

# MUNKÁLTATÓI MÁRKA ÉS A MÁRKAÉPÍTÉS KONCEPCIÓJÁNAK FEJLŐDÉSI ÚTJA

Farkas Attila – Filep Roland – Dajnoki Krisztina

**Absztrakt:** Az elmúlt két évtizedben hazánkban is egyre fontosabbá vált, hogy a hagyományos HR eszközök alkalmazása mellett a szervezetek új módszereket, eszközöket, stratégiákat alkalmazzanak annak érdekében, hogy a számukra szükséges potenciális munkaerőt megszerezzék, illetve a jelenleg rendelkezésükre álló dolgozókat megtartsák. A digitalizáció és a mesterséges intelligencia megjelenése további lehetőségeket teremtett ennek a területnek a fejlődésére is. Célul tűztük ki a munkáltatói márka és a márkaépítés definíciós hátterének és kibontakozásának elemzését. Az eredmények alapján a munkáltatói márka olyan előnyöket jelent, amely képes vonzó képből feltüntetni a szervezetet. A munkáltatói márkaépítés pedig olyan folyamatos értékteremtő tevékenység, melynek eredményeként elérhető a tehetséges munkavállalók megszerzése, és a kiváló dolgozók megtartása, a fluktuáció csökkentése, és a kapcsolódó költségek minimalizálása. A munkáltatói márka koncepciójának megjelenését követően a bőséges munkaerő kínálatnak köszönhetően viszonylag hosszú idő telt el a definíciós háttér megalkotásig, a kínálat szűkülése kellett hozzá. A munkáltatói márka formálódására a munkaerőpiacra lépő Y generáció a digitalizáció révén volt jelentős hatással, napjainkban pedig a mesterséges intelligencia megjelenése a személyre szabott lehetőségek miatt jelent újabb előrelépést.

**Abstract:** In the past two decades, it has become increasingly important in our country that, in addition to the use of traditional HR tools, organizations also employ new methods, tools, and strategies to attract the potential workforce they need and retain their current employees. The advent of digitalization and artificial intelligence has created further opportunities for the development of this field. We aimed to analyse the definition and evolution of employer branding and brand building. According to the results, employer branding offers advantages that can present the organization in an attractive light. Employer branding is a continuous value-creating activity that leads to the acquisition of talented employees, retention of excellent staff, reduction of turnover, and minimization of related costs. After the concept of employer branding emerged, it took a relatively long time to develop its definition, which was driven by the tightening labour supply. The Y generation, entering the labour market, has significantly influenced the shaping of employer branding through digitalization, and today, the emergence of artificial intelligence marks further progress due to its personalized opportunities.

**Kulcsszavak:** szervezeti imázs, szervezeti arculat, brand, munkavállalói márkázás, munkaadói értékajánlat, munkaerőpiac, munkaerőhiány

**Keywords:** organizational image, organizational identity, brand, employee branding, employer value proposition, labour market, labour shortage

## 1. Bevezetés

A munkaerőpiacon az elmúlt években a munkaerőhiány korszaka jött el, ami óriási kihívás elé állította a szervezeteket. Mind a KKV, mind a nagyvállalati szektorra hatással van a munkaerőhiány, a cégek között harc indult a munkavállalókért. Egyes vállalatok átszervezéssel, a hatékonyság, a technológiai színvonal javításával igyekeznek orvosolni a problémát, míg mások arra törekednek, hogy minél alacsonyabb legyen a fluktuáció. A vállalatok egy jelentős része fontosnak tartja, hogy a már rendelkezésére álló munkaerőt megtartsa, másrészt vonzóvá tegye a céget a potenciális munkavállalók számára. A szervezetek e tevékenységében egyre inkább

meghatározó elemmé válik a munkáltatói márkaépítés, amely az elmúlt évtizedekben hazánkban is nagymértékű fejlődést mutatott. Jelen tanulmányban, a Google Scholar adatbázisára alapozva arra kerestük a választ, hogy a munkáltatói márka, márkaépítés definíciós háttere hogyan alakult az elmúlt évtizedek során. Milyen kulcsszavak azonosíthatók, amelyek segítenek kiemelni a legfontosabb témákat és trendeket, valamint a fejlődésében milyen mérföldkövek jellemzők.

## 2. Elméleti háttér

Fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy a kutatók túlnyomó része a munkáltatói márka meghatározásánál a márka fogalmából indulnak ki. Érdemes Bauer–Berács (2006:194) megfogalmazását értelmezni, ez alapján a „márka olyan szimbólumok összessége, melynek feladata termékeknek és szolgáltatásoknak egy meghatározott gyártóval, forgalmazóval való azonosítása, és egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése.” A meghatározásból jól érzékelhető, hogy az emberek sok esetben az adott márkát egy konkrét vállalathoz, termékhez, szolgáltatáshoz kapcsolják, és az alapján ítélik meg a céget pozitívan vagy negatívan, esetleg semlegesen. Egy-egy cégnév márkaként jelenik meg nemcsak a fogyasztók, hanem a munkavállalók előtt is, és ez alapján dönteni tudnak, hogy mennyire vonzó az adott vállalkozás. Elég csak a hazai ingatlanértékesítő piacra gondolni, ahol olyan márkaként funkcionáló cégnevek vannak jelen, mint például az Otthon Centrum, az Openhouse, a Ballaingatlan stb. Ezek a cégnevek (márkanevek) vonzók lehetnek az ingatlanszakma iránt érdeklődő munkavállalók számára is. Részben ezért is rendkívül fontos, hogy a vállalatok megfelelő hangsúlyt helyezzenek a munkáltatói márkaépítésre.

A kutatók egy része a munkáltatói márkaépítés folyamatának jobb megértése érdekében is az előző bekezdésben írtakhoz hasonlóan a márka fogalmából indul ki, így például az Amerikai Marketing Szövetség meghatározásából, vagy akár Bauer–Barács (1998) definíciójából. A márkára egy állapotként tekintenek, míg a márkaépítés sokkal inkább egy folyamat (Levine, 2003; Svéhlik, 2007). A Humanpolitika.com (2019) Közhasznú Egyesület 2019. évi felmérése (n = 3152 fő) is rámutatott arra, hogy a munkavállalók a munkahelyválasztással kapcsolatos döntéseik során más tényezők mellett egyre inkább figyelembe veszik a munkáltatói márka tudatos építését. Azonban az 1990-es évek második felében ez még egyáltalán nem így volt, ezt igazolják Ambler–Barrow (1996) kutatási eredményei. Az interjúk eredményeiből arra a következtetésre jutottak, hogy a márkaépítés nem épült be sem a HR-, sem a kommunikációs szakemberek szóhasználatába. Ez pedig leginkább annak köszönhető, hogy a marketingből eredő márka a marketinggel szemben sokszor tapasztalható negatív megítéléssel rendelkezik. Mivel az emberek jelentős része úgy gondolja, hogy a marketing hazudik és csupán a vásárlásra igyekszik rábírnivala a fogyasztókat. Ebből kifolyólag a marketing és a HR között óriási szakadék tátongott. A munkáltatói márka és márkaépítés így sok esetben nehézségekbe, akadályokba ütközött, és nem minden esetben aratott sikert (Kajos–Bálint, 2014). A munkáltatói márka kialakulásának bemutatását követően a fogalmi lehatárolását ismertetjük, majd a márkaépítés jellemzőit tekintjük át. Mindegyik esetben

