaz 43 fő). Továbbá a munkahelyi légkör, munkatársak személyisége meghatározó tényező, 31 fő (18,8%) ezt jelölte fő prioritásként. Szintén nagy az aránya a rugalmas munkaidőbeosztást (20 fő, 12,1%) és a munka-magánélet egyensúlya (18 fő, 10,9%) választóknak. Kisebb arányban jelölték még a cég hírnevét (4 fő), munkáltató stabilitását (9 fő), vezetők személyiségét és vezetési stílusát (4 fő), lakóhelytől való távolságot (14 fő), távmunkavégzés lehetőségét (5 fő), és egy-egy személy az elvégzendő feladatkör jellegét és a karrierépítési lehetőséget választotta. Ez is igazolja, hogy bár munkahelyválasztáskor gyakran mást jelölnek meg prioritásként, a legfontosabbnak még mindig a bérezés, munkahelyi légkör számítanak, és a feladatok érdekessége vagy a karrier egyáltalán nem szempont a legtöbb ember számára a felmérésem alapján, amely sajnos nem reprezentatív a kis létszám és a nem véletlenszerű mintavétel következtében.



8. ábra: **Jelenlegi munkahely legnagyobb előnye a kitöltők számára (N=165)**

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján, 2025

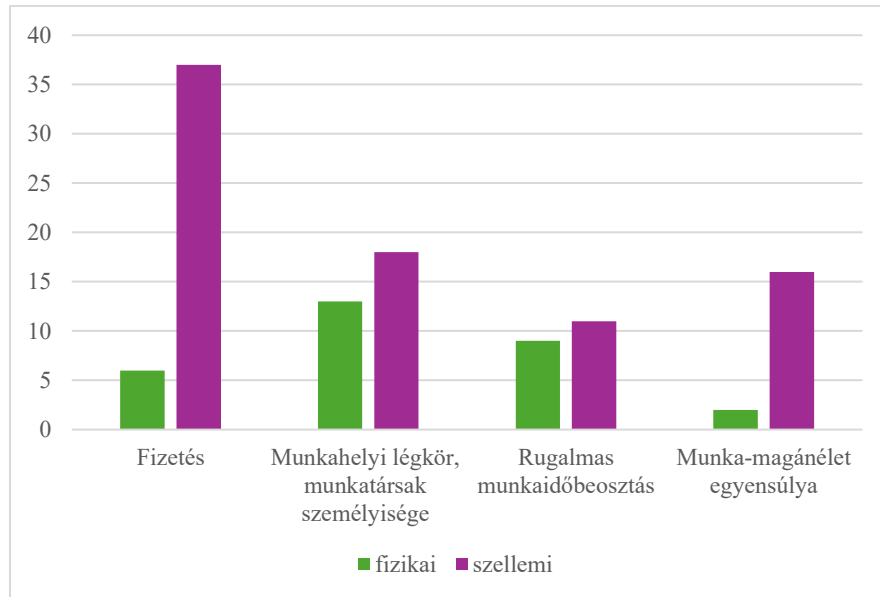
Azt is megvizsgáltam, hogy az egyes háttérváltozók milyen összefüggéseket mutatnak a leghangsúlyosabb tényezőkkel, mint a fizetés, munkahelyi légkör, munkatársak személyisége, rugalmas munkaidőbeosztás és a munka-magánélet egyensúlya. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy összefüggés vizsgálataim során KHI<sup>2</sup> próbával dolgoztam, ahol az elsőfajú hibát 5%-ban határoztam meg. Az eredmények összefüggést mutattak a generációk és a jelenlegi munkahely legnagyobb előnyeire adott válaszok között. A válaszok alapján a Z generációt szignifikánsan kevésbé érdekli a bérezés, mint a többi generációt. Ugyanakkor szignifikánsan fontosabb számukra a rugalmas munkaidőbeosztás. Az X generáció ezt kevésbé emelte ki előnyként a jelenlegi munkahelyén. A generációnkénti megoszlást az alábbi ábrán szemléltetem (9. ábra).



