

Employer Branding: Milyen a jó munkáltató?

Dr. Fodor Mónika

Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Kar

fodor.monika@kkfk.bgf.hu

Absztrakt: A mai megváltozott munkaerő-piaci viszonyok között különösen hangsúlyos a megfelelő tehetséggondozás: a jó munkaerő megtalálása, megtartása és motiválása. A munkavállalói preferenciák, elvárások azonban jelentősen átalakultak az utóbbi években. Ezekhez a változásokhoz a munkaadói piac szereplőinek is alkalmazkodnia kell, ha a tehetség-mágnes szerepét továbbra is szeretnék betölteni.

Fontos tudni, megismerni, hogy mit kell tennie egy vállalatnak ahhoz, hogy vonzóvá váljon jelenlegi és jövőbeni munkavállalói szemében, hogy ismert és elismert legyen, ne csak termékei, szolgáltatásai révén, hanem munkaerő-megtartó szerepét tekintve is. A HR, a brand-építés és imázs gondozás olyan kombinációjáról beszélünk, mely sajátos eszköztárat, sajátos marketing aktivitásokat igényel.

Jelen tanulmányban arra keresem a választ, hogy mit vár el a mai munkavállaló, a tehetséges pályakezdő egy munkáltatótól. Milyen eszközökkel, milyen módon tudja vonzóvá tenni önmagát egy vállalat a tehetségek körében.

A tanulmányban szekunder adatok mellett, kvantitatív primer kutatás eredményei kerülnek bemutatásra, azokra épülő javaslatok megfogalmazásra.

Kulcsszavak: munkáltatói márka-építés, primer kutatás

1 Szekunder kitekintés

1.1 Generációs különbségek az álláskeresésben

A fogyasztói trendek, új fogyasztói preferenciák megjelenése - úgy, mint az „individualista fogyasztó” vagy a „digitális bennszülött” - hatást gyakorolnak a munkaerő piaci trendekre is. [Törőcsik, 2003] A munkaerőpiaci trendeket jelentősen átszabta a válság is, mivel megmutatta, hogy egy krízishelyzetben mennyire kiszolgáltatott egy munkavállaló az aktuális globális változásoknak [Csiszárík-Kocsir, 2012; Csiszárík-Kocsir – Medve, 2013] A munkaerőpiaci trendek vizsgálatakor érdemes figyelni az egyes területi-gazdasági pólusokra, mivel ezek gyakran szoros kapcsolatban állnak a munkaerő-vonzáskörzetekkel [Szabó, 2014; Koppány et. al., 2014]. Egy-egy térség tőkeabszorpciós képessége

is függ a munkaerőpiaci (iskolai végzettség, szakképzettség, egészségi állapot alakulása) trendektől [Borzán et al. 2009] Fontos ezzel összefüggésben, hogy a Magyarország mellett döntő és hazánkban beruházó vállalatok milyen munkabéreket hajlandóak fizetni a munkavállalóknak. A válságból való kilábalás időszakára vonatkozó kutatási eredmények¹ azt találták, hogy a magyar iparban beruházó cégek számára nem a bérek minél alacsonyabb szintje az elsődleges szempont [Bereczk, 2014]. Ennek értelmében az álláskeresői szokások is megváltoztak. Különösen igaz ez az Y, X generációra, mely az álláshirdetők legfőbb célcsoportjának tekinthető az életkor szerinti szegmentáció alapján.

Számos HR szakember, fejtudós cég foglalkozik azzal, hogy ezen generációk tagjaira jellemző fogyasztói karakterek, milyen kihívást jelentenek az álláshirdetők, a munkaadók számára.

X generáció. Magyarországon ez az a generáció, amely a Kádár-korszakban nőtt fel, és akik számára a Nyugat még vágyalom volt. Sok tekintetben átmeneti generációról van szó, amely a „nagy” 68-as nemzedék után és a „hipermodern” Y/Z generációk előtt született. Egyes kutatások azt a kérdést is fölvetik, hogy milyen emberi ideál, emberkép húzódik meg az új generáció jövőképében, példaként szolgál erre Pintér 2013-ban publikált tanulmánya. Magyarországon ez a nemzedék a rendszerváltás idején vált nagykorúvá, amikor a gyerekkorban megismert világ szabályai érvénytelenné váltak, az új világ viszont még kiismerhetetlen volt. Ami a digitális technológiát illeti, ugyan már fiatalon megismerkedett vele, de a következő generációkhoz képest mindig csak „digitális bevándorló” marad. [Nevelem a kamaszom, 2013]