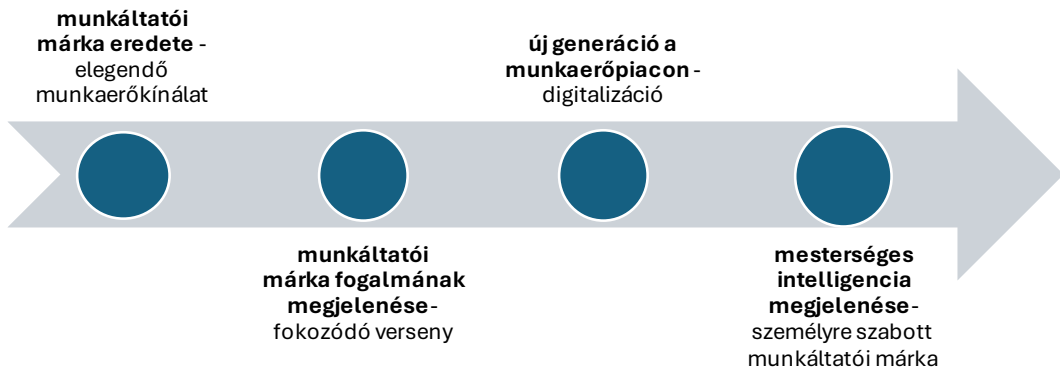
törekszünk a kulcsszavak azonosítására a legfontosabb témakörök és trendek azonosítása érdekében.

### **A munkáltatói márka koncepciójának fejlődési útja, fogalmi lehatárolása**

A munkáltatói márka fogalmát kutatva számos olyan kifejezéssel találkozhatunk, melyet a munkáltatói márka szinonimájaként használnak a vállalatok vezetői, a munkaerőpiaci marketing szereplői, valamint a témát kutatók. A munkáltató márka kifejezéssel szoros összefüggésben az alábbi hasonló fogalmakkal találkozhatunk: munkaadói értékajánlat, munkavállalói márkázás, vállalati imázs, vállalati arculat, brand. Ebből jól érzékelhető, hogy gyakran keverednek, illetve szinonimaként alkalmazzák a különböző fogalmakat, holott ezek tartalmukban eltérőek. Wallin (1998) szerint még a szervezetek vezetői is gyakran keverik ezeket a fogalmakat. Általánosságban az alábbiak szerint fogalmazhatók meg a kifejezések: imázs, arculat, brand.

Worcester (2009) alapján a vállalati imázs az összes olyan benyomás, meggyőződés, érzés, tudás és tapasztalat, amelyet az emberek egy vállalatról alkotnak. Bick et al. (2003) definíciója alapján a vállalati arculat pedig a szervezet „megtestesülését” jelenti. Vagyis az arculat a szervezet alapvető értékeinek, filozófiájának és stratégiájának közvetítése a termékei és/vagy szolgáltatásai nyújtásán keresztül. A munkáltatói márka meghatározására tett kísérleteket részletesen mutatjuk be a tanulmány következő fejezetében. Balmer (1998) megkülönböztette a vállalati identitást és a munkáltatói márkát azzal, hogy az identitás arra vonatkozik, hogy „mi a szervezet”, míg a márka arra, hogy „mit várnak el tőle”. Bick et al. (2003) megfogalmazása alapján a munkáltatói márka a szervezetnek azokat a jellemzőit tükrözi, amelyek megkülönböztetik a versenytársaitól. A szervezet azon képességét mutatja, hogy bizalomépítéssel, elfogadható áron, minőségi termék/szolgáltatás nyújtásával, vásárlási döntés kockázatának csökkentésével hogyan képes kielégíteni a fogyasztók igényeit. A továbbiakban tanulmányunkban a munkáltatói márka koncepciójának fejlődését mutatjuk be, melynek során az 1970-es, az 1990-es, a 2010-es, majd a 2020-as évek tekinthetők főbb mérföldköveknek (*1. ábra*).

### 1. ábra: A munkáltatói márka koncepciójának fejlődési útja



Forrás: saját összeállítás.

A munkáltatói márka (employer branding) eredete az 1970-es évekre tehető, ekkor jelent meg ugyanis a munkaerőpiaci márka kifejezésének használata. A munkaerőpiacon mindinkább indokoltá vált a különböző marketingeszközök használata. Ebben a tekintetben a termék maga a munka volt, melyhez a legmegfelelőbb vevőt keresték, aki a munkatárs volt (Orosdy–László, 2003). Uglyai (2006) hangsúlyozta, hogy csupán elszigetelten fordultak elő kísérletek arra vonatkozóan, hogy a marketing elemző és alakító eszközeit a munkaerőre, illetve a munkaerőpiacra fókuszálják. A személyzeti tevékenységben szép lassan jelent meg a marketing gondolata. A marketing eszközök alkalmazása a munkaerőpiacon először az 1970-es években jelent meg Németországban. Strutz (1993) a személyzeti marketing késlekedő elterjedésének okaként említi többek között, hogy a 70-es, 80-as években Nyugat-Európában a munkaerőpiaci kínálat elegendő volt, míg Magyarországon a rendszerváltásig teljes foglalkoztatottság volt jellemző. Így nem volt megfelelő motiváció és indíttatás a személyzeti marketing koncepció létrehozásához és alkalmazásához. A későbbi éveket jellemző magas munkanélküliségi ráta még inkább kevésbé ösztönözte a vállalatokat, hogy a személyzeti marketinggel, mint kérdéskörrel foglalkozzanak. A nyugat-európai országokban a 80-as évek közepétől egyre nagyobb lett az igény a személyzeti piaccal kapcsolatos marketing-koncepció kidolgozására. A személyzeti marketing eszközeinek alkalmazása hozzájárul a munkavállalók megtartásához, illetve a kívánt teljesítmény eléréséhez. A személyzeti marketing viszont alkalmas arra is, hogy a vállalat vonzó képet mutasson magáról, és megkülönböztesse magát a versenytársaktól. Megfigyelhető, hogy az európai országokban az eltérő gazdasági és munkaerőpiaci helyzet miatt különböző időpontokban kezdtek el foglalkozni a vállalatok a személyzeti marketing kérdéskörrel. Jellemzően erre akkor került sor, amikor munkaerőhiány, magas foglalkoztatottság volt jellemző a piacon.