9. ábra: jelenlegi munkahely legnagyobb előnye generációk szempontjából (N=112)

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján, 2025

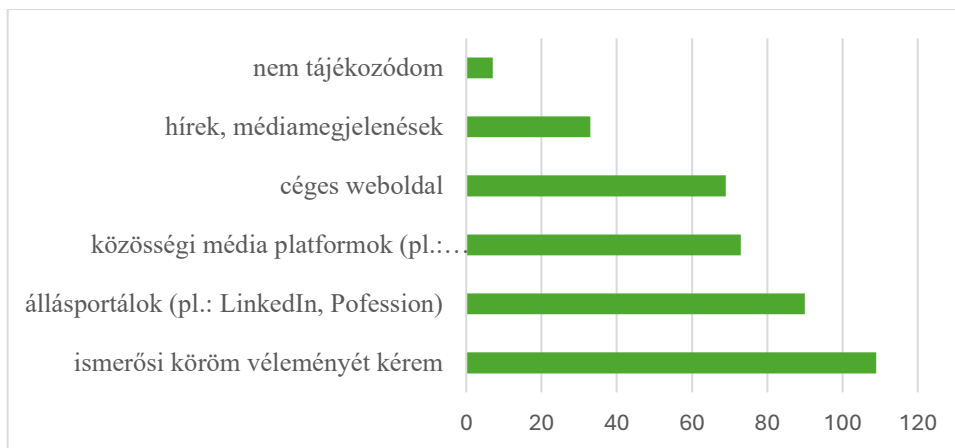
Vizgáltam a fenti kérdés nemek szerint elkülönítve is, azonban ilyen módon nem találtam összefüggést. Ugyanakkor kimutatható összefüggés van az általam elkészített kérdőívben a jelenlegi munkahely legnagyobb előnye és a munkakör jellege (fizikai vagy szellemi) között. Az alábbi ábrán (10. ábra) és a kutatásaim alapján látható, hogy a fizikai dolgozók számára kevésbé hangsúlyos a fizetés, azonban a munkahelyi légkör, munkatársak személyisége, valamint a rugalmas munkabeosztás fontosabb lehet számukra. Szignifikáns eltérést azonban nem találtam.



10. ábra: **jelenlegi munkahely legnagyobb előnye munkakör szempontjából (N=112)**

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján, 2025

A kutatásom során azt is megvizsgáltam, hogy az egyes személyek milyen forrásokból tájékozódnak munkahelyválasztáskor. Ez különös fontos lehet a szervezetek számára abból a szempontból, hogy milyen felületek hirdessék a vállalatukat, mint munkáltatót. A kérdőív ezen kérdésénél több választ volt lehetséges megjelölni. A legtöbb kitöltő (109 fő) ismerősi körének véleményét kéri ki munkahely választás előtt. 90-en jelölték meg az állásportálok válaszlehetőséget és 73-an közösségi médiaplatformokat. A cégek weboldalát 69 fő tekinti át döntéshozatal előtt, míg híreket, médiamegjelenéseket 33 fő olvas. (11. ábra)