Y generáció: ők a mai fiatal felnőttek és a nagyobb kamaszok. Ennek a generáció jellemzői a következők:

- Különlegesekek – legalábbis annak érezhetik magukat, mert gyerekkorukban rengeteget törődtek velük, sokkal többet, mint bármely korábbi generációval.
- Védettek – ugyanezért. Sokuk fölött még húszas éveikben is ott köröznek a gyerekeiket elengedni nem akaró „helikopter-szülők”.
- Magabiztosak² és optimisták.
- Csapatban szeretnek dolgozni.
- Ambíciózusak, erősen motiváltak, racionálisak és hosszú távra terveznek – szemben az előző generációkkal, akiket a művészet, a filozófia és a keleti vallások vonzottak.

1 A válság utáni években a munkaerőpiaci viszonyokat nagyban befolyásolja, hogy a dinamikus növekvő ipari kibocsátás mennyivel növeli a munkaerőkeresletet (ha egyáltalán). Ebből a szempontból az ipar ágazatai jelentős különbségeket mutatnak (Bereczk, 2013)

2 Borzán (2010) a pénzügy főiskolai, illetve pénzügy és számvitel alapszakos végzett hallgatók körében végzett vizsgálatában is kiemeli a munkaerőpiaci esélyek javításával összefüggésben a magabiztosságot, a rátermettséget és a határozottságot.

- Nagy nyomás nehezedik rájuk, mivel sokkal bizonytalanabb gazdasági környezetben lépnek ki a világba, mint a szüleik.
- Sokkal hagyományosabb, konvencionálisabb értékrenddel rendelkeznek, mint az előző két generáció. [Tari, 2010.]

Ha ezen generációk álláskeresési szokásait vizsgáljuk, akkor a következő megállapításokat tehetjük. Ők azok a munkavállalók, akik a jó márkanévvel rendelkező munkáltatókat keresi elsősorban. A nagyobb, közismertebb cégnevek számukra kifejezetten vonzóak. Ezzel párhuzamosan jellemző rájuk, hogy akkor is keresnek állást, amikor stabil munkahelyük van. Ezen generáció esetében sokszor elhangzott jellemző, hogy akkor is keresi az új állásokat, ha jó munkahelye van. Függetlenül attól, hogy megbecsült munkavállaló, jól érzi magát az adott helyen, mégis feltölti az önéletrajzát különböző online felületekre, folyamatosan nyomon követi a számára érdekes állásajánlatokat, keresi a lehetőségeket. Nem a mában gondolkoznak, hanem a holnap lehetőségeit, kihívásait igyekeznek kifürkészni: gyors előrelépésre, gyors fejlődésre vágnak és ezen célok elérése felülírja a lojalitás fogalmát. [<http://www.freshmindstalent.co.uk> 2014.]

Az újfajta „fogyasztói szokások” új kihívásokat jelentenek a munkáltatók számára is. Az Y-t megelőző generációkra még jellemzője volt, hogy sokáig egy helyben maradtak, a dolgozói elkötelezettség magától értetődő volt. Ez már az „új álláskeresőre” nem igaz. Az 1990-es évek elején nem volt ilyen nehéz dolguk a cégeknek a munkaerő toborzás szempontjából, mint most. Akkoriban viszonylag könnyű volt új embereket találni és a vállalathoz való elkötelezettségüket elnyerni. Elég volt a jó hírnév, az üres pozíciók házon belül történő hirdetése. Akkoriban nem volt rászorulva senki sem, hogy úgy hirdesse magát, mint ma: a munkahely, ahol élmény dolgozni. Ugyanakkor ma elvárt az is, hogy már a toborzás során a pontos munkakör meghatározásával történjen az munkavállaló keresése. Ezt a munkáltatók úgy oldják meg, hogy a munkaköri leírás dokumentumával végzik a toborzást, a munkaerő keresését [Pató, 2013; Pató, 2014.]