A munkáltatói márka fogalma először az 1990-es évek második felében jelent meg a kutatásokban. Ambler–Barrow (1996) kezdték el kutatni, hogy mi történik akkor, ha a vállalat két legnagyobb értékét, a márkát és az embereket valamilyen módon összehozzák. A már említett, 27 vállalatvezetővel készített interjúk eredményei alapján megállapították, hogy az ember és a márka között van

összefüggés. „Az egyik vezető rámutatott arra, ha neki vannak a legjobb boltjai, akkor az emberek jó híret keltik az üzletnek, ezért tehetséges munkaerő fog jelentkezni a meghirdetett állásokra, emiatt neki lesznek a legjobb alkalmazottai, és végül övéi lesznek a legjobb boltok. Tulajdonképpen az egész egy körforgás, mely során az egyikből következik a másik.” (Gossler, 2019:177).

Az elmúlt két évtizedben számos kutató vizsgálta, hogy miért van szükség munkáltatói márkaépítésre, milyen szerepet tölt be a vállalatok működésében, és általa milyen eredményeket lehet elérni. A munkáltatói márkaépítés (employer branding) napjainkban is fiatalnak számító szemlélet, amely az emberi erőforrás-menedzsment és a marketing egyes területeit ötvözi. A munkáltatói márkaépítés elméletének mintegy tíz évre volt ahhoz szüksége, hogy sikeressé váljon a vállalatok körében. A szemlélet minél szélesebb körben történő alkalmazásához hozzájárult, hogy a 2010-es években a munkaerőpiacon jelentős változások mentek végbe. Megjelent egy olyan új generáció, amelynek a digitális világ már teljesen természetesnek számított, és a munkáról alkotott elképzelésük is nagymértékben eltért a korábbi generációk munkavállalóinak elképzeléseitől (Schuman–Sartain, 2010).

Pandey (2023) alapján a digitalizáció ma már nem elegendő, a dolgozók mélyebb, személyre szabottabb bevonására van szükség. A szervezeteknek jelen kell lenniük a metaverzum platformokon, mivel az ügyfelek és az alkalmazottak már ott vannak. Ezt meg lehet valósítani egy külön metaverzum platform létrehozásával a szervezetek számára, vagy egy általános metaverzum környezet részeként. Ez egy új eszközt jelent a munkáltatói márkaépítéshez. Segíthet megkülönböztetni a munkáltatókat a munkaerőpiacon a tehetségek bevonása érdekében. A munkáltatók használhatják a metaverzum platformot az alkalmazottak beillesztése során, hogy megismertessék őket a vállalati értékekkel és a munkahelyi kultúrával. Virtuális irodatúrákat szervezhetnek, akár globális vállalati iroda szintjén is. Az olyan szervezetek, mint a BMW, Meta, Nike, már jelen vannak a metaverzumban.

Jelenleg igen korlátozott számú tanulmány foglalkozik kifejezetten a Metaverzum integrálásának hatásaival a munkaadó márkázási stratégiákban. Nagre–Mude (2024) Z generációhoz tartozó munkavállalók körében arra a megállapításra jutott, hogy a virtuális valóság (VR), kiterjesztett valóság (AR) és más metaverzum platformok révén a vállalatok dinamikus és vonzó élményeket hozhatnak létre, amelyek összhangban állnak ennek a generációnak a sajátos preferenciáival. A metaverzum hatékony közegként szolgál egy hiteles munkaadói márka bemutatására és játékosított élmények nyújtására, amelyek növelik a toborzási és beillesztési folyamatok interaktivitását és vonzerejét. A lehetséges előnyök ellenére a metaverzum technológia bevezetése sajátos kihívásokat jelent, amely magában foglalja a digitális infrastruktúrába való beruházást, valamint a magánszféra és a biztonság lehetséges problémáit is. A szervezeteknek tehát a digitalizációba történő befektetés mellett etikai szabályokat kell kidolgozniuk ezeknek a nehézségeknek a megoldása érdekében. Mivel a metaverzum egy viszonylag új eszköz, jelenleg korlátozottan alkalmazzák, további empirikus vizsgálatok szükségesek ezen a területen.

Chovan (2019) összefoglalja a munkáltatói márka különböző fogalmi meghatározásait. Az alábbiakban Chovan (2019:56-57) eredményeit felhasználva, azt feldolgozva és *dőlt betűvel* jelzett forrásokkal kiegészítve mutatjuk be Ambler–Barrow (1996) meghatározásától egészen Salameh et al. (2023) definíciójáig az egyes szerzők által alkotott munkáltatói márka fogalmakat, majd a tartalmuk elemzése révén azonosítjuk a kulcsszavakat (*1. táblázat*).

A munkáltatói márka fogalma lényegében a humán erőforrás és a marketing, azon belül is a márka párosításából született meg. Ambler–Barrow (1996:186) meghatározásában munkáltatói márka mindazon „a foglalkoztatásból származó funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök együttese, melyeket a vállalattal azonosítanak.” Ez alapján megállapítható, hogy a szerzők a munkáltatói márkára, mint eszközre tekintenek, amely segíthet a vállalatoknak abban az esetben, ha azok krízisben vannak, munkaerőhiányban szenvednek. Véleményük szerint a munkáltatói márka számos olyan előnyt hordoz magában, melyek alkalmassá tehetik a vállalatot arra, hogy valamennyi stakeholder és a versenytársak szemében is jobba váljon.

Lloyd (2002) szerint a munkáltatói márka egy olyan munkahelyet testesít meg, ahol jó lenne dolgozni. Az erős munkáltatói márka lehetővé teszi, hogy a vállalat a munkavállalók toborzása és megtartása során jelentős költségeket takarítson meg. A vállalatoknak azonos állás betöltése esetén alacsonyabb bért kell fizetniük, ha erős munkáltatói márkával rendelkeznek. Könnyen egyet lehet érteni azzal az állítással, hogy az emberek olyan munkahelyen, munkakörnyezetben szeretnek dolgozni, ahol jól is érzik magukat. A munkahelyválasztás jellemzően hosszú távra vonatkozó döntésnek számít, melynek során számos tényezőt vizsgálnak a munkavállalók, így például a vállalat megítélését, vonzerejét is. Az erős munkáltatói márka alkalmassá teszi a vállalatot arra, hogy kellőképpen vonzó legyen mind a jelenlegi alkalmazottai, mind a munkát kereső munkavállalók számára.

Ruch (2002) a jelenlegi és a potenciális munkavállalók munkahelyéről kialakult képét érti a munkáltatói márka alatt. Ennek a képnek részei mind a fizikai tényezők (pl.: fizetés, juttatások), és az olyan nem kézzel fogható elemek is, mint a vállalati kultúra és értékek. Véleményünk szerint fontos, hogy a munkavállalók által a vállalatról, mint munkáltatóról kialakított kép pozitív legyen. Ez alapján a potenciális munkavállalók is úgy érezhetik, hogy az adott munkahelyen valóban jó lenne dolgozni. Ebben a megközelítésben pedig közelítünk Lloyd (2002) meghatározásához.