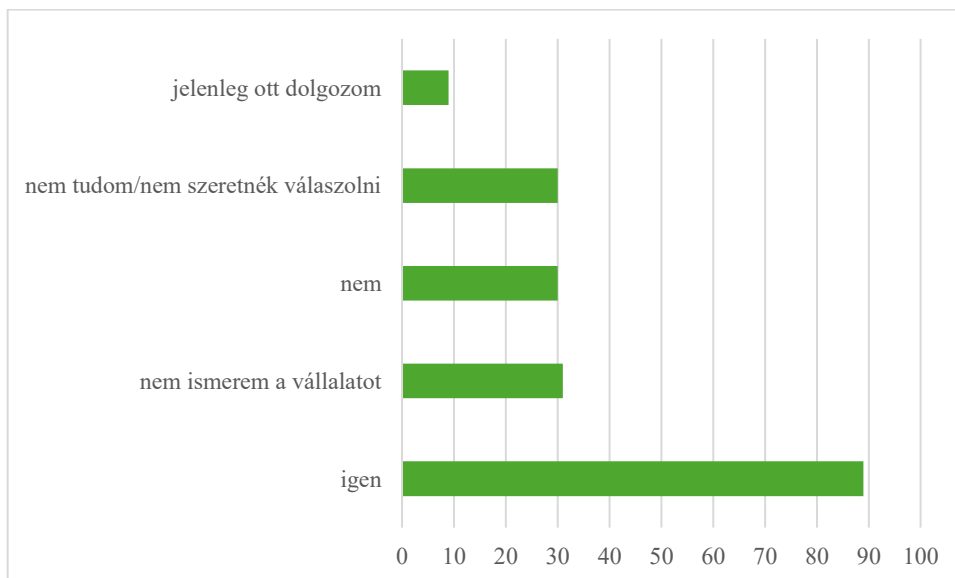


11. ábra: **Munkahelyválasztást megelőző tájékozási felületek (N=189)**

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján, 2025

Felmértem továbbá, hogy hogyan értékelik az egyes szempontokat munkahelyválasztáskor a kitöltők. A fizetést, munka-magánélet egyensúlyát, munkáltató stabilitását a legtöbben kiemelten fontosnak tartották. A munkahelyi légkört, fejlődési, képzési lehetőségeket, vezetők személyiségét és a vezetési stílust, valamint a változatos, érdekes munkakört, rugalmas munkaidőbeosztást és a vállalat által előállított termék vagy szolgáltatást fontosnak jelölték. Többségében közepesen fontos értékelést kapott a cég hírneve, távmunkavégzés lehetősége, szervezet tevékenységei a környezettudatosság és fenntarthatóság érdekében, valamint a nemek közötti egyenlőség kérdése. Érdekesnek tartom, hogy összességében még mindig a bérezésre helyeződik a legnagyobb hangsúly a munkavállalók szempontjából.

Megvizsgáltam azt is, hogy hányan jelentkeznének a Michelin Hungária Kft.-hez munkavállalóként, ha lehetőségük adódna rá. A legtöbb személy (89 fő) élne a lehetőséggel, 30 fő válaszolt nemmel a kérdésre, és 31 fő nyilatkozott úgy, hogy nem ismeri a vállalatot. (12. ábra). Azon személyek, akik nem szeretnék a szervezetnél dolgozni, legtöbb esetben a távolsággal, vagy nem odaillő képzettséggel (szinte bármilyen végzettségű személy tud munkát találni a szervezet méretéből adódóan a Michelin Hungária Kft.-nél) indokolták a válaszukat, azonban akadtak olyan személyek is, akik a rossz hírnévre vagy rossz tapasztalatra hivatkoztak.



12. ábra: **Michelin Hungária Kft. vonzerőjének mértéke (N=189)**

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves felmérés alapján, 2025

Összegezve a bérezés még mindig kiemelt jelentőségű a munkavállalók körében. Fontos kiemelni, hogy az általam elvégzett primer kutatás ugyanakkor nem mondható reprezentatívnak.

#### 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az alábbi fejezetben értékelem a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyének employer branding tevékenységeit és javaslatokat fogalmazok meg a további munkáltatói márkaépítési folyamatokra vonatkozólag. Továbbá elemzem és választ adok a Bevezetés című fejezetben megfogalmazott kutatási kérdésekre is.

Elsőként összegzem, hogy milyen employer branding tevékenységeket folytat a Michelin Hungária Kft. a nyíregyházi telephelyén. Az Eredmények és azok értékelése fejezetben részletesen kifejtettem befelé és kifelé irányuló tevékenységek alapján elkülönítve az alkalmazott munkáltatói márkaépítési eszközöket. Ez alapján a szervezet véleményem szerint egy erős belső munkáltatói márkával rendelkezik, köszönhetően az utóbbi két évben elvégzett attraktivitási akcióknak. A Must Win Battle 1 keretében elvégzett felújítások, képzések, programok, és juttatási csomag kialakítása mind hozzájárult a munkavállalói élmény növekedéséhez. Külső employer branding tevékenységeik közé az eseményeken, állásbörzéken történő megjelenések, és a társadalmi felelősségvállaláshoz köthető tevékenységük sorolható. Megállapításaim alapján jelentősen kevesebb a külső megjelenést célzó akciójuk. Sikeresen elérték, hogy a jelenleg munkavállalóik jól érezzék magukat a szervezetnél, azonban a vállalaton kívüli személyeknek nincs tudomása a Michelin Hungária Kft. alkalmazottjai számára nyújtott előnyökről.