Az új generáció egyszerűen fogalmazva másként tekint a munkára [Lazányi, 2014]. Az Y generáció tagjai a munka élményének fogyasztói. Fontos szempont számukra, hogy a cég mit jelent a munkavállalónak, mennyire tudja ott megvalósítani önmagát. Ezért a „szuper” márkák odavonzzák az embereket maguk köré; és felkérlik őket, hogy csatlakozzanak hozzájuk, alkossanak együtt közösséget. Ezen generációk jellemzője a nagyban gondolkodás: mindent akarnak és azonnal. Éppen ezért vonzó számukra sok esetben egy multinacionális környezet, amelyben a gyors előrelépés, a nemzetközi karrier lehetőségét látják. [Libby S. - Mark S. 2010.] A munkával kapcsolatos szubjektív tényezők olyan jelentőséget kaptak az új generációk életében, hogy az életminőséget kifejező alternatív komplex indikátorokban is szerepelnek [Szigeti et al. 2013; Szigeti 2015].

1.2 Az álláskeresők egy szakma-specifikus csoportja: a mérnökök

Jelen tanulmány a munkaerő-piac egy speciális szegmensével, a mérnökök csoportjával foglalkozik. Ezen célszegmens esetében túl a generációt jellemző vonások mellett további, munkaadói szempontból jelentős kihívásokkal kell szembenéznünk.

Másik oka a célszegmens választásának, a tanulmányban szereplő vállalat profilja. Egy autóipari beszállítóról van szó, amely Magyarországon közel 6000 embert foglalkoztat. A vállalati csoport hat különböző telephelyen működött gyárakat hazánkban: Budapest mellett, Vác, Makó, Nyíregyháza, Szeged és Veszprém. Budapesten és Budaörsön pedig egy-egy kereskedelmi központtal is rendelkezik.

A cégcsoport különlegességét a holisztikus szolgáltatás-portfóliója adja, ugyanis az autóipar mellet a vasúti közlekedésben és a bányászatban is érintett piaci szereplő, ezen iparágak esetében is a világ vezető beszállítóinak egyike.

Az iparágak ismeretében nem meglepő, hogy a vállalatot folyamatos innováció jellemzi. Olyan világhírű fejlesztések köthetők nevéhez, mint a hibrid autók elektronikai rendszere, a Start-stop rendszer vagy az okos-óra, mely slusszkulcsként is funkcionál, vagy az e-horizont, mely teljes körű információkat ad az útviszonyokról az autót vezető számára.

A vállalati csoport élen jár a közlekedés biztonságát, a vezetők kényelmét szolgáló, a környezetet kímélő megoldások, technológiák fejlesztésében.

Ezen célok megvalósításában nagy szerepe van a magyar mérnököknek, fejlesztőknek is. Ezért hatványozottan igaz, hogy a vállalat számára folyamatos kihívást jelent a megfelelő szakemberek megtalálása, mivel a fejlődés fő hajtómotorja a humán tőke.

1.3 A mérnök, mint hiányszakma

Ha mérnökhianyról beszélünk, egy globális kérdést tárgyalunk, nemcsak Magyarországon jelentkező problémával állunk szemben.

Világszerte a munkaadók 36%-ának okoz nehézséget, hogy megfelelő munkaerőt találjon. Mérnök kategóriában 1000 pozícióra keresnek jelenleg is munkavállalót: főleg gépész- és villamosmérnököt, Az egyéb mérnökökön belül kiemelkedik az elektromérnök és a folyamatmérnök. Komoly hiány van, a munkatapasztalattal rendelkező mérnök, műszerész munkatársakból is. [Minden öket keresi: magyarországi hiányszakmák, 2015.]

A magyarországi multinacionális vállalatok különösen keresik a gépész, villamosmérnököket. Ilyen végzettséggel, jó eséllyel lehet pályázni a gyártás,

gyártástámogatás, folyamatirányítás, kutatás-fejlesztés, tervezés, illetve az értékesítési területeken is, sőt, a mérnök-értékesítők is nagyon keresettek a piacon. [HVG,2013.]

A technológiai fejlődés miatt egyre több IT-fejlesztői pozíciót is hirdetnek, ezért az informatikai mérnökök mellett az IT területre szakosodott villamosmérnökök iránt is igen magas kereslet alakult ki az utóbbi időkben.