## 1. táblázat: A munkáltatói márka fogalma – kulcsszavak

Szerző, évszám	A munkáltatói márka fogalom kulcsszavai
Ambler–Barrow, 1996	Munkavállalásból származó előnyök, funkcionális előny, gazdasági előny, pszichológiai előny, pozicionálás, eszköz
Lloyd, 2002	Potenciális munkavállalók, költségek megtakarítása, munkavállalók toborzása, megtartása, alacsonyabb bérek
Ruch, 2002	Munkahelyről kialakult kép, fizikai tényezők, nem kézzel fogható elemek
<i>Sullivan, 2004</i>	<i>A (márka)tudat és az észlelés befolyásolása</i>
Barrow–Mosley, 2005	Teljesítmény-ígéret
Lievens et al., 2007	Munkáltató ismertsége, imázsa, hírneve
Mosley, 2007	Észlelési keretrendszer, munkavállalók mindennapi tapasztalatai, belső- és külső kör észlelései
Hollensen, 2007	Folyamat, stratégia, pozitív kép
Minchington, 2010	Imázs, pozitív kép, vonzó munkahely
<i>Kotler–Lee, 2011</i>	<i>Fejlesztési folyamat</i>
Biswas, 2012	Szervezetről alkotott kép, megítélés, pozitív vállalati személyiség
Kajos–Bálint, 2014	Szimbólumok, munkahely választás, hit, márka
<i>Theurer et al., 2016</i>	<i>Felismerhető és egyedi kép a szervezetről</i>
Slater, 2017	Folyamat, vonzó vállalat, munkahelyi teljesítmény és hatékonyság, költséghatékonyság
<i>Cooke, 2017</i>	<i>Folyamatként értelmezhető</i>
<i>Dabirian et al., 2017</i>	<i>„vezetői érték” – vezető jó vagy rossz befolyása a munkavállalókra</i>
<i>Kashive et al., 2020</i>	<i>Szervezet imázsa és hírneve</i>
<i>Salameh et al., 2023</i>	<i>Szervezettel való azonosulás</i>

Forrás: saját szerkesztés Chovan (2019:56-57) alapján kiegészítve.

Barrow–Mosley (2005) azt hangsúlyozták, hogy a munkáltatói márka tartalmaz egy hallgatóságos teljesítmény-ígéretet. Ilyen ígéret például a biztonságos munkakörnyezet, a túlórázási lehetőségek stb. A munkaerőpiacon munkát kereső munkavállalók többnyire elhiszik azt, amit egy adott vállalatról hallanak. Sok esetben szájhagyomány útján terjednek a munkáltatóval kapcsolatos információk a munkaerőpiacon is. Amennyiben az ember azt hallja másoktól, hogy milyen jó az adott munkáltatónál dolgozni, milyen jók a bérek, kedvezőek a munkakörülmények, mennyire tiszteletben tartják a munkavállalók jogait stb., akkor nagyobb eséllyel választja ezt a munkahelyet a versenytársakkal szemben. Ugyanakkor, ha éppen az imént felsoroltak ellenkezőjét hallja, akkor nagy valószínűséggel messziről el fogja kerülni az adott munkáltatót. Tulajdonképpen az állásinterjúkon is ígérek hangzanak el mind a munkáltató, mind a munkavállaló oldaláról. Ebből a szempontból a munkavállaló helyzeti előnyben van, hiszen előzetesen különböző forrásokból szerezhetett információkat a munkáltatóról, ez pedig mindenféleképpen a munkáltatói márkában jelenik meg. Rendkívül fontos, hogy mi jelenik meg a munkavállalók fejében az adott vállalattal kapcsolatban.

Lievens et al. (2007) a munkáltatói márkát a vállalat ismertségével, imázsával, hírnevével határozták meg, amely a munkahely és a fogyasztók közötti kapcsolatról gondoskodik. Minchington (2010) szerint a munkáltatói márka a szervezet imázsát is jelenti, amely egy nagyszerű szervezet, munkahely képét mutatja a jelenlegi és a potenciális munkavállalók, valamint a többi piaci szereplők, stakeholderek számára. A munkáltatói márka vonzóvá teszi a munkahelyet, növeli a munkavállalói elkötelezettséget, és az alkalmazottak megtartására törekszik. A szerző állásfoglalása szerint a munkáltatói márka azt erősíti a munkavállalókban, hogy a vállalat milyen remek hely a munkavégzésre. Ugyanakkor úgy gondoljuk, hogy az egyes emberek eltérő módon ítélik meg az adott munkahelyet, munkáltatói márkájának erősségét. Ebben befolyásolhatják őket személyes preferenciáik, élethelyzeteik is. Egy hosszabb ideje munkanélküli ember sokkal inkább ítélné meg pozitívan egy vállalatot, mint az, aki csak most kezdett el körültekinteni a piacon.

Baloghová (2020) a munkáltatói márkaépítést a hozzá kapcsolódó, de eltérő jelentéssel bíró vállalati imázs és arculat mentén közelíti meg. A fogyasztók a márkás termékeket keresnek többek között azért, mert a vállalat termékei iránt elfogultak. Egyre inkább fontosabbá vált az emberek vállalatról alkotott képe, mivel azok nagymértékben befolyásolják a tranzakciók kimenetét, a cég piaci pozícióit. A vállalati arculat a cég megjelenési formáinak összessége. Több elemből tevődik össze, mígnem összeáll egy teljes képpé. A kérdés, hogy az így létrejövő képet miként ítélik meg a fogyasztók. Mindazonáltal az arculat a vállalat befelé és kifelé irányuló önabrázolását, kommunikációját, magatartását is jelenti. A vállalati arculat által a vállalat megkülönböztethető más vállalatoktól, versenytársaktól. Az imázs viszont egy olyan belső kép, amely a fogyasztók és a munkavállalók fejében alakul ki a vállalatról, a márkáról vagy a termékről.

Hollensen (2007) folyamatként tekint a munkáltatói márkára, amely egy olyan stratégia, mely által elültethető az emberek elméjében a pozitív kép a vállalatról, ennek pedig az a következménye, hogy magával ragadja őket. Ambler–Barrow (1996) is előnyökről beszéltek a munkáltatói márka meghatározása során. Ezek az előnyök véleményünk szerint azonosíthatók a vállalatról kialakított pozitív képpel is. Nagy hangsúlyt kell helyezni arra, hogy a vállalatról pozitív kép alakuljon ki az emberek fejében, ellenkező esetben nem lesz vonzó a vállalat sem a fogyasztók, sem a munkavállalók számára. Mosley (2007) átfogó észlelési keretrendszert dolgozott ki a munkáltatói márkával kapcsolatban. Belső és külső kört különböztetett meg, melyekkel összefüggésben különböző tényezőket határozott meg. A belső kör foglalja magában mindazokat a munkavállalói tapasztalatokat, amelyek hatással vannak a munkavállalók márkaképének kialakulására. A külső kör azonban olyan tényezőket foglalt magában, amelyek mindenki által láthatók, könnyen észlelhetők. Ilyen például a kommunikáció, a teljesítménymérés stb. Egy vállalat akkor lehet eredményes, akkor tudja alkalmazottait megtartani és új munkavállalókat vonzani, ha képes a belső és külső kör esetében is pozitív képet mutatni magáról.

