

# HOGYAN ÍRJUNK VONZÓ ÁLLÁSHIRDETÉST? – A LEGFONTOSABB JELENTKEZÉST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK FELTÁRÁSA ÁLLÁSHIRDETÉSEK ÉRTÉKELEMZÉSÉN KERESZTÜL

## HOW TO WRITE AN ATTRACTIVE JOB ADVERTISEMENT? – EXPLORING THE MOST IMPORTANT FACTORS INFLUENCING APPLICATIONS THROUGH VALUE ANALYSIS OF JOB ADVERTISEMENTS

Az álláshirdetéseknél megjelenő információs aszimmetria különleges figyelemfelkeltést és bizalmat idéz elő a hirdető cég és az álláshirdetésre jelentkezők között. A menedzsmentirodalomban a jelzési elmélet alkalmazása kiemelt szerepet kap a stratégiai menedzsment és a HR-menedzsment területén. A vállalkozások számára az álláshirdetések attribútumainak megtervezése és kidolgozása különösen jelentős a legjobb képességű munkavállalók megtalálásában. Emellett a fiatal munkavállalók jellegzetességeinek és munkakeresési szokásainak ismerete is szükséges az álláshirdetési folyamat sikerességéhez. A tanulmány célja alapot adni az álláshirdetésekből megjelenő értékajánlat kidolgozásához, ahhoz, hogy az álláshirdetők azonosítani tudják a fejlesztendő pontokat és ezek ismeretével a munkakeresők igények beépítésével az álláshirdetéseket vonzóbbá tegyék. A kvalitatív megkérdezés alapján elért kutatási eredmények azt mutatják, hogy a hirdetésekkel szemben a vonzó megjelenés és munkáltatói márka fontossága kiemelkedő a megkérdezett fiatal munkavállalók számára. A szerzők a hirdetések értékelésénél az értékelemzés módszerét vették alapul ahhoz, hogy a leghatékonyabban kidolgozható hirdetésfunkciókat és értékhordozó funkciókat azonosítani tudják, mely funkciókat már az értéktervezés módszerével ábrázolták.

**Kulcsszavak:** jelzési elmélet (signaling theory), álláshirdetések, jelentkezési hajlandóság, értékelemzés (Value Analysis), értéktervezés (Value Engineering)

The information asymmetry that appears in job advertisements creates a special situation between the advertising company and the candidates applying. In management literature, signalling theory is given a prominent role in strategic management and HR management. For businesses, designing the attributes of job advertisements is of particular importance in finding the best-skilled employees. In addition, knowledge of the characteristics and job search habits of young workers is necessary for a successful job posting process. The study aims to provide a basis for the development of a value proposition in job advertisements so that job advertisers can identify the points to be developed by incorporating the needs of job seekers. The results show that in contrast to advertisements, the importance of an attractive employer brand is of great importance for the employees. The authors used value analysis to identify the most effective and value-bearing functions which have been represented by value planning.

**Keywords:** signalling theory, job advertisements, willingness to apply, Value Analysis, Value Engineering

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Zarándné Dr. Vámosi Kornélia<sup>a</sup> (vamosi.kornelia@uni-bge.hu) egyetemi adjunktus; Dr. Kovács Ildikó<sup>a</sup> (kovacs.ildiko@uni-bge.hu) egyetemi docens

<sup>a</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business School) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 05. 28-án, javítva: 2021. 07. 29-én, elfogadva: 2021. 08. 31-én.

The article was received: 28. 05. 2021, revised: 29. 07. 2021, accepted: 31. 08. 2021.

A hazai álláshirdetések piacán megjelenő szereplők folyamatos és növekvő kihívásokkal találkoznak, amelyek a tehetséges jelöltek vonzását és megtartását jelentik. Az adott cég szempontjából megfelelő munkavállalóért világszerte kiéleződött versenyben egyre nagyobb szerepet tölt be az álláshirdetések megjelenítése és tartalma. A versenyképesség növelése érdekében sok esetben javítani kell az álláshirdetések minőségét és hatékonyságát, amelyek gyakran összefüggenek a vállalati munkavállalói márka építés hatékonyságának emelésével. Annak érdekében, hogy a munkavállalóért folytatott harcban a legalkalmasabb munkaerőt találja meg egy cég, fontos nyomon követni a piaci trendeket, a folyamatosan változó munkavállalói elvárásokat és igényeket.

Abban az esetben, ha egy vállalat az álláshirdetés elkészítése során figyelembe veszi a munkát kereső mai frissdiplomás fiatalok igényeit, amellyel, hogy értékes, kreatív, nyitott és modern felfogású fiatalokat tud alkalmazni, sok esetben nehezen tud megfelelni a mai igényeknek. A fenti elvárások mellett a digitális tér adta globális álláslehetőségek és állásajánlatok megjelenése is további problémát okoz, illetve jelentős különbségek jelennek meg az álláskereső igényeiben aszerint, hogy verseny- vagy kormányzati pozíciókat keresnek (Jain & Bhatt, 2015). A kiválasztási folyamatba belépő jelentkezők száma az utóbbi években jellemzően alacsony értéket mutatott az egyes szektorokban, ami megnegyezte a jelöltek közötti versenyt, így a legtehetségesebb munkavállalók kiválasztását a meghirdetett pozíciókba. Annak ellenére, hogy egyre inkább célzottan, személyre szabottan és könnyebben elérhető módon jelennek meg az online térben a hirdetések, a versenytársak okozta zajban nehézséget jelent a vonzó, kiemelkedő és a munkakörben végül beváló jelöltet megtalálni. Ez a tendencia a nemzetközi környezetben is megjelenik (Celani & Singh, 2011; Sisodia & Chowdhary, 2012; Lin et al., 2012; Reis & Braga, 2016). Az előző évekhez képest 2021-ben nagymértékben emelkedett a pályakezdő álláshirdetések száma és a jelentkezések száma is jelentősen növekedett. A koronavírus-járvány gazdasági hatásai kiterjedtek az álláshirdetések piacára is, 2020-ban a meghirdetett álláshelyek száma egyötödével esett vissza (portfolio.hu, 2021). Folyamatosan fennálló globális és hazai trend emellett az, hogy a fiatal pályakezdők között jelentős a munkanélküliség. A 15–24 éves munkanélküliek száma 2021 februárra 41 ezer főre, munkanélküliségi rátájuk 2,8 százalékponttal, 13,5%-ra nőtt. Az összes munkanélküli közel ötöde a fiatalok köréből került ki. A 25–54 éves korosztály munkanélküliségi rátája 1,0 százalékponttal, 4,0%-ra, az 55–74 éveseké 1,2 százalékponttal, 3,4%-ra emelkedett (KSH, 2021).

Az álláshirdetések alkalmasak arra is, hogy kialakítsanak és megmutassanak olyan, a vállalati márkaérték növelését célzó értékajánlatot, amellyel a jelenlegi és a jövőbeli potenciális jelöltek találkozhatnak. Korábbi tanulmányok arra utalnak, hogy a több felületen is megjelenő hirdetések weboldalon történő megjelentetése bizalmat ébreszt a jelentkezőkben (Baum & Kabst, 2014), emellett a más online felületeken is megjelenő hirdetések különböző élményt nyújtanak és intenzívebbé válik a márka iránti ismeret és bizalom (Sisodia &

Chowdhary, 2012). A hirdetések attribútumainak tervezése kiemelt jelentőségű az információs aszimmetria helyzetben, mivel az üzenetek a figyelem felkeltése és az információ átadása mellett a bizalom kialakítását is célozzák. Barber és Roehling (1993), valamint Perkins et al. (2000) kutatásai alapján azon cégek iránt magasabb a bizalmi szint, amelyek hirdetésével már korábban találkozott a jelölt. Az üzenetek tartalma és megjelenése meghatározhatja, hogy jelentkeznek-e a hirdetésre a jelölt, az ajánlat bemutatása, részletezettsége és precíz megfogalmazása hatással lehet a bizalom kialakulására (De Cooman & Pepermans, 2012). A hazai álláshirdetési piacon megjelenő online álláshirdetések értékelésének elvégzését követően az értéktervezés módszerével, FAST diagram alkalmazásával ábrázoltuk az ideális álláshirdetések tartalmát és funkcióit. Az így kialakított álláshirdetések vonzóbbak lehetnek a jelentkezők és a hirdető vállalkozások számára egyaránt.