Általánosságban a legtöbb mérnökre a gyártóiparban, termelésben van szükség, a top hiányszakmák között a minőségbiztosító mérnökök, tesztmérnökök, folyamatmérnökök, villamosmérnökök állnak [www.profession.hu, 2015.].

A magyarországi mérnököket foglalkoztató és foglalkoztatni kívánó vállalatok számára mindezen tendenciák mellett az is problémát jelent, hogy az igazán tehetséges és ambiciózus munkaerő sok esetben külföldön próbál szerencsét. Így nem elég a hazai munkaerő-piac kínálati oldalán fellépő versenytársakkal felvenni a küzdelmet, de figyelemmel kell lenni a nemzetközi versenyre is.

Ezen kihívások még inkább szükségessé teszik a munkavállalók elvárásainak, igényeinek pontos ismeretét, a rájuk fókuszáló HR és marketing munka pontos targetálását. Ehhez szükséges az empirikus ismeretek összegyűjtése is a szekunder források elemzése mellett.

2 Primer kutatás eredményei

2.1 Kutatás célja, körülményei

A kutatásunk egyik fő célja az volt, hogy megismerjük a mintában szereplő mérnökhallgatók elvárását egy munkaadóval szemben.

Szerettük volna megtudni, mely szempontok játszanak szerepet a munkaadók kiválasztása során, hogyan és honnan gyűjtenek információkat a munkalehetőségekről a leendő munkavállalók.

Mivel az elvándorlás, a külföldi munka preferálása a hazaival szemben szintén jellemző a mérnökök körében, ezért felmérésünkben kitértünk annak vizsgálatára is, hogy pontosan milyen motivációk állnak a külföldi munkahely választása mögött.

A kutatás során első ízben kvalitatív technikát, mini-fókusz interjúkat alkalmaztunk: egyrészt HR szakemberek kérdeztük a mérnökök kiválasztásának, megtartásának és motiválásának mindennapos kihívásairól.

Másrészt pedig jelenleg mérnöknek tanuló, ezen belül is villamos, gépész, autópári, minőségbiztosítási és informatikai mérnököket kérdeztünk meg félig-

strukturált interjúvázlat segítségével. 10 interjú 4-5 fős részvétellel, hólabda kiválasztási módszerrel. Az eredményeket hagyományos tartalomelemző módszer segítségével elemeztük. A kutatás ezen fázisának fő célja a második (kvantitatív) etap megalapozása, a sztenderdizált kérdőív előkészítése volt.

2.2 A kutatás eredményei

2.2.1 Munkahely választás szempontrendszer

Az interjú első részében azt kérdeztük az alanyoktól, melyek azok a szempontok, amelyek alapján a leendő munkahelyüket kiválasztják. Az alanyok válaszai megerősítették a szekunder eredményeket, miszerint meglehetősen tudatos választás jellemzi a mai fiatalokat.

A fontosabb szempontok közé kerültek:

Legyen a vállalatnak stabil pénzügyi háttere: „nem mindegy, hogy megkapom a fizetésem, vagy sem”.

Az elsők között szerepelt a jó hírnév is, hogy az „önéletrajzomban jól mutasson”.

Lényegesnek tartották a mérnökhallgatók, hogy a vállalat innovatív legyen, a K+F-re fordítson kellő figyelmet: „lehessen fejlődni, előrelépni”; „legyen lehetőségem újat tanulni”. Ugyanis tapasztalataink alapján sok esetben azért mennek el külföldre a mérnökök, mert Magyarországon nem tudnak olyan innovációkban részt venni, olyan fejlesztéseket megvalósítani, mint külföldön. Nem azért, mert a szellemi tőke hiányzik, nem a mérnökök tudása a gát, hanem sokkal inkább a lehetőségek, az anyagi és egyéb vállalati források hiánya.

Ezek után nem meglepő, hogy az is mérlegelési szempont volt, hogy, „külföldi tapasztalatszerzésre van-e lehetőség, mert több alany is említette, neki lényeges, hogy „legyen nemzetközi kapcsolatok kiépítésére lehetőség”. Többen nyilatkozták, hogy jó, ha van a cégnél külföldi munkavégzésre mód, már csak a nyelvtanulás miatt is. „Mert ha hazajövök, sokkal jobb lehetőségeim lesznek egy külföldi munkatapasztalattal a hátam mögött”.