Biswas (2012) a munkáltatói márkát a szervezetről alkotott képpel, megítéléssel azonosítja, melynek célja pozitív vállalati személyiség célközönség és versenytársak általi felismerése. A munkáltatói márka alkalmassá teszi a szervezetet arra, hogy



megkülönböztesse magát a versenytársaitól, és az így megszerzett előnyt promotálva elérje a számára fontos munkavállalókat. Ez esetben is megjelenik a munkáltatói márka szájhagyomány útján történő terjesztése. A szerző alapján egy munkavállaló tíz további munkavállalónak adja tovább a véleményét a vállalatról, míg egy elégedett munkavállaló száz további munkavállalónak! Ezáltal is jól érzékelhető, hogy a munkáltatói márkának milyen ereje van.

Kajos–Bálint (2014) a munkáltatói márkára szimbólumok összességként tekintenek, melyek segítenek azonosítani a munkáltatót a termékeivel és szolgáltatásaival. A munkavállalók annál inkább fognak egy munkahelyet választani, minél inkább erősebb egy munkáltatói márka. A munkavállalók hosszabb távon csak akkor maradnak az adott állásban, pozícióban, ha hisznek a márka által képviselt értékekben, dolgokban. Nem elegendő tehát egy munkáltatói márkát létrehozni, azt szükséges olyan tulajdonságokkal, értékekkel felruházni, ami mások számára is értéket jelent.

Slater (2017) is egy olyan végtelenített folyamatként tekint a munkáltatói márkára, amely teljes mértékben vonzóvá teszi a vállalatot a munkavállalók számára, ezáltal pedig a munkahelyi teljesítmény és hatékonyság javítására képes, mégpedig költséghatékony módon. Nem mellesleg hozzájárul a munkahelyi fluktuáció csökkentéséhez. Slater a munkáltatói márka számos olyan hatását megemlíti, melyeket korábban kevesen tettek, mint például, hogy hozzájárul a teljesítmény és hatékonyság növeléséhez, a költségek minimalizálásához, ezáltal pedig a vállalati eredményesség javításához.

A munkáltatói márka fogalmának tartalmi elemzésével kapott különböző kulcsszavakat vizsgálva arra a megállapításra juthatunk, hogy a munkáltatói márka leginkább olyan folyamatokat és előnyöket foglal magában, melyek által a vállalatok képesek a költségek mérséklése mellett is a munkavállalók toborzására, megtartására, és a piac többi szereplője előtt is kedvező, vonzó képben tüntetni fel a szervezetet.

A munkáltatói márka jelentését számos szerző összegezte (Ambler–Barrow, 1996; Barrow–Mosley, 2005; Hollensen, 2007; Minchington, 2010; Biswas, 2012; Slater, 2017; Teamlab.hu, 2019; Héder-Rima–Dajnoki, 2020). A munkáltatói márka esetében a fókusz az eszközön, az ígéreten és a folyamaton van. Alkalmazására jellemzően krízishelyzetben, munkaerőhiány esetén, teljesítményjavítás, előnyök biztosítása céljából, vagy hosszú távú stratégiaként kerül sor. A munkáltatói márka célcsoportjai a jelenlegi alkalmazottak, az aktív vagy passzív jelöltek, a cég ügyfelei, valamint a stakeholderek. A folyamatban sor kerül a szervezetről alkotott kép kialakítására, a hírnév/értékrend elterjesztésére és a versenytársaktól való elkülönülésre. Az erős munkáltatói márka hatása a munkavállalói elköteleződésben, a megtartásban, a teljesítményjavulásban, a fluktuáció csökkenésében, a tehetség vonzásban és a toborzás támogatásában figyelhető meg.

### *Munkáltatói márkaépítés menedzsmentje*

A vállalatok egy folyamatosan változó gazdasági környezetben tevékenykednek, szinte nap, mint nap új megoldandó problémákkal, kihívásokkal találják szemben

magukat. A munkaerőpiac is állandóan változik, a munkavállalók új elvárásokkal, igényekkel lépnek fel a munkáltatók irányába. Csak azok a vállalatok őrizhetik meg versenyképességüket, és előzhetik meg versenytársaikat, amelyek képesek rendkívül gyorsan és rugalmasan reagálni a környezeti változásokra. A munkaerőpiacon olyan mértékű változások mennek végbe, amelyek óriási kihívások elé állítják a cégvezetőket, a HR szakembereket. Az új generációk munkavállalói képesek egyik napról a másik napra otthagyni munkahelyüket, és másik, vonzóbb munkáltatónál állást vállalni. Ezért sem mindegy, hogy miként képes egy adott munkáltató vonzó munkahelyet teremteni a munkavállalók számára. Így a munkáltatói márka, márkaépítés szerepe, jelentősége napjainkban még inkább felértékelődik. A vállalatoknak ezen a területen is képesnek kell lenniük innovatív megoldásokat adaptálni.

Szükséges látni, hogy egyes szakmákban, ágazatokban jelentős munkaerőhiány alakult ki az elmúlt években, így most már a munkavállalók válogathatnak a munkáltatók közül. Így manapság már a vállalatoknak kell versenyezniük a munkaerőpiacon elérhető legtehetségesebb, legképzettebb, legalkalmasabb munkavállalókért (Magasvári et al., 2021). Az erős munkáltatói márka nagymértékben képes hozzájárulni a potenciális munkaerő vonzásához és a meglévő munkavállalók elkötelezettségének növeléséhez (Ásványi, 2019). A munkáltatói márkaépítésre különösen nagy szükség van abban az esetben, ha a munkaerőpiacot inkább a kereslet, mint a kínálat jellemzi, mivel ebben az esetben a vállalatok versenyeznek egymással a számukra legjobb munkavállalók megszerzéséért. Szondi (2017) véleménye szerint a cégek közötti verseny megnyeréséhez ismerni szükséges a munkaerőpiacra belépő új generációk igényeit, vállalattal szembeni elvárásait.

A munkáltatói márkaépítés tartalmának és megvalósításának meghatározásához Chovan (2019:61-62) összefoglaló munkáját használtuk fel és a *dőlt betűvel* jelzett forrásokkal egészítettük ki, vagyis Barrow–Ambler (1996) definíciójától Azhar et al. (2024)-ig mutatjuk be ezeket a 2. táblázatban. A táblázat „makrokörnyezet” oszlopa azt mutatja meg, hogy milyen külső tényezők formálták a munkáltatói márka realizálásának tartalmát. Az 1. táblázatban tehát a munkáltatói márka fogalmak elemzésével azonosított kulcsszavakat tüntettük fel, a 2. táblázatban pedig a realizálásának tartalmát mutatjuk be.