Mondhatni, szinte minimális a külső megjelenésük, kommunikációjuk. Az egyetlen előrelépés a szervezet magyarországi karrieroldalának kialakítása volt, ez azonban nem elég aktuális és figyelemfelkeltő. Manapság szinte minden a közösségi média felületeken található meg, a szervezet azonban egyáltalán nem elérhető ilyen módon. A Facebook oldalukon csak a termékkel kapcsolatos információk jelennek meg, amelyek ráadásul valószínűleg egyszerű fordítóprogrammal generált szövegek. A szabályzások nagymértékben nehezítik, hogy a szervezetnek saját, telephelyi szintű megjelenése legyen. Ez egyrészt érthető, hiszen hihetetlenül nagy pénzügyi értékkel bíró márkanévvel rendelkező cégről van szó, amelynek a legkisebb hiba is komoly árbevétel csökkenést jelenthet. Ugyanakkor ma már szinte elengedhetetlen az online megjelenés, amely Instagrammon és Titkokon is javasolt lehet.

A másik, véleményem szerint fejlesztésre szoruló terület az eredmények mérése. A fluktuáció folyamatos nyomon követése, és a Haladjunk Együtt Felmérésen kívül semmilyen más eszközt vagy módszert nem alkalmaznak az employer branding tevékenységek

hatékonyságának mérésére. Lehetőségük lenne valamilyen megtérülési rátát alkalmazni, amely pénzügyi oldalról vizsgálná a folyamatot, vagy készíthetnének becslést arra vonatkozólag, hogy mennyibe kerül a toborzási folyamat és hogyan lehetne ezt csökkenteni. Készíthetnének felmérést arról is, hogy a jelentkezők közül hány fő jut el az interjúig, vagy hány személyt vesznek fel ténylegesen, mekkora ennek az aránya. Az is fontos mutatószám lehet, hogy mennyi körülbelül a kapcsolatfelvételtől a szerződés aláírásáig eltelt idő, és hogyan lehet csökkenteni mind a munkáltató mind a jelentkezők érdekében. A karrieroldaluk látogatottságának vizsgálata is fontos lehet a weboldal jövőbeli fejlesztései szempontjából.

Összességében úgy ítélem meg, hogy jelentős attraktivitási akciókat hajtottak végre, amelyek sikeresnek mondhatóak a jelenlegi alkalmazottak szempontjából. Ezt igazolja az általuk elvégzett felmérések eredményei és a csökkenő fluktuáció. Mindezek ellenére a külső megjelenítés fejlesztése szükséges lehet, hiszen személyes tapasztalatok alapján is elmondhatom, hogy nem eléggé ismert a vállalat. A legtöbben nem is tudják, hogy az egyik termelő üzeme Nyíregyházán található, vagy hogy abroncsgyártással foglalkozik. Számos esetben csak a szervezet elődjét, a Taurus vállalatot ismerik, és a Michelin Hungária Kft. nem kap elég figyelmet. Bár a szervezet nettó árbevétele majdnem háromszor több, mint a Lego Manufacturing Kft.-nek (Nemzeti Cégtár), mégis ez utóbbi sokkal ismertebb, hírhedtebb a régióban.

Továbbá egységes, központosított employer branding stratégia kialakítását is szükségesnek találok. Jelenleg rendezetlenek az ezzel kapcsolatos akciók. Nincsenek konkrét kitűzött célok, amely nagyban csökkenti a tevékenységek hatékonyságát. Ahhoz, hogy kedvezőbb eredményeket érjenek el, szükség van a SMART betűi alapján meghatározott célkitűzésére, azaz specifikus (Specific), mérhető (Measurable), elérhető (Achievable), releváns (Relevant), és határidőhöz kötött (Time-bound) célok megfogalmazására. Miután pontosan definiálták ezeket, szükséges stratégiát és akcióterveket kidolgozni. Továbbá szükséges lehet Gantt-diagram segítségével megtervezni és megszervezni a folyamatokat a hatékonyság érdekében. Emellett érdemes lehet egy pontos pénzügyi tervet is készíteni, amely a költségekre és a várható nyereségre fókuszál. Ha a központ sikeresen megalkotna egy ilyen tervet, illetve stratégiát, azt adaptálni lehetne az egyes telephelyekre figyelembe véve az országok kultúrája közötti eltéréseket.