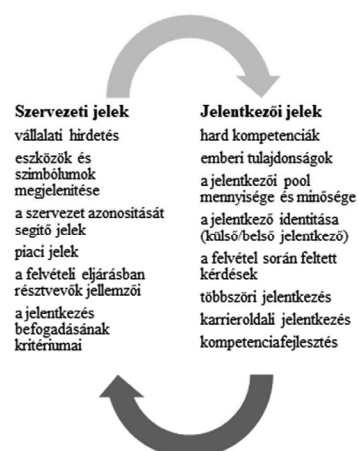
## Irodalmi háttér

### A jelzési elmélet

A jelzési elmélet (Signaling Theory) az álláshirdetések értéktervezésében, a magatartás megértésében és befolyásolásában jelöli ki a kutatás elméleti keretét (Reynes, 1991; Reynes et al., 1991; Spence, 1973; Spence, 2002). Az elmélet a magatartás megértésére abban a helyzetben alkalmazható, amikor a két fél, a személyek és a vállalatok között, különböző információs ellátottság áll fenn (Connelly et al., 2010). Jellemzően az egyik fél, ebben az esetben a vállalat rendelkezik minden információval és megválaszthatja a kommunikáció módját és csatornáit, ezzel befolyásolni képes a másik fél magatartását. A jelek meghatározzák a potenciális jelentkezők hajlandóságát és önalkalmasságának meghatározását is a hirdetett pozícióval szembeni elképzelt elvárásokon keresztül (McCormick, 1990). Az online álláskereső a hirdetések attribútumai mellett a weboldal használhatóságát és megjelenését is figyelembe veszik, emellett a tartalom, valamint a vállalati márka is befolyásolja a jelentkezés valószínűségét (Gregory et al., 2013).

1. ábra

### Az egyéni és szervezeti jelrendszer felépítése az álláshirdetések megítélésében



Forrás: Celani & Singh (2011) és Kovács (2021) alapján saját szerkesztés

A jelzések szimbolikáját a cég határozza meg, a másik fél, a potenciális jelentkező pedig kiválasztja, hogyan interpretálja az üzeneteket (jeleket). Az elmélet jelentőségét a HR-területen Celani és Singh (2011) vizsgálta, és kialakították a jelentkezők vonzására vonatkozó modelljüket, amelyben az egyén és szervezet azonosítását és a jelek hatását mutatják be (1. ábra).

A jelzési elmélet beépítésével a jelentkezők megértését célozva a hirdetések vonzóságát növelni lehet az aktivitások értékének elemzésével (Celani & Singh, 2011) és emellett szélesebb körben is alkalmazható a HR-menedzsment területén a vállalati belső kommunikációban (Connelly et al., 2011).

## Funkcióterületek az álláshirdetésekből

### A munkakör-megjelölés

A munkakör bemutatásának értékelése kapcsán Szabó et al. (2017) kérdőíves felmérése az Y generáció számára vonzó álláskeresési tényezőket kutatta, melyben a válaszadók a tájékozódás igénye miatt legtöbbször (89%) a cég honlapját keresik fel, a vonzó tényezők közül a rangsor elejére kerültek a pénzügyi juttatások, a kellemes munkahelyi légkör és a „work-life balance”, a végére pedig a vezetői előmenetel és a külföldi tanulmányi lehetőség. Farkas és Honti (2020) primer kutatásukba nagyszámú dolgozót foglalkoztató vállalatokat vontak be, online kérdőíves módszerrel végzett felmérésük során a 18-40 év közöttiek munkáltatókkal szembeni általános elvárásaira és a vállalatok vonzóságára voltak kíváncsiak. Eredményeik szerint a munkahelyi vonzóságban az első, kiemelkedő helyen a fizetés és juttatás áll, ezt követi a család-munka kiegyensúlyozott viszonya, majd az optimális munkahelyi környezet. A kutatás szerint kevésbé volt fontos tényező a rugalmasság és a hosszú távú munkabiztonság.

Az Y generáció körében Santiago (2019) kvantitatív és kvalitatív felmérést végzett, melyben a gazdasági elemek meghatározó szerepét emeli ki, melybe beletartoznak az átlag feletti fizetés és az előmeneteli lehetőségek. A leírtak mellett a vállalatoknak inspirálni szükséges az Y generáció munkavállalóit a termelékenység és a kreativitás fokozása érdekében, ha meg akarják őket tartani és vonzónak tűnni az álláshirdetések piacán. Egy másik tanulmány ugyancsak azt állapította meg, hogy a munkakereső Y generáció esetében az általuk preferált gazdasági, fizetési tényezők állnak az első helyen. A következő öt tényező befolyásolja leginkább a munkavállalókat pozitív irányban, melyek a fizetési kondíciók, felívelő karrier, a munkakörnyezet és a kultúra, a vállalat márkavonzósága és a munkahelyi stabilitás (Pandey, 2019).

Székely (2019) kutatása egyrészt ismertet employer branding (munkáltatói márkázás) szakirodalmat, másrészt a terület gyakorlati részét emeli ki a vidéken működő kis- és középvállalkozásoknál. A szerző a munkaerőpiacon a munkáltatóval szembeni vonzóság elemeit, gyakorlati tényezőit mutatja be a belső és külső hírnévépítésen keresztül. Rámutat arra, hogy a kisebb vállalkozások is sok előnyös megkülönböztető, egyedi elemmel bírhatnak mind a belső, mind a külső környezetükben, melyek

megfelelő kommunikáció esetén vonzóvá tehetik őket a munkaerőpiacon annak érdekében, hogy elégedett, lojális, társadalmi elvárásoknak is megfelelő munkavállalók lehessenek. Kovács (2018) kutatásában arra fókuszál, hogy melyek azok a prioritások, amelyeket a munkavállalók az álláskeresés esetén előnyben részesítenek, különös tekintettel a különböző generációk elvárásaira. A tanulmány a generációk igényei között nagy eltéréseket észlelt a jónak ítélt munkahely tekintetében, azonban a legfontosabb elvárások megegyeztek, így a biztonságos munkafeltételek, a megfelelő fizetés, a karrier- és fejlődési lehetőségek, a munkatársak és a vezetők személyisége, valamint a csapatmunka. A Baby Boom generáció igényei azonban jelentős mértékben eltérnek, náluk a tehetségmenedzsment, a teljesítményértékelés, a béren kívüli juttatások, bónuszok, a lakóhely közeli és családbarát munkahely az elsődleges elvárás. Az összes megkérdezett szerint a legkevésbé fontosak „a házhoz jövő szolgáltatások, a gyakori utazási lehetőség, a lakhatási támogatás, a gyermekellátás támogatása és a teljesítményalapú fizetés. Az idősebb generáció számára a külföldi tapasztalatszerzési lehetőség és a külföldi szakmai képzések a legkevésbé fontosak” (Kovács, 2018, p. 80).

Csutorás (2018) megállapítja, hogy az idősebb munkavállalóknál a szakmai kihívások állnak előtérben, ellentétben az Y generációval, akik a magasabb fizetés és a különböző pénzügyi és nem pénzügyi, közvetlen juttatásokat preferálják. A foglalkoztatott Y generáció tagjai körében „a munkaerő megtartására leginkább alkalmas eszközöknek a közvetlen pénzügyi vonzattal járó ösztönzők bizonyultak, valamint a munkáltató elhagyásának leggyakoribb indokaként is az új munkáltató által kínált magasabb fizetés jelölték meg a fiatalok” (Csutorás, 2018, p. 20).

Fodor (2015) kutatása a mérnökhallgatók munkaadókkal szembeni elvárásait térképezi fel. HR-szakembereket és mérnöknek tanuló hallgatókat kérdeztek félig strukturált interjúvázzlat módszerrel, tíz interjú készült 4-5 fővel. Kifejezett generációs eltérések mutatkoztak, ugyanis e vizsgált csoportnál nem jellemző a munkahelyhez való lojalitás, tudatában vannak, hogy leendő szakmájuk hiányszakma, ezért különlegesen nagy elvárásaik is vannak. A kutatás feltárta azt is, hogy a külföldi munkavállalást elsősorban a magasabb anyagi juttatás és a nyelvtanulás lehetősége miatt választanák, de ha később jobb munkát kínálnának, hazajönnének.