## 2. táblázat: Munkáltatói márkaépítés menedzsmentjének tartalma

Szerző, évszám	A munkáltatói márkaépítés menedzsmentjének tartalma	makrokörnyezet	
Ambler–Barrow, 1996	Funkcionális, gazdasági, pszichológiai előnyök létrehozása. Összefüggő keret biztosítása.	Fokozódó verseny cél a növekedés és a jövedelmezőség elősegítése a tartós versenyelőny megszerzésével (Urde 1997, 1999)	
Backhaus–Tikoo, 2004	Meghatározza, hogy a cég miért, miben különbözik más szereplőktől, mitől válik vonzóvá?		
Sullivan, 2004	Hosszú távú stratégia. Vállalattal kapcsolatos észlelés, tudat befolyásolása.		
Piskóti, 2007	Belső marketing. Belső koordináló, integráló tevékenység.		
Davies, 2008	<i>Felső vezetők, HR és Marketing együttműködése.</i>		
Enyedi, 2009	Önmeghatározás, elkülönülés, saját arculat kialakítása. Összetéveszthetetlen munkaadói arculat, hírnév.		2008-as gazdasági világválság válság negatív hatásainak csökkentése a cél, mindez a munkakörnyezetükre, a márkájukra és a beszállítókkal való együttműködésükre vonatkozóan (Angelopoulo, 2015), válság idején könnyebb megtartani a tehetségeket (Gehrels, 2019)
Minchington, 2010	Szervezeti arculat, kultúra tükrözése.		
Edwards, 2010	<i>Kézzelfogható (juttatások, karrierfejlődés) és nem kézzelfogható (elismerés, autonómia) előnyök összessége.</i>		
Sathya–Indradevi, 2014	HRM stratégiai fókuszterület. Tehetségek megszerzése, megtartása.		
Bellou et al., 2015	<i>Meghatározza azokat az előnyöket, amelyek tovább segítenek a munkavállalók szervezet iránti pozitív hozzáállásának kialakításában.</i>		
Lievens–Slaughter, 2016	<i>Munkavállalói élmény attribútumainak azonosítása mellett annak meghatározása, hogy ez az élmény miben különbözik más munkáltatókétól.</i>	Kilábalás a válságból a munkáltatói márka alapvető stratégiai eszköz az alkalmazottak élményének javítására és a tehetséges munkavállalók megtartására Lakshmi (2018), ugyanis fellendülés esetén a tehetségek mozgása fokozódik (Gehrels, 2019)	
Kietzmann, 2017	Terjedése a közösségi hálózatokon. Munkavállaló élmény.		
Cooke, 2017	<i>Jelentkezési folyamat javítása</i>		
Kashive–Khanna, 2018	Vállalati identitások kezelése. Imázs kialakítása.		
Chovan, 2019	HR tevékenység, értékteremtés, tehetségek megszerzése, vonzó munkahely megteremtése, fenntartása.		
Tumasjan et al., 2020	<i>Pozitív érzelmi légkör kialakítása, toborzás hatékonyabbá tétele</i>		COVID hatásai márkaépítés „digitalizációja” (Nelke, 2021), egyes ágazatokban költségsökkentés következhet be (Kucherov et al., 2022), viszont a legtöbben válsághelyzetben is kitartanak a márkaépítés mellett (Rys et al., 2024)
Nelke, 2021	<i>Márkaépítési folyamatok határozott digitalizálása</i>		
Azhar et al., 2024	<i>Munkaerő megtartása, teljesítményének javítása HR tevékenység, értékteremtés, tehetségek megszerzése, vonzó munkahely megteremtése, fenntartása.</i>		

Forrás: saját szerkesztés Chovan (2019:61-62) alapján kiegészítve.

Barrow–Ambler (1996) a munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatban hangsúlyozták, hogy az a fogyasztók és a munkavállalók irányába is azonos értéket képvisel. Chovan (2019) meghatározását vizsgálva a munkáltatói márkaépítés valamennyi HR tevékenységet felöleli, támogatja az értékteremtést a tehetséges dolgozók megszerzésével, a kiváló munkavállalók megtartásával, motiválásával, illetve a szervezettől távozó alkalmazottak munkaviszonyának emberséges megszüntetésével. Ezáltal pedig biztosítja a vonzó munkahely megteremtését, fenntartását. A Teamlab.hu (2019) a munkáltatói márkaépítést egy végtelen folyamatként írja le, mely által vonzóvá teszik a vállalatot a munkavállalók számára. A munkahelyi hatékonyság és teljesítmény javításának, valamint a fluktuáció csökkentésének igen költséghatékony módja.

Backhaus–Tikoo (2004) fogalmi meghatározásukban a munkáltatói márkaépítés egy olyan tevékenység, amely egyértelműen meghatározza, hogy az adott szervezet miért és miben különbözik más vállalatoktól, és mitől válik vonzóvá a munkavállalók számára. Sullivan (2004) hosszú távú stratégiaként tekint a munkáltatói márkaépítésre, amely a stakeholderek szervezettel kapcsolatos észlelését, tudatát befolyásolja. Piskóti (2007:111) a munkáltatói márkaépítést a következőkben határozta meg: „Egy profitorientált vállalat működésében a belső marketing nem mást jelent, mint a különböző funkcionális területeinél a marketing szemlélet, a vevő- és piacorientáltság érvényesíthetőségét, miáltal a marketingesek képesek egy belső koordináló, integráló tevékenységet kifejteni.”

Enyedi (2009) a munkáltatói márkaépítésre úgy tekint, mint amely a sajátos és egyedi, így mások által összetéveszthetetlen vállalati arculat vagy hírnév kialakítása. Minchington (2010) szintén a szervezeti arculatot és a kultúrát hangsúlyozza akkor, amikor a munkáltatói márkaépítésről beszél. Sathya–Indradevi (2014) a humán erőforrás menedzsment meghatározó fókuszterületének tartják a munkáltatói márkaépítést, melynek fő célja a munkaerőpiacon fellelhető tehetséges munkavállalók megszerzése és megtartása, továbbá a dolgozók azonosulásának kialakítása a vállalati értékekhez.

Edwards (2010) alapján a fogyasztói marketingből származó fogalom szerint, ahol a márkák a termék és a vállalat számára értéket teremtő kézzelfogható és nem kézzelfogható attribútumok kombinációját képviselik, a munkáltatói márka magában foglalja a kézzelfogható (pl. juttatások, jutalmak, karrierfejlődés) és nem kézzelfogható (pl. presztízs, elismerés, autonómia, társadalmi hovatartozás) attribútumokat vagy előnyöket, amelyek egy szervezethez kapcsolódnak.

Lievens–Slaughter (2016) szerint a munkáltatói márkaépítés folyamata általában több kulcsfontosságú tevékenységet foglal magában. Először is, magában foglalja nemcsak a munkavállalói élmény attribútumainak azonosítását, hanem annak hangsúlyozását is, hogy ez az élmény miben különbözik más munkáltatókétól. A tehetséges dolgozók megszerzésénél ez magában foglalja a szervezet munkáltatói imázsának kezelési és ápolási feladatát is. Ezáltal a munkakeresők kapcsolatokat próbálnak kialakítani az általuk hasznosnak értékelt attribútumok és a szervezet között.