A jövőben remélhetőleg sor kerül a fentiek kialakítására szervezetnél, azonban jelenleg ez nem tekinthető elsődleges prioritásnak a vállalatnál.

A kérdőíves kutatás eredményeként azt találtam, hogy kiemelten fontos a bérezés a munkavállalók szempontjából, ezért érdemes lehet a szervezet számára a széleskörű juttatási csomag ellenére az előbbi növelésére törekednie. A generációs különbségeket tekintve a fiatalok számára az egyik fontos szempont a rugalmas munkaidő, valamint a távmunkavégzés lehetősége, amely jelenleg nem erőssége a vállalatnak. Továbbá a primer kutatásként végzett felmérés és megerősíti azt a tényt, amely alapján a vállalatnak szükséges megreformálni a külső megjelenését, ugyanis sokan nem is hallottak a vállaltról, vagy nincs kellő tudomásuk róla, hogy milyen végzettséggel rendelkező szakembereket keresnek.

Összefoglalva a Michelin a Hungária Kft.-nek törekedni kell a külső imázsának növelésére, fejlesztésére.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Az alábbi fejezetben összefoglalóan ismertetem a szakdolgozatom témáját, fejezeteit. A kutatásom célja egy átfogó kép megalkotása volt a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyeinek employer branding tevékenységeiről, és annak vizsgálata, hogy lehetne ezt a folyamatot még hatékonyabbá a szervezet, valamint kedvezőbbé tenni a munkavállalók számára.

Elsőként különböző szakirodalmi források segítségével ismertettem, hogy mit is jelent az employer branding kifejezés, honnan ered, hogyan alakult ki. Számtalan forrást megvizsgáltam annak érdekében, hogy a lehető legpontosabb leírást kapjam a munkáltatói márkaépítésről. A következő fejezetekben ennek szükségességét, fontosságát mutatom be a szervezetek szempontjából. A Szakirodalmi áttekintés című fejezetben többek között kitérek a munkáltatói márkaépítés eszközeire és a munkavállalók prioritásaira is.

A szakirodalmi források elemzése hozzájárul az Eredmények és azok értékelése című fejezetben történő Michelin Hungária Kft. munkáltatói márkaépítésre vonatkozó tevékenységeinek értékeléséhez. További szekunder források, belső vállalati adatok elemzésével, és a szervezet nyíregyházi telephelyének employer branding vezetőjével készített szakmai mélyinterjú értelmezésével ismertetem ezeket a munkáltatói márkaépítési tevékenységeket. Továbbá egy online kérdőíves felmérést is végeztem, amely a lakosság employer branding tevékenységekhez fűződő attitűdjeit méri. A Következtetések és javaslatok című fejezetben részletezem a szervezet további fejlődési lehetőségeit ezen a területen.

Összességében a Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyén számtalan employer branding tevékenységet folytat, legjelentősebb ezek közül a széleskörű juttatási csomag, fejlődési lehetőségek, és a vezetés minőségének, valamint a munkakörülmények javítása. Külső megjelenésben elmaradottak, ez a terület fejlesztésre szorul.

Az elmúlt két évben a szervezet által folytatott munkáltatói márkaépítési tevékenységek összességében sikeresnek mondhatók, ezt igazolják a vállalat saját felmérései és statisztikai adatai is, azonban hosszabb távú elemzésekre, és több mutatószám kialakítása szükséges az átfogó értékeléshez.