Ehhez képest azonban el kell mondani, hogy a valóság nem mindig tükrözi vissza ezen válaszok relevanciáját. Ugyanis a HR szakemberek elmondták, hogy számos esetben szembesülnek azzal, hogy a vállalatnál kiváló csereprogramok – cross-culture program lehetőségek lennének, közép- és felsővezetők számára különösen, mégsem lehet feltölteni a keretszámokat.

Arra panaszkodtak, hogy amíg például román mérnökök esetében a mobilitás nem kérdés, magyar kollégáik nem szívesen mennek külföldre – még átmenetileg sem - dolgozni.

Talán majd a fiatalabb generáció esetében ez a fajta „röghöz kötött” szemlélet kevésbé érvényesül, de egyelőre egyáltalán nem jellemző, hogy a nemzetközi légkör, a külföldi tapasztalatcsere lehetősége inspirálná a hazai mérnök dolgozókat az megkérdezett HR vezetők szerint.

2.2.2 Információszerzés sajátosságai

A mérnökhallgatókat megkértük, mondják el, honnan informálódnak a rájuk váró munkalehetőségekről.

Fontosnak tartjuk ugyanis az employer branding kapcsán, hogy megtudjuk, melyek azok a csatornák, hírforrások, amelyeken keresztül leginkább elérhetők a leendő munkavállalók.

Az eredményekből kiderült, hogy az online felületek (online álláshirdető portálok) és a hagyományos társadalmi csatornák (barátok, ismerősök, családtagok, korábbi hallgatók véleménye) a legfontosabb tájékoztató pontok.

Az egyetemekre szervezett ún. vendégelőadásoknak is van szerepe, de sokkal inkább érdeklődés felkeltő, mint sem döntést befolyásoló.

Lényeges még a gyakorlati program, ahol első kézből szerezhethet benyomást a hallgató a munkahelyről, a munka világáról, ezért az ilyen lehetőségek iránt nagyon érdeklődők. De elvárásokkal telve: ugyanis e tekintetben is mérlegelik a lehetőségeket, hol fizetnek többet, hol van lehetőség majd maradni, melyik cégnek cseng jobban a neve, hol van lehetőség tanulni, szakmai tapasztalatot szerezni.

Ez utóbbi – a gyakorlatias tudás – valóban kulcskérdés. A HR szakemberek örök problémája tekintetben, hogy nem kellően gyakorlatias, „használható” tudással érkeznek a friss diplomások.

A duális képzés lehetne talán a jó megoldások egyike, ahol lehetősége nyílik a munkaadónak is a képzés anyagának kialakításába, a gyakorlati képzés megvalósításába, és így tulajdonképp a folyamat végén kész, komplett, az ő igényeinek leginkább megfelelő munkaerőt kap, kaphat. A probléma csupán, hogy hazánkban még kiforratlan ezen program, és sok vállalatnál korlátozottak a lehetőségek az ebbe való bekapcsolódás tekintetében. Nagyon kevés az a vállalat, aki mérnökhallgatók több százát tudja integrálni a közösen indított duális programokba.

2.2.3 Külföldi munkavállalás motivációi

A külföldi munkavégzés tekintetében megoszlottak a vélemények.

Voltak, akik csak átmenetileg gondolkodnának külföldi munkában, ha sikerül anyagilag fejlődni picit és a nyelvet jól megtanulni, hazajönne a jobb lehetőségek reményében. Voltak azonban olyan hallgatók is, akik határozottan csak külföldön szeretnének dolgozni és élni, mert nem érzik a magyar környezett kellően

inspirálóknak és sok jó példát, siker történetet hallottak. A fő motiváció a fiatalok körében az anyagi javak megszerzése és a nyelvtudás.

A HR szakérték is hasonló tapasztalatokról számoltak be. Főként a nyelvtanulás, a nyelvi készségek fejlesztése a cél, mert ebben még mindig lemaradásban vannak a magyar emberek, a mérnök szakmában is.

A másik motívum, ha már valaki sokat elért Magyarországon és nem tud előre lépni, választja a nemzetközi kariert. Ez esetben a legritkább, hogy vissza is jön a mérnök, mert a tehetségeket szívesen látják mindenhol.