### Szociális igények

A munkakör és a személyi környezet értékelését tekintve Garai-Fodor et al. (2018) tanulmányában azt vizsgálta, hogy a Z generáció számára melyek a prioritások munkahely választásakor, mi a véleményük az előmenetelről, a sikerességről, mit gondolnak a vonzó, ugyanakkor számukra nem vonzó munkahelyekről, felmérték munkahelyi elvárásaikat is. A kutatásban 30 interjú készült, félig strukturált módszerrel, a megkérdezettek mind a Z generáció tagjai voltak. A válaszadók szerint a munkahelyválasztásban legfontosabb szempontok a változatos, rugalmas, fejlődést nyújtó munka biztosítása. Az elismerés pozitívan hat, akár nagy erőfeszítést kívánó munkák

esetén is, emellett szeretik és vonzóknak tartják a csapatmunkát. A szülők motivációja alapján ők is sikeresek szeretnének lenni, örömet nyújtó, önfejlesztő dolgozóként, de emellett a család és munka közötti harmonikus egyensúlyt is kívánatosnak tartják.

Sanchez-Hernandez et al. (2019) tanulmányában olyan vállalatokat választottak ki, amelyek a Legjobb Munkahely (BPW - Best Place to Work) minősítést kapták. A kutatás célja az volt, hogy feltárja, az egészséges munkahelyi környezet kialakításához és magas BPW minősítéshez a WLB (work-life balance) programokból mely tényezőket kell kiemelni az új generáció tehetségeinek vonzása és megtartása érdekében. Megvizsgálták emellett, hogy az Y és Z generáció vonzására és megtartására milyen gyakorlatot alkalmaznak a vállalatok és ezek mennyire befolyásolják az új pályázókat. A tanulmány eredményei bemutatják azokat az elemeket, amelyek a vállalatokat vonzóvá teszik, ezek jelentős hatással vannak a munkavállalók teljesítményére, szociális jólétére és összességében az egészséges work-life balance kialakítására. A tanulmány az új generációk munkahelyi igényeivel és preferenciáival kapcsolatban ad útmutatást, melynek következményeit felsorolja, azt, hogy az Y és Z generáció megköveteli a jó munkakörnyezetet, különös tekintettel a rugalmas munkavégzés lehetőségére.

Egy másik tanulmány szekunder irodalmat használ fel arra, hogy a különböző X, Y, Z generációk munkavállalásra vonatkozó elvárásai különbözőségére hívja fel a figyelmet, ezeket kutatja, majd az általa kiemelt generációkat kritikával illeti. A szerző szerint a fiatalok jobban preferálják a projektalapú munkát, a rugalmasabb vezető, az online végezhető, ellenőrizhető, rugalmas idejű munkavégzést, ők már kevésbé értékelik a stabil állást, a munkahelyi közösségüket. A Z generációnál komolyabb időbeosztást és önképzést követelő munkahelyi szabaddió igénye jelenik meg. A fiatalok elvárásai különböznek az idősebb generációkétól. A pénzügyi és tárgyi eszközök (autó, laptop, telefon) mellett a nyelvtudás, a kapcsolati tőke, a minőségi munka fejlesztésének igénye is megjelenik. Ugyancsak fontos szempont a fiataloknak a belátható időn belüli előmenetel, az optimális munkahelyi környezet elemei, mint bútorok, IT-eszközök (Malatyinszki, 2020).

A Budapesti Corvinus Egyetem hallgatóival végzett tanulmány két témát dolgozott fel, egyrészt annak bizonyítását, hogy a tanulmányai mellett is piaci munkaerő lehet a hallgató, másrészt felmérték a tanulók munkahelyre vonatkozó elvárásait. A két fázisú 2015 és 2016-ban végzett kutatás kérdőíves, szövegszerű megkérdezéses módszerrel készült. Az első felmérésben 61, elsősorban az egyetem első évfolyamos tanulója, a másodikban pedig 76 hallgató vett részt. A felmérés szerint az első éves hallgatók 74%-a már volt munkavállaló, hajtóerejük a pénzhez jutás (76%), a tapasztalatszerzés (48%) és az önállóság igénye volt. A hallgatók 49%-a fontosnak jelölte a jó munkahelyi környezetet. 40%-uk az előrelépést és karriert, 26%-uk a munkaidőt, a bérezést csak 15%-uk prioritizálta. A kreatív munka igénye (9%) azonban aránylag alacsonynak mutatkozott. A második felmérésben 36 pontot osztottak szét a válaszadók 12 motivációs tényező között. A hallgatók az első helyen a magas fizetést, majd a stabilitást, utána fejlődési

lehetőséget, a család és munka egyensúlyát jelölték meg a preferenciasorban (Kazainé, 2016).

Szemere (2019) kutatása az építőipari beruházások különböző generációjú foglalkoztatottjainak eltérő elvárásait mutatja be. A szekunder kutatás után primer felmérést végzett, mely kvalitatív és kvantitatív részből állt. Az alanyokat életkoruk alapján szűrte, a minifókuszos csoportba csak a munkaképesek kerültek. Az eredményekből kiemelendő, hogy a Z generáció tagjai a rugalmas munkaidőt, az egyénre irányuló kommunikációt és feladatokat preferálják, míg kerülnek a kötöttséget, a határidők betartását, a monotonitást, ugyanakkor leginkább a multitasking jellemző rájuk.

### Szükséges készségek, képességek megjelenítése

Bata és Benedek (2020) tanulmányukban kutatják az álláskereső elvárásait és munkahely-választásuk aspektusait. A primer kutatás 2019-ben Heves megyében, a munkaképes korosztály körében készült online és személyes kérdőíves kérdéssel, melyben 205 fő vett részt. A munkahely megválasztására irányuló kérdőív kilenc kérdésből álló kérdőív volt, melyet a válaszadók 1-7-ig terjedő skálán értékelték. A résztvevők a munkahely kiválasztásakor a faktorok közül első helyre tették az egyéni készségeket, képességeket, a másodikra a cégek oldaláról támogatandó egyéni készségeket, képességeket, harmadikra pedig a külső környezeti adottságokat.

Bartók és Mitev (2018) különböző kultúrköröknél és munkahelyi ajánlatoknál vizsgálják az ajánlatok fontosságát, kvantitatív adatelemzési módszerrel Németországban, az Egyesült Államokban és Indiában 2017-ben. Németországban 400, az Egyesült Államokban 500, Indiában 500 céget választottak ki véletlenszerűen. Vizsgálták a munkahelyi elégedettségi faktorokat, annak fontossági sorrendjét a különböző kultúrkörökben, valamint a kulturális és társadalmi eltérések befolyását a vizsgálatban részt vevő országok eredményeiben. A munkavállalók nagyrészt a vállalathoz való felvételüket megelőző elvárásait hasonlítják össze a belépést követő megtapasztalással, és az eltérés adja meg elsősorban a munkahelyi elégedettségüket és lojalitásukat a vállalatuk iránt. Ez a munkavállalói elégedettség Németországban a legnagyobb mértékű, USA-ban és Indiában is kifejezetten magas, így ebben nincs lényegi különbség a kultúrkörök között. Az eltérő gazdasági és társadalmi tényezők hatása másutt nyilvánul meg. Németországban közepes az elégedettség a juttatások és egyéb kompenzációk tekintetében, a vállalatok pedig hiába növelnék ezeknek a juttatásoknak az arányát, elégedettségben ez csak minimálisan tükröződné. Az Egyesült Államokban a munkavállalói elégedettség eleve igen magas, ezért kifejezetten nagymértékű erőforrás ráfordítása mellett lehetne csak az elégedettség szintjét emelni.

### Élmény

Az álláskereső során az álláshirdetésekre való jelentkezést a korábbi, a cégről alkotott vélemény mellett a hirdetés adta élmény is befolyásolja. Walker et al. (2008) eredményei alapján a vizuális élmény és stílus, megfogalmazás, egyediség kiemelkedő szerepet kap.