A munkavállalók számára továbbra is elsődleges szempont a bérezés, amelyet a munkahelyi légkör és a rugalmas munkaidőbeosztás követ, ebből következik, hogy a

szervezeteknek érdemes ezen tényezőkre koncentrálnia a munkaerő bevonásakor és megtartásakor.

## IRODALOMJEGYZÉK

*Könyvek, folyóiratban megjelent közlemények:*

- Aboul-Ela, G. M. B. E. (2016). Employer branding: what constitutes “an employer of choice?”. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 11(1), 162. [https://www.researchgate.net/publication/311614402\\_Employer\\_branding\\_What\\_constitutes\\_An\\_Employer\\_of\\_choice](https://www.researchgate.net/publication/311614402_Employer_branding_What_constitutes_An_Employer_of_choice)
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35(1), 690-694. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00086-1)
- Bagienska, A. (2018). Employee value propositions as a tool of employer branding. In: Beros, M. B., Recker, N., & Kozina, M. (eds.), *Economic and Social Development* (pp. 370-377). Varazdin Development and Entrepreneurship Agency
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2014). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 62-69. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Chovan, B. (2019). Munkáltatói márkaépítés szerepe a fluktuáció csökkentésében. *Közép-Európai Közlemények*, 12(45), 119. <https://www.americanaejournal.hu/index.php/vikekkek/article/view/32871/32412>
- Bagienska, A. (2017). The activity report as a tool of employer branding. In: Cingula, M., Przygoda, M., & Detelj, K. (eds.), *Economic and Social Development* Varazdin Development and Entrepreneurship Agency
- Dajnoki, K., & Héder-Rima, M. (2020). A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 15(3-4), 93-100. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2020.3-4.93-106>
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 36. [https://hoaqtkd.com/wp-content/uploads/2021/12/the-essence-of-employer-brand.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://hoaqtkd.com/wp-content/uploads/2021/12/the-essence-of-employer-brand.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Gupta, R., Sahoo, S. K., & Sahoo, T. R. (2018). Employer branding: a tool for employee retention. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(6), 9-11. <https://www.researchgate.net/publication/341177800>
- Jaswal, P., & Bhattacharya, S. (2022). Employer branding-An employer attractiveness tool, attractiveness factors for millennial. *Cardiometry*, 24(1), 652.

<https://www.proquest.com/openview/706c0241d46571f6aeb29ba929cac36e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2045095>

- Kreizingerné Richter, L. (2025). Megtartás az új toborzás–szerethető munkahelyek, elkötelezett munkavállalók. *Új Munkaügyi Szemle*, 6(2), 65-66. <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.6>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 408. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding For Dummies* John Wiley & Sons.
- Ong, L. D. (2011). Employer branding and its influence on potential job applicants. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1089-1090. [https://www.academia.edu/85196188/Employer\\_Branding\\_and\\_its\\_Influence\\_on\\_Potential\\_Job\\_Applicants](https://www.academia.edu/85196188/Employer_Branding_and_its_Influence_on_Potential_Job_Applicants)
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: a systematic literature revision. *Sustainability*, 2021(13), 1-3. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Sinčić Čorić, D. (2021). The origins of internal communication and employer branding in marketing theories. *Communication Management Review*, 6(1), 34-36. <https://doi.org/10.22522/cmr20210163>
- Singh, R. P. (2021). Employer branding literature review. *Journal of Human Resource*, 1(2), 105-109. <https://pdfs.semanticscholar.org/af63/89704689baf22c6de2e15b3c9fc2e6ce233f.pdf>
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 38-41. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Theurer, C. P., Tumasjan A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tsavera, N. A., & Lisitsa L. A. (2018). Employer's brand: development mechanism and diagnostic tools. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC, Special edition*, 528-532.