Kietzmann (2017) véleménye szerint a munkáltatói márkaépítés egyre inkább a közösségi hálózatokon terjed, ugyanis ezeken a felületeken a vállalatok jelenlegi és korábbi munkavállalói számolnak be tapasztalataikról, ezáltal több potenciális jelöltet képes megszólítani a cég számára. Kashive–Khanna (2018) a vállalati identitások kezelésével azonosítják a munkáltatói márkaépítést. Ezek az identitások hozzájárulnak a megfelelő vállalati imázs kialakításához. Azhar et al. (2024) alapján a munkáltatói márkaépítés nem csupán a munkaerő megtartása, hanem a teljesítményének javítása szempontjából is fontos.

A munkáltatói márkaépítés fogalmi meghatározásait vizsgálva összességében megállapítható, hogy az egy hosszú távú stratégia mentén végzett olyan folyamatos tevékenység, melynek során a vállalatról pozitív kép kerül kialakításra valamennyi stakeholder vonatkozásában, de különösképpen a jelenlegi és a potenciális munkavállalók tekintetében. Eredményként elérhető a tehetséges munkavállalók megszerzése, a kiváló dolgozók megtartása, a fluktuáció csökkentése, és a kapcsolódó költségek minimalizálása.

Héder-Rima–Dajnoki (2020) a munkáltatói márkaépítés legfőbb célját abban látják, hogy a fogyasztók vagy munkavállalók pozitív képet társítsanak a vállalathoz. Az erős munkáltatói márka alkalmas arra, hogy több területen is a szervezet számára kedvező hatást érjen el. Panyi (2018) a munkáltatói márkaépítés céljaként olyan imázs és arculat kiépítését határozza meg, melyhez a marketing eszköztárát használja fel, és a munkavállalók számára kedvező képet teremt a vállalatról. Fontos, hogy ez a kép pozitív irányba terelje a munkavállalók mindennapi tevékenységét és hangulatát. A dolgozóknak egyértelműen kell látniuk, hogy miért jó dolgozni az adott vállalatnál. A munkáltatói márkaépítés ebben a vonatkozásban egyrészt probléma kezelést, másrészt lehetőség feltárását jelent.

A munkáltatói márkaépítés célja a munkavállalók és egyéb stakeholderek szervezettel kapcsolatos tudatának befolyásolása, ezáltal pedig támogathatóvá válik a különböző HR tevékenységek, erőfeszítések (Sullivan, 2004). Cél olyan kép mutatása a vállalatról, amelynek jó a részének lenni, ahol jó és érdemes munkát vállalni (Lloyd, 2002). Végső cél, hogy a potenciális munkavállaló pozitív asszociációkat társítson a munkáltatói márkához, ennek eredményeként pedig az adott munkahelyet válassza. Szintén fontos, hogy a vállalat jelenlegi munkavállalói azonosuljanak a szervezet értékeivel, márkaképével, és a mindennapi munkáik során ez alapján cselekedjenek (Mosley, 2007).

### **3. Összegzés**

Tanulmányunkban a munkáltatói márkával, a munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatos forrásokat (61 hivatkozás) vizsgáltuk. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy az elmúlt 10-15 évben hazánkban is egyre fontosabbá vált, hogy a hagyományos HR eszközök alkalmazása mellett a vállalat új módszereket, eszközöket, stratégiákat is alkalmazzanak. Annak érdekében szükséges így eljárniuk, hogy a számukra szükséges potenciális munkaerőt megszerezzék, illetve a jelenleg rendelkezésükre álló dolgozókat megtartsák. A munkáltatói márkaépítés során a belső- és a külső stakeholderek igényeit, várakozásait szem előtt tartva kerül sor egy

olyan erős munkáltatói márka kiépítésére, működtetésére, amely kellőképpen vonzó lehet a munkavállalók számára.

A márkaépítés nem csupán egy állapotnak, hanem egy folyamatnak tekinthető. Nem egyoldalúan történik, hanem közös értékteremtéssel, ahol a dolgozók mellett a fogyasztók is bevonásra kerülnek. A munkáltatói márka fejlődésének útját áttekintve arra a megállapításra juthatunk, hogy a munkáltatói márka 1970-es megjelenése, majd az 1990-es években történt fogalmi meghatározása után a 2010-es években a digitalizáció, napjainkban pedig a mesterséges intelligencia térnyerése tekinthetők a fejlődés szempontjából főbb mérföldköveknek. A digitalizációt a munkaerőpiacra lépő új generáció hozta magával, a mesterséges intelligencia pedig a személyre szabhatóság miatt jelenthet újszerű gondolkodást, ahol már arra is lehetőség nyílik, hogy ne csak általánosan szólítsa meg a szervezet az érdekelteket, hanem megjelenjen az egyediség is.

## Irodalomjegyzék

- Ambler, T., Barrow, S. (1996): The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3): 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ásványi Zs. (2019): Munkaerő-biztosítási lánc menedzselésének hatékony eszközei. In: László Gy., Németh J. Sipos, N. (2019): *Vezető és menedzser. Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*. Pécs, PTE. 268–275.
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N.m Bano, S. (2024): Employer branding: A strategy to enhance organizational performance, *International Journal of Hospitality Management*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5): 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Balmer, J. M. T. (1998): Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14 (8): 963–996. <https://doi.org/10.1362/026725798784867536>
- Baloghová É. (2020): Vállalati imázs hatása a munkavállalókra. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, (1): 3–10. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.01>
- Barrow, S., Mosley, R. (2005): *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Bauer, A., Berács, J. (2006): *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., Rigopoulou, I. (2015): Employer brand of choice: An employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16 (6): 1201–1215. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.848227>
- Bick, G., Jacobson, M. C., Abratt, R. (2003): The Corporate Identity Management Process Revisited. *Journal of Marketing Management*, 19 (7-8): 835–855. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2003.9728239>
- Biswas, M. K. (2012): Employer branding: A human resource strategy. In: Pradhan, R. K., Podda C. K. (szerk.): *Human Resources Management in India: Emerging Issues and Challenges Edition*. 5–18.
- Chovan, B. (2019): Munkáltatói márka jelentősége az emberi erőforrás menedzsment fejlődésében. Doktori értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő,
- Cooke, K. (2017): Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources (Beamery). <<https://beamery.com/resources/blogs/employer-branding-definition-process-strategy-and-resources>> (2022. 01.12.)
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Hoda, D. (2017): A great palce to work:Understanding crowdsources employer branding. *Journal of Brand Management*, 60 (2): 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>