A képi és tartalmi elemek megjelenítése a legmeghatározóbb lehet a munkáltatói imázs alakításában (Lievens et al., 2016; Uggerslev et al., 2012). A vizuális jelek megjelenése az álláshirdetéseken belül a vonzóság mellett a bizalom kialakításában is szerepet játszik. A kutatásukban megjelenő longitudinális szakaszban bizonyítást nyert, hogy a felvételi eljárás során megjelenő egységes vizuális elemek és a cég egységes képi elemei a felvétel teljes szakaszában pozitívan befolyásolják a vizuális élmény mellett a bizalom kialakulását is. Az üzenetek a vizuális megjelenítés mellett a munkakörülményekre is utalnak (Fredman et al. 2013), a tartalom megfogalmazása és a jelek változatossága is jelenthet olyan élményt, amely befolyásolja a jelentkezési hajlandóságot. A megfogalmazás stílusa és részletezettsége Born et al. (2010) tanulmánya alapján leginkább a női jelentkezőkre hat, de emellett a státusz, a magasabb tapasztalatot és képzettséget igénylő álláshirdetések esetében is megkülönböztető előny lehet az igényes vizuális elemeket tartalmazó hirdetés (Gardner et al., 2011; Born & Taris, 2010). Szintén vonzóak a személyek és vállalati életképek megjelenítése és a játékos, vidéős jelentkezési lehetőségek (Nikolaou, 2021).

### Bizalom

A pályázó következtetései és szervezeti azonosítása szempontjából is lényeges, hogy a pályázóknak mennyire alakul ki pozitív benyomásuk a toborzó szervezetről az eszközök, csatornák instrumentális és szimbolikus tulajdonságairól, és ezek pozitívan befolyásolják-e a pályázók szervezeti identitását. Korábbi kutatások szerint pozitív bizalmi értéként jelenik meg a cég ismertsége, jó híre (Reeve & Schultz, 2004; De Cooman & Pepermans, 2012) és olyan értékek, mint például a fenntarthatóság iránti elkötelezettség (Carballo-Penela, 2019). A bizalom kialakulásának forrását jelentették további lehetőségek és értékek, mint például a társadalmi érték, a gazdasági érték, a fejlődés lehetőségének és a cég megítélésének értéke, a hirdető cég imázsa. Ezek a tényezők a jelentkezési szándékot befolyásoló tényezők, amelyek egyben a munkáltatói márka vonzóságát is befolyásolják. Walker et al. (2013) a bizonytalanság csökkentésének egyik eszközeként írják le a vállalati értékek és a kultúra egyes elemeinek megjelenítését a munkáltató pontos megjelölése mellett.

2. ábra

**Az online álláshirdetések megjelenésének hatása a szervezet vonzóságára az álláskeresők szemszögéből**



Forrás: saját szerkesztés Acarlar és Reyhan (2013) alapján

Acarlar és Reyhan (2013) tanulmányukban az álláshirdetésekből megjelenő információk hatását vizsgálták a potenciális jelentkezőkre, jelentkezési hajlandóságára, ahol a hitelesség mint mediátorfaktor jelent meg az információk és a cég vonzósága, pozitív megítélés között (2. ábra). Az álláshirdetők és álláskeresők közötti információs aszimmetria mellett az egyéni értékek és jövőkép is jelentősen befolyásoló tényezők lehetnek, amelyeket a bemutatott korábbi kutatások vizsgáltak. Jelentős torzítások léphetnek fel például a hirdetésekben megjelenő túlzottan pozitív vagy túlzó vállalati jelek következtében (Twyman et al., 2020).

### Módszertan

Kutatásunkban az információk funkcióit, funkcióhordozóit, az egyes álláshirdetési attribútumok megítélését és értékét vizsgáltuk. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy milyen a vonzó álláshirdetés a fiatal álláskereső generáció számára. Melyek a legfontosabb funkciók és érték-hordozók, amelyek meghatározzák a jelentkezési szándékot?

A kutatás során a jelek észlelésének és struktúrájának elemzését feltáró kvalitatív módszerrel vizsgáltuk. 2021 márciusában 5543 digitális marketing-álláshirdetés elemzését végeztük el a vezető állásportálokról való letöltés után, ahol a kutatás második fázisaként a letöltött álláshirdetések kvalitatív értékelésének leiratait elemeztük. A kutatás egy kutatássorozat második fázisa volt, ahol a résztvevők egyenként értékelték az online álláshirdetéseket, ezután töltötték ki a kvalitatív strukturált felmérést. A kutatásban 215, 18-25 év közötti résztvevő válaszait értékeltük tartalomelemzés módszerével. A résztvevők gyakornoki munkákat vállalók, illetve alkalmi munkavállalók, az álláspiacon a következő években jelennek meg. A szöveges vélemények adattisztítása után az elemzés első lépése a témakategóriák kialakítása volt, ezt követően a funkciók fontossági sorrend szerinti értékelése történt. A szöveges adatokat az előzetesen kialakított kategóriákba rendeztük és említési gyakoriságuk, illetve az említett fontosságuk alapján elemeztük. A témakategóriákhoz tartozó vélemények csoportosítása után alakítottuk ki a kvalitatív eredményeinkben bemutatott válaszokat.

A kialakított funkciórendszer és információk értékeléseit követően az értékelemzés módszerét választva az álláshirdetések értékfunkcióit FAST diagramban (Function Analysis System Technique Diagram – Funkció Elemzési Rendszer Technika Diagram) modelleztük és elemeztük.

Az értékelemzés olyan új szemléleten alapuló, döntés-előkészítő vezetéstechnikai módszer, amely a gazdasági hatékonyság javítását szolgálja. Az értékelemzés fogalmának meghatározására többféle definíció terjedt el, e meghatározások közül az Amerikai Értékelemzők Nemzetközi Társaságának definíciója a legjellemzőbb, amely szerint: „Az értékelemzés bevált technikák szisztematikus alkalmazása egy gyártmány vagy egy munkafolyamat funkcióinak meghatározása abból a célból, hogy a funkciók értékelése alapján kialakított megoldásokkal a szükséges funkciókat a legkisebb költséggel lehessen megbízha-

toán kielégíteni” (SAVE, 2007). A vállalati munka minden területe hatékonyan és gyorsan fejleszthető az értékmenedzsment-módszer alkalmazásával. Az eljárás problémamegoldó módszeregyüttes, mely a fogyasztói igényekből és termékek/szolgáltatások/folyamatok tulajdonságiból kiindulva megteremti egy korszerű menedzsment elméleti és gyakorlati megalapozásának lehetőségét. Az értékmenedzsment módszere hatékony műszaki, gazdasági gondolkodásra készítő rendszerszemléletű eljárás. A termékek piacképességének javítása, a szervezetek racionális, innovatív működése érdekében elvárt – de csakis az elvárt – felhasználás műszaki és gazdasági követelményeit (minőséget) minimális költségszinten valósítja meg. Ennek érdekében igénybe vesz minden ma ismert módszert és eszközt, elsősorban a szellemi alkotómunkára alapoz. Az értékelemzést a fejlett ipari országokban széles körben alkalmazzák, például Japánban az új termékek 80-90%-át már így is tervezik.

Az értékelemzés módszere megfelelő eredményekkel alkalmazható a K+F folyamatokban, így sikeresen adaptálható és használható a cégek álláshirdetéseinek elemzésére is. Az elemzés során a munkavállalói igényekből indultunk ki és azonosítottuk a munkakeresők szempontjából elvárt álláshirdetői funkciókat. Az értékelemzés segítségével történő vizsgálatok minden esetben a meglévő fogyasztói, jelen tanulmányban a munkavállalói igények alapján vizsgálják a rendelkezésre álló funkciókat és határozzák meg a szükséges, a felesleges és a hiányzó funkciókat, tulajdonságokat, melyek megfelelő alapot biztosítanak a hatékony álláshirdetések kialakításához.