- Varga, A., & Héder-Rima, M. (2021). A munkáltatói márkaépítés és a z generáció munkahelyválasztási preferenciái. *Gazdálkodástudományi Közlemények*, 9(1), 69-71. <https://ojs.lib.unideb.hu/gazdalkodaskozlemenyek/article/view/14255/12255>

*Internetes források:*

- Baša, K. (2020). *A munkáltatói márkaépítés a szlovákiai és a magyarországi munkaerőpiacon*, 182-185. [https://www.researchgate.net/publication/367763549\\_A\\_MUNKALTATOI\\_MARKAEPI\\_TES\\_A\\_SZLOVAKIAI\\_ES\\_A\\_MAGYARORSZAGI\\_MUNKAEROPIACON](https://www.researchgate.net/publication/367763549_A_MUNKALTATOI_MARKAEPI_TES_A_SZLOVAKIAI_ES_A_MAGYARORSZAGI_MUNKAEROPIACON)
- Céginformáció (n. d.). *Michelin Hungária Kft.* <https://www.ceginformacio.hu/cr9310003421>
- CIPD (2006). *Chartered Institute of Professional Development*, <http://www.cipd.co.uk>.
- Hohegger, S. (2014). *How to Measure the External Perception of the Employer Brand*, 3-10. <http://weitwinkel-consulting.at/wp-content/uploads/2014/11/Employer-Branding-wissenschaftlicher-Artikel.pdf>
- Michelin (n. d.a). *Michelin csoport*, <https://allas.michelin.hu/rolunk>
- Michelin (n. d.b). *Michelin Heritage: Over 130 years of adventures*. <https://www.michelin.com/en/group/heritage>
- Michelin (n. d.c). *Michelin Magyarország*, <https://allas.michelin.hu/michelin-magyarorszagon>
- Michelin (n. d.d). *MICHELIN, a powerful brand* <https://www.michelin.com/en/group/michelin-a-powerful-brand>
- Michelin (n. d.e). *Nyíregyháza: termelő üzem*, <https://allas.michelin.hu/toborzas/nyiregyhaza>
- Michelin (n. d.f). *Our purpose and our values engage us*, <https://www.michelin.com/en/group/purpose-values>
- Nemzeti cégtár (n. d.). *LEGO Manufacturing Kft.*, <https://www.nemzeticegtartar.hu/lego-manufacturing-kft-c0109905558.html>
- Randstadt, (2022). *mi alapján választanak munkahelyet a magyarok? - Randstad Employer Brand Research 2022*, <https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/a-lego-a-samsung-es-a-mercedes-benz-a-legvonzobb-hazai/>

- Ranstadt (2024). *Randstad Employer Brand Research 2024*, <https://www.randstad.hu/hr-kutatasok/employer-brand-research/employer-brand-research-hungary-2024/>

## MELLÉKLETEK

### *1. számú melléklet*

*Michelin Hungária Kft. nyíregyházi telephelyének employer branding tevékenységeiről készített szakmai mélyinterjú kérdéssora:*

1. Mutatkozz be kérlek pár szóban!
2. Mesélnél röviden a jelenlegi pozíciódról?
3. Kik azok, rajtad kívül, akik a munkáltatói márkaépítéssel foglalkoznak a Michelinnél?
4. Mit gondolsz, miért van szüksége a Michelinnek a munkáltatói márkaépítésre?
5. Hogyan néz ki az employer branding stratégia kialakítása a cégénél?
6. Milyen fő employer branding tevékenységeket folytat a nyíregyházi Michelin?
7. Mik a legfontosabb célkitűzések az employer brandinggel kapcsolatban a vállalatánál?
8. Kik a fő célcsoportjai a cég employer branding tevékenységének? (pl. egyetemisták)
9. Milyen területen, vagy pozícióban volt a legnagyobb szükség az attraktivitás növelésére és ezt hogyan oldottátok meg?
10. Miért éri meg szerinted valakinek jelentkeznie a vállalathoz, milyen pluszt tudtok nyújtani, mi a munkáltatói értékajánlatotok?
11. Hogyan jelenik meg az employee experience nálatok?
12. Mi az a Must Win Battle 1, és hogyan kapcsolódik a cég employer branding tevékenységeihez?
13. Milyen csatornákat használtok az employer branding kommunikáció során (pl. LinkedIn, közösségi oldalak, belső kommunikációs rendszer)
14. Van külön karrieroldalak? Mit gondolsz, ez hogyan segíti a munkáltatói márkaépítést?
15. Találkoztatok-e már azzal a problémával, hogy a munkáltatói márka ígéretei és a valós tapasztalatok eltértek? Ha igen, hogyan kezeltétek?
16. Mi volt a legnagyobb kihívás az employer branding folyamat végrehajtása során az elmúlt egy évben?
17. Milyen új trendeket látsz, tapasztalsz az employer branding területén?
18. Milyen szerepe van a diverzitásnak az employer branding stratégiátokban?
19. Különböző kutatások azt mutatják, hogy a Z generáció (1995 és 2009 között született személyek) számára egyre hangsúlyosabb szempont a környezettudatosság, mint céges