A HR szakértők szerint ezért is törekszenek arra a cégek, hogy olyan lehetőségeket kínáljanak a munkavállalóknak, amelyek egyéni motivációjukat, egyéni fejlődésüket jól szolgálja és segít a munkaerő megtartásában.

Ezért is fontos a folyamatos jelenlét a jó cég imázs építése, mert az utánpótlás biztosításához és a jó munkaerő megtartásához mindez elengedhetetlenül szükséges.

3 Összegzés, konklúziók

A kutatás eredményei alapján a legfontosabb megállapítások a következők:

Már a mérnök hallgatókra is jellemző, hogy tisztában vannak azzal, hogy hiányszakmát tanulnak. Ennek megfelelően elvárásaik is igen magasak. Ez fokozottan igaz a végzett, tapasztalattal rendelkező mérnökökre.

Egy olyan cégcsoport számára, amely Magyarországon területileg differenciáltan keres szakembert különösen nagy kihívást jelent a mobilitás hiánya. Olyan telephelyekre, mint Makó, Nyíregyháza rendkívül nehéz a megfelelő számú és kvalitású munkaerő megtalálása.

Újabb kihívást jelent a folyamatosan változó versenykörnyezet is, hiszen új gyáregységek megjelenése egy-egy térség esetében, tovább nehezíti a toborzást.

Ehhez még hozzájárul az a szemlélet, melyről a generációs különbségeknél esett szó, nevezetesen, hogy ezen munkavállalókra egyébként sem jellemző a lojalitás, az egy munkahelyhez való ragaszkodás. Ez még inkább megkönnyíti a munkahelyváltást és egyben nehezíti a munkaerő-megtartás kérdését.

Ezért is tartjuk fontosnak a jó munkaadói márka tudatos építését. Nem elegendő ad hoc megoldásokban gondolkodni, nem elegendő a klasszikus HR eszközök alkalmazása (álláshirdetés, állásbörzéken való részvétel stb.)

Szükség van olyan reputáció-menedzsmentre, mintha egy fogyasztói márka imázsát szeretnénk felépíteni.

A marketingkommunikáció, a PR és a HR- eszközök egy speciális közös halmazáról van szó, ahol keverednek a klasszikus imázs építő reklámok, hirdetések, a munkaerő- toborzó és megtartó HR eszköztárral és a munkaadói arculatot hitelesen kommunikáló PR aktivitásokkal.

Mindezek mellett szükség van a célcsoport speciális igényeinek kielégítésére is: azaz involválni a leendő és jelenlegi munkavállalóinkat az imázs-építés folyamatába.

Emellett szükséges olyan együttműködések kialakítása a képző intézményekkel (egyetemek, főiskolák, középiskolák), melyek segíthetnek a gyakorlati és elméleti képzés jobb összhangjának megteremtésében. A duális képzések, az egyetemek K+F tevékenységének támogatása, a hallgatói versenyek meghirdetése, gyárlátogatási programok és a gyakorlat helyszínére kiszervezett egyetemi órák mind-mind olyan példák, melyek hatékonyan szolgálhatják a munkaadói márkaépítést.

A kutatás eredményeiből kiderül az is, hogy a külföldi munkavállalás sok esetben anyagi okokra vezethető vissza, később tapasztalat szerzés céljából valósul meg. Ezért érdemes a munkaadóknak motivációs eszközként kezelni a külföldi csereprogramokat, lehetőséget kínálva ezzel az új kihívásokat kereső munkaerőnek. A programok részvételi hatékonyságának növelése érdekében pedig esetleg előrelépési lehetőséget kötni az ilyen eseményeken való részvételt.

A megfelelő employer branding eszköztár alkalmazásával és sikeres együttműködések, kooperációk létrehozásával sikerülhet a szellemi tőke megtartása és kellően hatékony motiválása még egy ilyen hiányszakma esetében is.