A munka párhuzamosan folyt, meghatároztuk a fontosabb funkciókat, utána megállapítottuk az állásajánlatok jelenlegi funkcióhordozóit. A vizsgálat során, az igények alapján meghatározott funkciókat FAST diagram segítségével modelleztük és elemeztük. A FAST diagram logikája könnyen adaptálható és eredményei értelmezhetőek mind a vállalat menedzsmentje, mind a HR-vezetők számára. A funkcióelemzés rámutatott arra, hogy mely funkcióhordozókat célszerű megtartani és milyen új funkcióhordozókat szükséges meghatározni. Az értékelemzés célja, olyan funkciókritikus pontok és funkcióelemek előtérbe helyezése, amelyek alkalmazásával nagyobb eséllyel tehető a jelentkezők számára vonzóvá az álláshirdetések.

## Eredmények

### Az álláshirdetések vonzóságát befolyásoló attribútumok

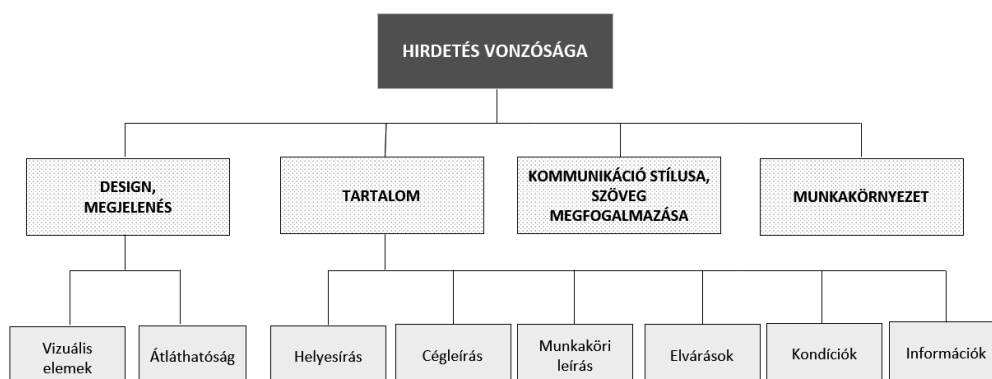
Az értékelemzés módszerét megalapozó kvalitatív kutatás során megjelent említések alapján a következő fő kategóriák szerint elemeztük a válaszokat: megjelenés, design, tartalom, kommunikáció stílusa, munkakörnyezet bemutatása (3. ábra). Az említések gyakorisága és a fontosság alapján az ábrában a strukturálikialakítás jelöli a jelek érzékelését és a fontosság intenzitását. A kialakult jelstruktúra felépítését tekintve hasonlóságot mutat Acarlar és Reyhan (2013) által kialakított strukturával.

A kutatás résztvevői megjelenés tekintetében főként a vizuális elemek fontosságát emelték ki az egyediség, a különleges megjelenés mellett. Fontosnak tartották mindemellett az átláthatóságot, azaz, hogy ne legyen a hirdetés túlságosan „zsúfolt” megjelenésű.

„Szimpatikus, ha kreatívabb a hirdetés, díszes hátér, esetleg színek, kiemelések is megjelennek benne”. A hirdetések közötti keresés tekintetében az élménynek két dimenzióját emelték ki a kutatás résztvevői, egyrészt a vizuális élményt, másrészt az állásportálok könnyű kezelhetőségét. „Sokkal érdekesebbnek találtam azokat a hirdetőket, ahol valamiféle kreativitást láttam, akár beszélhetünk a szerkezeti felépítéséről, vagy akár speciális karakterek, emojik használatáról.” A megjelenésben szintén kiemelten értéklik, ha a cég logója vagy akár egy-egy kép is megjelenik a hirdetés mellett, amiből a munkakörnyezetre lehetne betekintést nyerni. Átláthatóság kapcsán az „összeszedett, jól tagolt” hirdetések sokkal vonzóbbak, de néhány véleményben megjelenik a részletes, egybefüggő szöveges bemutatás igénye is.

Az olyan instrumentális és szimbolikus attribútumok jelenléte az online álláshirdetésekből, mint a munkakör és a munka jellemzői, esztétikus megjelenés, az alkalmazottak beszámolóí/képei, vállalati arculatot javító kifejezések, mondatok, szervezeti kultúrát pozitívan bemutató jelek nagy valószínűséggel befolyásolják a szervezeti vonzerőt és a pályázati szándékot egy fiatal álláskeresőnél. Ettől eltekintve a szervezeti ismeretek kisebb szerepet játszanak az álláskereső szemléletformálásában és a szervezeti vonzerőben.

3. ábra A hirdetés vonzóságának főbb attribútumai



Forrás: saját szerkesztés a kvalitatív kutatási eredmények alapján N=215

A tartalom tekintetében a cég/márka bemutatása a vélemények többségében megjelent. A cégről további információkat szeretnék megtudni, online hirdetések esetében a hirdetés könnyen kattintható legyen akár a weboldalra, akár videó tartalmakra a cég életéből. Munkafeltételek és kondíciók tekintetében elvárás, hogy a szükséges készségeket bemutassák, „például, hogy nemcsak kőkemény munkából áll a dolog, hanem kiélhetjük esetleg az alkotó vágyainkat, kreativitásunkat” és dinamikus legyen, ha több információt szeretne megtudni a cégről, könnyen átjuthasson a honlapra vagy egyéb találkozási pontra.

A kommunikáció stílusa kapcsán elvárás, hogy a „hirdetés nyelvezete is olyannak kell, hogy legyen, hogy illeszkedjen az adott területen tevékenykedők stílusához”, ezzel is bemutatva a kultúrát és a cégen belüli kommunikációs stílust (4. ábra). Frissdiplomás vagy junior munkatárs keresése estén érdemes figyelembe venni a korosztály speciális kommunikációs elvárásait, „1-3 év tapasztalattal rendelkező junior munkatársakat keresnek, ezért érdemes tegeződéssel, akár még jópofa, humoros szövegekkel operálniuk a hirdetéseikben”.

4. ábra

A kommunikációs stílus kapcsán említett leggyakoribb kulcsszavak



Forrás: saját szerkesztés a kvalitatív kutatási eredmények alapján N=215

Munkakörnyezet tekintetében lényeges szempontként említették a közvetlen munkahelyi környezet mellett a környék bemutatását is, „a munkakörnyezet, az iroda, irodaház bemutatása képekkel, hiszen egy szépen elrendezett, sok lehetőséggel bíró munkakörnyezet is döntő lehet” „milyen a közlekedés, zöld táj vesz körül vagy a főváros belvárosában kell-e dolgozni, munkakörülményekre, csapatra”.

Az álláshirdetésekből megjelenő jeleknek jelentős befolyásuk van a jelentkezési szándékra, emellett a hirdető cég imázsára is (Ganesan et al., 2018), ezért a tartalom és megjelenés értékalapú elemzése is szükséges ahhoz, hogy a legnagyobb értéket nyújtó attribútumokat előtérbe helyezve vonzó álláshirdetések jelenjenek meg. A megjelenő hirdetési attribútumok milyensége meghatározza a jelentkezés valószínűségét, de a teljes felvételi folyamatra is kihat (Ducoffe, 1995; Ducoffe, 1996). A hirdetési tartalmaknak, a közvetített jeleknek és üzeneteknek a márkaimázs befolyásolásával hosszabb távú hatásuk van, különösen női munkavállalók esetében (Feldman et al., 2006; Horvath & Szecseny, 2016).