érték álláskeresőkor. Te mennyire tartod fontosnak a fenntarthatóságot a munkáltatói márka szempontjából?

20. Mit gondolsz, összeségében sikeres volt az elmúlt egy év?
21. Hogyan méritek az employer branding folyamatok sikerességét?
22. Mit tartasz legnagyobb sikernek az employer branding területén; milyen projektre, kampányra vagy igazán büszke?
23. Mit gondolsz, hol vannak még hiányosságok ezzel kapcsolatban, miben tudnátok még fejlődni és mik a korlátai, akadályai (ha vannak) ennek a fejlődésnek?
24. Szerinted mi az a három legfontosabb tényező, ami egy erős munkáltatói márkához szükséges?

## 2. számú melléklet

*A lakosság employer branding tevékenységekkel kapcsolatos attitűdjeinek kérdőíves felmérése:*

1. Melyik állítás igaz az alábbiakból Önre?
2. Ön milyen jellegű munkát végez?
3. Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?
4. Mi a legnagyobb előnye a jelenlegi munkahelyének az Ön számára?
5. Ön tudatában van jelenlegi munkahelye céljaival, stratégiájával?
6. Jelenlegi munkahelyén tudomása szerint van olyan munkakör, amely employer branding, azaz munkáltatói márkaépítéssel foglalkozik?
7. Ön szerint érdemes lenne a munkáltatói márkaépítéssel foglalkoznia a munkahelyének?
8. Hallott már korábban az "employer branding" (munkáltatói márkaépítés) kifejezésről?
9. Milyen forrásokból tájékozódik egy cég megítéléséről mielőtt jelentkezne dolgozni?
10. Mennyire fontos az Ön számára a bérezés, valamint a juttatások munkahelyválasztáskor?
11. Mennyire fontos az Ön számára a munkahelyi légkör munkahelyválasztáskor?
12. Mennyire fontos az Ön számára a fejlődési, képzési lehetőségek munkahelyválasztáskor?
13. Mennyire fontos az Ön számára a munka-magánélet egyensúlya munkahelyválasztáskor?
14. Mennyire fontos az Ön számára a cég hírneve munkahelyválasztáskor?
15. Mennyire fontos az Ön számára a munkáltató stabilitása munkahelyválasztáskor?
16. Mennyire fontos az Ön számára a vezetők személye és vezetési stílusa munkahelyválasztáskor?

17. Mennyire fontos az Ön számára a változatos, érdekes munkakör munkahelyválasztáskor?
18. Mennyire fontos az Ön számára a rugalmas időbeosztás munkahelyválasztáskor?
19. Mennyire fontos az Ön számára a távmunkavégzés lehetősége (home office) munkahelyválasztáskor?
20. Mennyire fontos az Ön számára, hogy egy munkáltató aktívan tegyen a fenntarthatóságért és környezettudatosság érdekében?
21. Mennyire fontos az Ön számára, hogy egy munkáltató törekedjen a nemek közötti egyenlőségre?
22. Mennyire fontos az Ön számára, hogy a vállalat amelynél dolgozik, milyen terméket állít elő, vagy milyen szolgáltatást nyújt?
23. Ön jobban megbízik egy nagyobb, sok munkavállalót foglalkoztató multinacionális cégben?
24. Ön megfontolná, hogy a Michelin Hungária Kft.-nél dolgozzon?
25. Ha az előző kérdésre nemmel válaszolt, miért nem?
26. Ön melyik generáció tagja?
27. Kérem jelölje be a nemét!
28. Mi az ön lakóhelyének típusa?