Irodalomjegyzék:

- [1] Bereczk Á. (2014): Feldolgozóipari beruházások Európában és Magyarországon, Konferenciakötet: IX. KHEOPS Tudományos Konferencia 2014, Mór, 45-52. o.
- [2] Bereczk Á. (2013): Létszámváltozás és meghatározó tényezői a magyar Gazdaság Négy Ágazatában. E-CONOM 2: (1) pp. 2-15. (2013)
- [3] Borzán A. - Krajcsóné Kraszkó I. - Kovács M. - Simon I. - Szabóné Bohus M. (2009): A vállalkozások versenyképességi helyzetének, innovációs és tőkevonzó képességének térségi különbségei Békés megyében. Körös Tanulmányok, Szent István Egyetem Gazdasági Kar, Békéscsaba, pp. 24-49.
- [4] Borzán A. (2010): A pénzügyi főiskolai, valamint a pénzügy és számvitel alapszakos képzés megítélése a hallgatói vélemények tükrében. Körös Tanulmányok, Szent István Egyetem Gazdasági Kar, pp. 6-13.

- [5] Csiszárík-Kocsir, Á. – Medve, A. (2013): Were the workplaces in danger after the crisis – answers based on a questionnaire research, MEB 2013–11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest, 2013. május 31. – június 1., Óbudai Egyetem, 195.-207. pp.
- [6] Csiszárík-Kocsir, Á. (2012): A gazdasági válság hatására kialakult recesszió érzékelése egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében, Humánpolitikai Szemle, 2012. március, 52.-60.old.,
- [7] Koppány Krisztián, Kovács Norbert, Szabó Dániel Róbert (2014) A Győri Járműipar Körzet hozzáadott értékének becslése, Tanulmánykötet, Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Social responsibility, sustainable economy. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Sopron, pp. 561-570
- [8] Lazányi, K. (2014): An Employer of My Liking. In: Michelberger Pál MEB 2014 : Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century. pp. 211-220.
- [9] Pató G. Sz. B. (2013): Munkaköri leírások SWOT elemzése, Munkaügyi szemle, 57. évf. II. sz. pp. 46-53.
- [10] Pató G. Sz. B. (2014): The 7 Most Important Criteria of Job Descriptions, International Journal of Business Insights and Transformation Volume 7 / Issue 1, October 2013 – March, 2014pp.68-73.
- [11] Pintér T (2013): Az európai integráció emberképe. In: Róbert Péter (szerk.): Gazdaság és morál, tiszta társadalom, tiszta gazdaság. Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr. pp. 239-252.
- [12] Tari, A. (2010): Y generáció, Jaffa Kiadó és Kereskedelmi Kft., 2010 Budapest
- [13] Töröcsik, M. (2003): Fogyasztói magatartás trendek KJK, 2011. Budapest
- [14] Sartain, L. – Schuman, M. (2010) , Tehetségmágnesek: A kiválókat vonzó munkáltatói márka felépítése, HVG Kiadó Zrt, 2010., 106. oldal.
- [15] Szabó Dániel Róbert (2014): Policentricity in Europe and Hungary. 2nd International Scientific Correspondence Conference 2014, Nitra, Slovak University of Agriculture in Nitra, 8 p.
- [16] Szigeti C. (2015): Az ökolábnyom és egyéb fenntarthatósági indikátorok mérési tartományának értelmezése. Journal Of Central European Green Innovation (3: (1) p. 49.
- [17] Szigeti C.; Farkas Sz.; Borzán A. (2013): Fejlődés latin-amerikai útja néhány alternatív indikátor alapján. A jövő farmja. Az LV. Georgikon Napok publikációi (online). pp. 245-256

Internetes források:

- [1] HVG (2013.) http://hvg.hu/karrier/20131216_gepeszmernok_karrier
[2015.02.23, 21:14]
- [2] <http://www.freshmindstalent.co.uk/resources/blog/fresh-fridays-the-future-retail-augmented-reality-smart-changing-rooms-a/> letöltés: 2014.11.10.
- [3] Magyarországi hiányszakmák (2015)
<http://www.profession.hu/cikk/20120625/mindenki-oket-keresi-a-magyarorszagi-hianyszakmak/1073>: 2015. 02. 20.
- [4] Nevelem a kamaszom (2013)
<https://nevelemekamaszom.wordpress.com/2013/03/05/x-y-z-generacio-mik-ezek/> 2013. 03.05.
- [5] http://themostrwanted.blog.hu/2014/06/03/hianyszakmak-_magyarorszagon_kutatás 2015.02.21.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században
Budapest, 2015