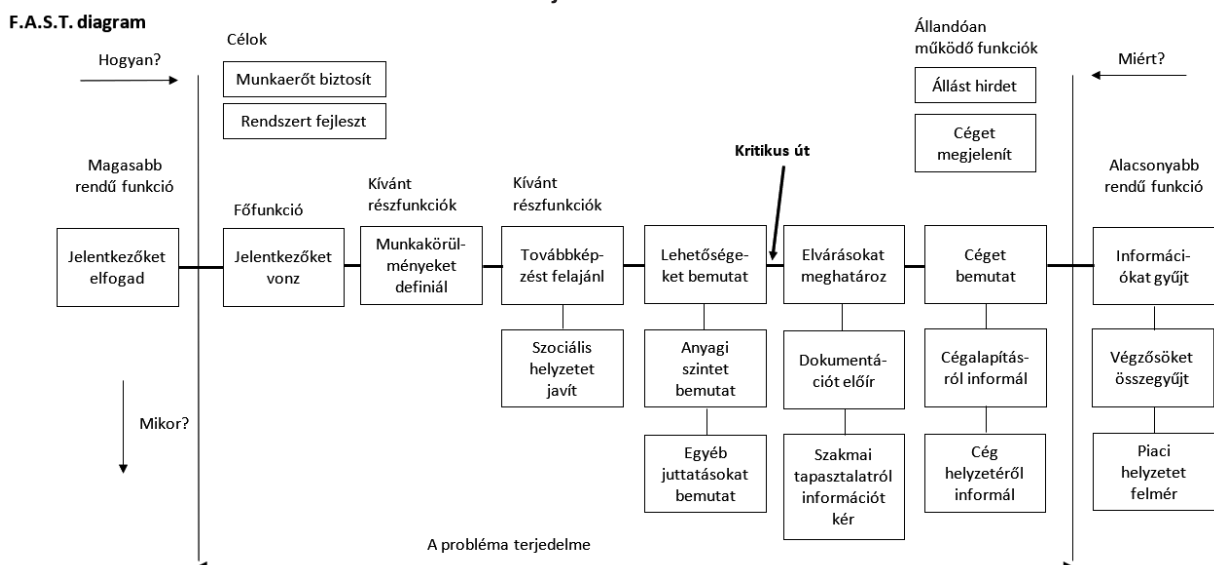
**Értékelemzés alkalmazása az álláshirdetéseknél**

Az álláshirdetések elemzése során figyelembe vettük a munkavállalók elvárásait, az álláshirdetésben megjelenő vállalat által meghatározott funkcióhordozókat, és azonosítottuk a hirdetések funkcióit is az értékelemzés (Value Analysis) módszerével. A vizsgálat eredményei alapján FAST diagramban ábrázoltuk az optimális álláshirdetés funkcióit.

Az értéktervezés módszerén belül alkalmazott FAST diagram segítségével ábrázolhatók, elemezhetők és összehasonlíthatók az álláshirdetések, melynek következtében mind a munkaadók, mind a munkavállalók szemszögéből optimalizálhatók a hirdetések tartalmi és formai megjelenése, mely munka segít a munkavállalók szemszögéből vonzó hirdetések kialakításában.

5. ábra

**Az állásajánlatok értékelemzése**



Forrás: saját kutatás

A módszer segítségével az álláshirdetések pontos jellemzői és tulajdonságai lépcsőről-lépésre átláthatók és összehasonlíthatók a HR és a vállalati felső vezetés számára, így lehetőség nyílik az állásajánlatok felépítésének áttekintésre, elemzésére és fejlesztésére.

Az alkalmazott modellben (5. ábra) a két függőleges vonal jelöli ki a vizsgálat terjedelmét, amely jelen kutatásban az álláshirdetések funkcióinak vizsgálata, így a vonalakon kívül eső területeket a jelen kutatás nem tárgyalja, mert adottságként kezeljük. A bal oldalon található a magasabb rendű funkcióként azonosított jelentkezőket fogadó funkció, amely a munkaadó szempontjából ugyan fontos funkció, hiszen a megfelelően elkészített, a munkavállaló szemében vonzó álláshirdetés hatására számos jelentkező közül választhatnak, azonban a felvételi eljárás e szakaszai már kívül esnek a vizsgálat terjedelmén. Jobbra haladva belépünk a téma/probléma területére. Itt található elsőként az álláshirdetés főfunkciója, amely a „jelentkezőket vonz” főfunkció, mely az a funkció, amiért a vevő a terméket megvásárolja, esetünkben a munkavállaló, aki jelentkezik a meghirdetett pozícióra. Minél jobban közelít a magasabb rendű funkcióhoz, annál jobban kiszolgálja a fogyasztói, munkavállalói igényeket és a „termék” – ami vizsgálatunkban az álláshirdetés vonzóbb a célközönség számára. A főfunkció, olyan funkció, ami szükséges egy felhasználói feladat teljesítéséhez, az elsődleges hasznossági jellemzőjét képviselő funkció. A főfunkció mellett jobbra haladva és követve a FAST diagram „hogyan” és

„miért” logikáját, mely kérdések segítenek betartani a funkciók egymásutánosságát, a kívánt részfunkciók sorához érünk. Kívánt részfunkciónak nevezzük azokat a lehetőségeket, amelyeket a munkavállaló a főfunkció mellett igényel. Megállapítható, hogy ezek a jelenleg meglévő vagy elvárt funkciók azonos szinten működnek, a főfunkciót szolgálják, független, támogató funkciók. A „munkakörülményeket definiál”, a „továbbképzést felajánl”, a „lehetőségeket bemutat”, az „elvárásokat meghatároz” és „a céget bemutat” funkciók, mint kívánt részfunkciók jelennek meg az állásajánlatok esetében, kijelölve a funkciók kritikus útját. A kritikus úton lévő funkcióknak nevezzük a fő- és kívánt részfunkciók azon csoportját, amelyek kielégítik a „hogyan” és „miért” logikáját. A szükséges funkciók útját hozzák létre, amelyek nélkül egy álláshirdetés nem töltene be a szerepét.

Az időbeliséget a „mikor” kérdéssel is szemléltethetjük, mellyel megmutathatók az ugyan összetartozó, de egymás alá rendelt, kívánt részfunkciók. A bal felső sarokban találhatóak a tervcélok, amely olyan célok vagy paraméterek, amelyek elérése kielégíti a magasabb rendű funkció által meghatározott követelményeket. A vizsgálat során tervcélként a „munkaerőt biztosít” és a „rendszer fejleszt” célokat azonosítottuk. A jobb sarokban az állandóan működő funkciók kaptak helyet. Az álláshirdetés e funkciói nem függenek egy másik funkciótól vagy a funkció betöltéséhez kiválasztott módszertől, olyan funkciók, amelyek állandóan jelen vannak, „állást hirdet” és „a céget

1. táblázat

Funkció-Funkcióhordozó-Paraméter Mátrix

Funkció	Funkcióhordozó	Paraméter
F1 Jelentkezőket vonz	Állásajánlat, vizuális elemek, design, a hirdetés élményszerűsége, brand value	Az alacsonyabb rendű funkciók és paramétereik együttesen határozzák meg. (F2-F6)
F2 Munkakörülményeket definiál	Munkakörnyezet, munkahely földrajzi elhelyezkedése, a lehetőségek kreatív bemutatása	Próbaidő meghatározása, elérhető beosztások
F3 Továbbképzést felajánl	Részvétel lehetősége szakmai tanfolyamokon	Belföldi tanfolyamok, külföldi képzés, kiállítások, konferenciák
F31 Szociális helyzetet javít	Kamatmentes kölcsön biztosítása	Ledolgozott évek után, visszafizetés időtartama
F4 Lehetőségeket bemutat	Munkaköri leírás, heti munkaóra, home office lehetőség, álláshirdetés átláthatósága, stílusa	Heti munkaóra meghatározása, home office paraméterei
F41 Anyagi szintet bemutat	Fizetés, jutalom	Fizetés ...tól-ig, jutalmazás feltételei
F42 Egyéb juttatásokat bemutat	Továbbképzés, cafeteria, útiköltség, albérletet támogat	Havi/éves paraméterek
F5 Elvárásokat meghatároz	Feltételeket meghatároz, kompetenciák, hard és soft skill	Pszichológiai tesztek
F51 Dokumentációt előír	Diplomamátsolat, nyelvvizsgamátsolat, erkölcsi bizonyítvány, egyéb dokumentumok	Szakirányú diploma, világnyelv ismereti szintje
F52 Szakmai tapasztalatról információt kér	Dokumentumok	Előző (ha van) munkáltató dokumentumai
F6 Céget bemutat	Cégleírás (piacok, nemzetközi kapcsolatok, fontosabb termékek), bizalom	Vezértermékek meghatározása, fontosabb piacok meghatározása
F61 Cégalapításról informál	Cégfejlődés, lehetőségek	Innováció eredménye
F62 Cég helyzetéről informál	Cégméret, dolgozói létszám, K+F helyzete	Alkalmazottak létszáma

Forrás: saját kutatás



megjelenít” funkciók. Tovább haladva a FAST diagramban kilépünk a téma terjedelméből és az alacsonyabb rendű funkciókhoz érünk, mely funkciók már nem tartoznak a vizsgálat területéhez. Az „információkat gyűjt”, a „végzősöket összegyűjt” és a „piaci helyzetet felmér” funkciókat alacsonyabb rendű funkciókként azonosítottuk. Alacsonyabb rendű funkcióknak nevezzük a FAST diagram jobb oldali határvonalán kívül elhelyezkedő funkciókat, amelyek a projekt inputját jelentik. E funkciókról azt feltételezzük, hogy adottak, olyan funkciók, amelyek azért léteznek vagy azért hozták létre, hogy általuk egy főfunkció teremődjék meg (Nádasdi et al., 2018).