- Davies, G. (2008): Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42 (5/6): 667–681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Edwards, M. R. (2010): An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1): 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Enyedi I. (2009): A vonzó és sajátos munkaadói arculat kialakítása – employer branding. *Humánpolitikai Szemle*, 20 (1): 77–83.
- Gehrels, S. (2019): Introducing Employer Branding: Potential for the Hospitality and Tourism Industry. In: *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*, 1–15. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-069-220191001>
- Gossler E. (2019): Kell-e csocsóasztal a BGEseknek? – avagy miként befolyásolja a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóinak munkahelyválasztását az employer branding. In: *Válogatott tanulmányok kutató hallgatók munkáiból az EFOP 3.6.1-16-2016-00012 számú projekt keretében végzett kutatások eredményeiből*. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest. 123–222.
- Héder-Rima M., Dajnoki K. (2020): Kultúram a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing & Menedzsment*, 54 (2): 5–15. <https://doi.org/10.15170/MM.2020.54.02.01>
- Hollensen, S. (2007): *Global Marketing*. Pearson Education Ltd., Edinburgh.
- Humanpolitika.com (2019): 2019 évi cafeteria juttatások változásai – A Humanpolitika.com közhasznú egyesület kutatása. <<https://humanpolitika.com/hir/2019-evi-cafeteria-juttatasok-valtozasai-a-humanpolitika-com-koehaszasnu-egyesuelet-kutatasa>> (2022.01.12.)
- Kajos A., Bálint B. (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása – A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*, 45 (6): 69–79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.06.07>
- Kashive, N., Khanna, V. T. (2018): Assessing the role of demographic variables on employer branding. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5 (7): 532–548.
- Kashive, N., Khanna, V. T., Bharthi, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: Understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12 (1): 93–111. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0276>
- Kietzmann, J. H. (2017): Crowdsourcing – A revised definition and an introduction to new research. *Business Horizons*, 60 (2): 151–153. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.10.001>
- Kotler, P., Lee, N. (2011): *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. SAGE Publications, New York.
- Kucherov, D., G., Tsybova, V. S., Lisovskaia, A. Y., Alkanova, O. N. (2022): Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151: 126–137, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>
- Lakshmi, B., V. (2018): Enhancing Employee Experience: A Strategic Priority for Building Employer Brand. *Journal of Social Welfare and Management*, 10 (2): 223–226.
- Levine, M. (2003): *A Branded World – Adventures in Public Relations and the Creation of Superbrands*. John Wiley & Sons Inc.
- Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel F. (2007): Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18: 45–59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Lievens, F., Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer brand-ing: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3: 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lloyd, S. (2002): Branding for Talent Attraction and Retention of Employees: A Literature Review. *International Journal of Scientific Research*, 3 (8): 202–204.
- Magasvári A., Olexa P., Szabó A. (2021): „Kik is vagyunk valójában?” Az adó- és vámhatóság lehetőségei az emberi erőforrás-gazdálkodás fejlesztésében. *Belügyi Szemle*, 69 (9):1549–1567. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.9.3>
- Minchington, B. (2010): *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Collective Learning Australia, Torrensville SA.

- Mosley, R. W. (2007): Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 13 (2): 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Nagre, A., Mude G. (2024): Metaverse: A Conceptual Study on the Implications for Employer Branding for Gen Z. *Library Progress International*, 44 (3): 6518–6529. <https://doi.org/10.48165/bapas.2024.44.2.1>
- Nelke, A. (2021): Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding. *Technium Social Sciences Journal*, 16: 388–393. <https://doi.org/10.47577/tssj.v16i1.2436>
- Orosdy B., László Gy. (2003): Marketing a belső munkaerőpiacon. In: Takács B.. (szerk.): *Marketing – Oktatás – Kutatás. Tanulmánykötet Zeller Gyula professzor 75. születésnapja tiszteletére*. PTE KTK, Pécs. 28–47.
- Pandey, N. (2023): Future of Employer Branding in the Era of Bard, ChatGPT, Metaverse and Artificial Intelligence. *NHRD Network Journal*, 16 (3): 258–268. <https://doi.org/10.1177/26314541231170434>
- Panyi K. (2018): Az employer branding szerepe a vállalati életben. <<https://netmarketing.hu/az-employer-branding-szerepe-vallalati-életben/>> (2022. 01.12.)
- Piskóti I. (2007): Marketinginnovációk-innovációmárketing – a Marketing Intézet szakmai törekvései és eredményei. In: Kocziszky Gy, Karajz S., Pál T., Pelczné Gáll I., Piskóti I., Szintay I. (2007): *Gazdaságtudományi Közlemények, 5 kötet*. Miskolci Egyetem, Miskolc. 91–125.
- Rys M., Schollaert E., Van Hoye. G. (2024): Living the employer brand during a crisis? A qualitative study on internal employer branding in times of the COVID-19 pandemic. *PLOS One*, 19 (5): e0303361. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303361>
- Ruch, W. (2002): Employer Brand Evolution: A Guide To Building Loyalty in Your Organization. <<https://www.versantsolutions.com>> (2022.01.23.)
- Salameh A., Aman-Ullah A., Mehmood Waqas, Abdul-Maji, A-H. B. (2023): Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 112: 103414. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103414>
- Sathya, S., Indradevi, R. (2014): Branding for Talent Attraction and Retention of Employees: A Literature Review. *International Journal of Scientific Research*, 3 (8): 202–204. <https://doi.org/10.15373/22778179/August2014/58>
- Schuman, M., Sartain, L. (2010): *Tehetségmágnesek – A kiválóakat vonzó munkáltatói márka felépítése*. HVG Kiadó, Budapest.
- Slater, B. (2017): Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources. <<https://beamery.com/resources/blogs/employer-branding-definition-process-strategy-and-resources>> (2022.01.23.)
- Strutz, H. (1993): *Handbuch der Personalmarketing*. Gabler, Wiesbaden.
- Sullivan, J. (2004): Eight elements of a successful employment brand. ER Daily, February 23. <<https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>> (2022.01.23.)
- Svéhlik Cs. (2007) (szerk.): *Marketing a 21. században. Kihívások, trendek, szemléletváltás*. KHEOPS Automobil-Kutató Intézet, Mór.
- Szondi R. (2017): Karriertervezés vizsgálata a Debreceni Egyetemen. *Köztes Európa*, 9 (1-2): 169–176.
- Teamlab.hu (2019): Employer Branding 2022-ben: jelentése, folyamata, 9 lépéses stratégia. <<https://teamlab.hu/blog/employer-branding/>> (2022.01.18.)
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welpel, I., Lievens, F. (2016). Employer brand-ing: A brand equity-based literature review and research agenda: Brand equity-based employer branding. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1): 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tumasjan A, Kunze F, Bruch H, Welpel IM. (2020) Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59 (1): 83–99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Ugályai Gy. (2006): Személyzeti marketing a hazai nagyvállalati gyakorlatban. Ph.D. értekezés. Soproni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar Doktori Iskolája. Sopron.



- Urde, M. (1997): Markesorientering [Brand Orientation]. PhD dissertation). Lund University Press, Lund.
- Urde, M. (1999): Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15 (1–3): 117–133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>
- Wallin, A. (1998): Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customer with varying degrees of service expertise. In *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1): 7–23. <https://doi.org/10.1108/09564239810199923>
- Worcester, R. (2009): Reflections on corporate reputations. *Management Decision*, 47 (4): 573–589. <https://doi.org/10.1108/00251740910959422>