A funkciók azonosítása mellett az álláshirdetések funkcióhordozóit is megállapítottuk az elvégzett vizsgálat alapján. A funkciók és funkcióhordozók kapcsolatát a Funkció-Funkcióhordozó-Paraméter Mátrix mutatja be.

Az 1. táblázatban a munkavállalók által meghatározott kritériumokat funkcióhordozóként azonosítottuk és kapcsoltuk össze az álláshirdetések funkcióival. Megállapítottuk, hogy a munkavállalók által elvárt és megfogalmazott tényezők alapján létrehozott kritériumokat az álláshirdetés mely tulajdonsága, vagyis mely funkciója tölti be. A funkcióhordozókhöz paramétereket is rendelünk, melyek segítenek a későbbiekben a mérhetőségben.

A Funkció-Funkcióhordozó-Paraméter Mátrix használata annak érdekében javasolható a HR-felelősök számára, hogy pontosabban láthassák milyen tényezők és paraméterek állnak az egyes funkciók mögött, melyek azok a funkcióhordozók, amelyeken keresztül egy-egy funkció életre kel. Az álláshirdetések kapcsán az eredményeinket korábbi nemzetközi eredményekkel összevetve azt tapasztaltuk, hogy az értéktervezés jelentősége egyre növekvő, tekintettel a hirdetések attribútumainak számosságára és az információs aszimmetriára (Wang, 2018; Donthu, 2020). Különösen az online hirdetések esetében (Söderlund & Julander, 2009) mutatható ki a jelek érzékelése közötti különbség a munkavállalói szegmensekben.

## Összegzés

Az álláshirdetések fő funkciója a jelöltek bevonása mellett a munkáltatói imázs alakítása és a bizalom építése. A kutatás a jelzési elméletet alapul véve vizsgálja az álláskeresők magatartására ható értékeket, az eredmények pedig kijelölik azokat az érték-hordozókat, amelyek az érdeklődés és a bizalom kialakítását hordozzák. Következtetéseink alapján figyelmet kell fordítani arra, hogy a többszintű és több csatornán megjelenő toborzási jelek hogyan befolyásolják a pályázók számára a hirdető cég vonzerejét a teljes toborzási és kiválasztási folyamat során.

Választ adtunk arra, hogy a toborzási jelek elősegítik-e a jelentkezők megítélését a toborzó szervezetről. Ha igen, bizonyos felvételi jelek nagyobb valószínűséggel befolyásolják-e a pályázók véleményét a szervezet kiválasztási folyamatáról és a felvétel utáni magatartásáról, ezért kiemelten érdemes kezelni ezeket.

Az értékelemzés módszerével meghatározott funkciókat és funkcióhordozókat a kvalitatív kutatás eredm-

nyeként alakítottuk ki az említési gyakoriság és intenzitás alapján. A kutatás alapján lehatárolt, a kritikus úton elhelyezkedő funkciók a „jelentkezőket vonz”, a „munkakörülményeket definiál”, „továbbképzést felajánl”, a „lehetőségeket bemutat”, az „elvárásokat meghatároz”, valamint a „céget mint márkát bemutat” funkciók.

A kutatás eredményei hozzájárulnak az értékalapon tervezett álláshirdetések tervezéséhez. A megrajzolt FAST diagram segítségével egy optimális állásajánlatot és funkcióit modelleztünk. A diagram használatával a HR-osztályon dolgozóknak lehetőségük nyílik lépésről-lépésre átgondolni, ábrázolni, megérteni, valamint elemezni az aktuális és meghirdetni kívánt állásajánlataikat a piac elvárásainak tükrében. A modell lépései megmutatják a szakemberek számára azokat a funkciókritikus pontokat, ahol feltétlenül szükséges beavatkozniuk és változtatniuk a munkavállalók szemében vonzó álláshirdetés elkészítésének érdekében.

A tanulmány gyakorlati jelentősége a jelzési elmélet alkalmazásának jobb megértésében segít és alapot ad ahhoz, hogy a vezetők megtervezzék, adminisztrálják és optimalizálják a toborzási tevékenységeket és folyamatokat annak érdekében, hogy javítsák a jelentkezők számára a meghirdetett pozíciók vonzerejét. A dinamikus változó piaci igényeknek megfelelő funkciók folyamatos megtalálása és figyelembevétele az álláshirdető vállalatok számára megkerülhetetlen.

Az álláshirdetések fő funkciója, a jelentkezők vonzásán belül a kritikus út mentén megjelenik a munkakörülmények és lehetőségek ajánlata, illetve az elvárások megfogalmazása mellett a cég bemutatása egyaránt. A kvalitatív kutatás eredményeként, kiemelkedő elvárás-ként jelent meg az olyan szimbolikus attribútumok jelenléte az online álláshirdetésekből, mint a munkakör és a munka jellemzői, az esztétikus hirdetés-megjelenés, az alkalmazottak beszámolóí/képei, vállalati arculatot javító kifejezések, mondatok, szervezeti kultúrát pozitívan bemutató jelek.

A hirdetési tartalom esetében a cég/márka bemutatása a vélemények többségében elvárás-ként jelent meg a fiatal munkavállalók részéről. A cégről és a szociális lehetőségekről, munkakörülményekről további információkat szeretnének megtudni. Eredményeink szerint az online vizuális tartalmak iránti igény és több csatornán való tájékozódási igény döntő jelentőségűnek bizonyul.

További kutatási irány-ként javasolható az álláshirdetési platformokkal szembeni preferenciák vizsgálata. Tekintettel arra, hogy a vállalatok számára kulcsfontosságú megkülönböztetni a vonzó funkció elemeket annak érdekében, hogy ne csak bevonzzák a tehetséges munkavállalókat, hanem megtarthassák a számukra értékes munkavállalóikat. Jövőbeni kutatási irány lehet az erős vonzerőknek megfelelő funkciók finomabb dimenzióit is feltárni, amelyek képessé teszik a vállalatokat a professzionális emberi erőforrás és munkáltatói marketing-stratégiák kidolgozására. Az előzőek mellett későbbi kutatások irányulhatnak a szélesebb ágazati körben még nagyobb mintavétel mellett végzett kvantitatív felvételekre.

## Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretnénk megköszönni Sisler Dorina kutatási adat-előkészítésben és szerkesztésben nyújtott segítségét.

## Felhaszált irodalom

- Acarlar, G., & Bilgiç, R. (2013). Factors influencing applicant willingness to apply for the advertised job opening: the mediational role of credibility, satisfaction and attraction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 50-77. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667427>
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 845-856. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.845>
- Bartók, B., & Mitev, A. Z. (2018). Észlelt munkaadói értékajánlatok és a munkavállalók által tapasztalt valóság. Az észlelt eltérések hatása a munkaadóra irányuló munkavállalói ajánlásokra az egyes kultúrkörökben. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 56-70. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.05>
- Bata, M., & Benedek, A. (2020). Álláskeresési trendek Heves megye munkavállalói körében. *Acta Carolus Robertus*, 10(1064-2020-1402), 5-15. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.304143>
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378. <https://doi.org/10.1002/hrm.21571>
- Born, M. P., & Taris, T. W. (2010). The impact of the wording of employment advertisements on students' inclination to apply for a job. *The Journal of Social Psychology*, 150(5), 485-502. <https://doi.org/10.1080/00224540903365422>
- Carballo-Penela, A. (2019). Enhancing social sustainability at a business level: Organizational attractiveness is higher when organizations show responsibility towards employees. *Business Strategy & Development*, 2(4), 372-383. <https://doi.org/10.1002/bsd2.69>
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel Review*, 40(2), 222-238. <https://doi.org/10.1108/00483481111106093>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Csutorás, G. (2018). A közigazgatási szervek kihívásai az Y generációs munkaerő kezelésében-Challenges of Public Administration Organisations in Management of Y Generation workforce. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, (1), 16-24. <http://real.mtak.hu/id/eprint/79551>
- De Cooman, R., & Pepermans, R. (2012). Portraying fitting values in job advertisements. *Personnel Review*, 41(2), 216-232. <https://doi.org/10.1108/00483481211200042>
- Donthu, N., Kumar, S., & Pattnaik, D. (2020). Intellectual structure and publication pattern in International Journal of Advertising: a bibliometric analysis during 1982–2019. *International Journal of Advertising*, 40(2), 1-27. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1756655>
- Ducoffe, R. H. (1996). Advertising value and advertising on the web. *Journal of Advertising Research*, 36(5), 21-21.
- Ducoffe, R. H. (1995). How Consumers Assess the Value of Advertising. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 17(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10641734.1995.10505022>
- Farkas, T., & Honti T. (2020). *Nem fiatalnak való vidék? A Csongrád megyei szervezetek munkáltatói márkájának vizsgálata, Társadalmi és gazdasági folyamatok elemzésének kérdései a XXI. században*. Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged, <https://doi.org/10.14232/tgfe21sz.16>
- Feldman, D. C., Bearden, W. O., & Hardesty, D. M. (2006). Varying the content of job advertisements: The effects of message specificity. *Journal of Advertising*, 35(1), 123-141. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367350108>
- Fodor, M. (2015). Employer Branding: Milyen a jó munkáltató? In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században V.* (pp.109-120). Budapest: Óbudai Egyetem. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07\\_FodorMonika.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/07_FodorMonika.pdf)
- Friedman, B., Kahn, P. H., Borning, A., & Huldgtren, A. (2013). Value sensitive design and information systems. In *Early engagement and new technologies: Opening up the laboratory* (pp. 55-95). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-7844-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-7844-3_4)
- Ganesan, M., Antony, S. P., & George, E. P. (2018). Dimensions of job advertisement as signals for achieving job seeker's application intention. *Journal of Management Development*, 37(5), 425-438. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0055>
- Garai-Fodor M., & Jackel, K. (2018). Kvalitatív kutatási eredmények a Z generáció körében-milyen karrierről álmodnak, milyen munkahelyen dolgoznának szívesen a „Z”-k. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 70-80). Budapest: Óbudai Egyetem. [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/70\\_VF2018\\_VF\\_2018\\_1.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/70_VF2018_VF_2018_1.pdf)
- Gardner, T.M., Erhardt, N.L. & Martin-Rios, C. (2011). Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge. In Joshi, A., Liao, H. & Martocchio, J.J. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 30)* (pp. 253-304). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030008](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030008)

- Gregory, C. K., Meade, A. W., & Thompson, L. F. (2013). Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model. *Computers in Human Behavior*, 29(5), 1949-1959. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.04.013>
- Horvath, L. K., & Szecseny, S. (2016). Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 316-328. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1067611>
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
- Kazainé Ónodi, A. (2016). *Munkavállalói preferenciák az egyetemi hallgatók körében. 159. sz. Műhelytanulmány.* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2294/1/Kazai\\_159.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2294/1/Kazai_159.pdf)
- Kovacs, I. (2021). Digital Marketing Soft Skills and University Students' Perceptions of Employability. *Journal of Skills Development*, 1(1), 25-36. <https://doi.org/10.52398/gjsd.2021.v1.i1.pp25-36>
- Kovács, K. (2018). Az employer branding helyzete Magyarországon. *Humán Innovációs Szemle*, 8-9(1-2), 68-84. [http://humanexchange.hu/site/uploads/HISZ\\_2017-2018.pdf#page=68](http://humanexchange.hu/site/uploads/HISZ_2017-2018.pdf#page=68)
- KSH (2021). *Gyorstájékoztató - Munkanélküliség, 2021. február.* Budapest: KSH. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2102.html>
- 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), 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lin, C. P., Tsai, Y. H., Joe, S. W., & Chiu, C. K. (2012). Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firms' attractiveness, and career success expectation. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 83-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0949-z>
- Malatyinszki, Sz. (2020). Az új generáció, mint erőforrás. Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, (1), 90-101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
- McCormick, B. (1990). A Theory of Signalling During Job Search, Employment Efficiency, and „Stigmatised” Jobs. *The Review of Economic Studies*, 57(2), 299-313. <https://doi.org/10.2307/2297383>
- Nádasdi, F., Totth, G., & Vámosi, K. (2018). *Marketing vezérelt értékelemzés.* Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem. <http://nbn.urn.hu/N2L?urn:nbn:hu-163274>
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, (24), E2. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
- Pandey, D. L. (2019). Job Hopping Tendency in Millennials. *NCC Journal*, 4(1), 41-46. <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24733>
- Perkins, L. A., Thomas, K. M., & Taylor, G. A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing*, 17(3), 235-255. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(200003\)17:3<235::AID-MAR3>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(200003)17:3<235::AID-MAR3>3.0.CO;2-%23)
- Reeve, C. L., & Schultz, L. (2004). Job-seeker reactions to selection process information in job ads. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 343-355. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00289.x>
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração* (São Paulo), 51(1), 103-116. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1226>
- Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Howe (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S.L., Bretz, R.D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(1), 487-521. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x>
- Sánchez-Hernández, M.I., González-López, Ó.R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J.L. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 16(24), 5122. <https://doi.org/10.3390/ijerph16245122>
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), 142-157. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2018-0136>
- SAVE International (2007). Lawrence D. Miles Value Foundation. *Dictionary of Value Terms*, USA. <https://www.valuefoundation.org/>
- Sisodia, S., & Chowdhary, N. (2012). Use of illustrations in recruitment advertising by service companies. *Journal of Services Research*, 12(2), 81-109. <https://www.proquest.com/openview/cd395e7c8a32a57007645f354c619c6c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=28391>
- Söderlund, M., & Julander, C. R. (2009). Physical attractiveness of the service worker in the moment of truth and its effects on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.11.008>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(1), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(1), 434-459. <https://www.jstor.org/stable/3083350>
- Szabó, K., Kelemen, A., & Kőmives, P. (2017). Az Y generáció és az álláskereső. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 2(4), 490-501. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.39>

- Székely, K. (2019). A munkáltatói márkaépítés kommunikációs vetülete a vidéki kis- és középvállalkozásoknál. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/2 tanulmánykötet. Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században* (pp. 122-130). Budapest: Óbudai Egyetem. [https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF2019/127\\_vallalkozasfejlesztes-2019\\_2.pdf](https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF2019/127_vallalkozasfejlesztes-2019_2.pdf)
- Szemere, T. P. (2019). Beruházás – foglalkoztatás – generációs eltérések. In *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2019/1 tanulmánykötet. A negyedik ipari forradalom pénzügyi és környezeti kihívása* (pp. 250-259). Budapest: Óbudai Egyetem. [https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF2019/250\\_vallalkozasfejlesztes-2019\\_1.pdf](https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/VF2019/250_vallalkozasfejlesztes-2019_1.pdf)
- Tar, Gábor (2021). *Évek óta nem látott túljelentkezést hozott az álláspiacon a koronavírus*. Portfolio.hu. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210201/evек-ota-nem-latott-tuljelentkezest-hozott-az-allaspiac-on-a-koronavirus-466844>
- Twyman, N. W., Pentland, S. J., & Spitzley, L. (2020). Design Principles for Signal Detection in Modern Job Application Systems: Identifying Fabricated Qualifications. *Journal of Management Information Systems*, 37(3), 849-874. <https://doi.org/10.1080/07421222.2020.1790201>
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Walker, H. J., Bauer, T. N., Cole, M. S., Bernerth, J. B., Feild, H. S., & Short, J. C. (2013). Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1325-1347. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0196>
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., & Bernerth, J. B. (2008). The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 619-638. <https://doi.org/10.1348/096317907X252487>
- Wang, L. (2018). To Evaluate the Comprehensive Effect of Advertising by Using Value Engineering Theory. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, 10(1), 300-304. <https://doi.org/10.12783/dtssehs/emss2018/24079>