

CHOVAN Brigitta

PhD-hallgató

**Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok
Doktori Iskola, Gödöllő**

PhD student

**Szent István University Doctoral School of Management and Business
Administration, Gödöllő, Hungary**

brigitta.chovan@yfai.com

MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS SZEREPE A FLUKTUÁCIÓ CSÖKKENTÉSÉBEN

THE ROLE OF EMPLOYER BRANDING IN REDUCTION OF FLUCTUATION

ABSTRACT

The importance of employer branding nowadays should not only be a significant Human Resources (HR) Management strategical pillar of multinational corporations, its role is increasingly gaining ground in every business. As a consequence of labor market demand caused by economic recovery employers are trying to find and employ the talented and the most suitable candidates in different ways and to retain their key employees to reduce the staff fluctuation. HR professionals have to react quickly for the changes of the labor market and the circumstances. Human Resources experts can provide for the optimal workforce management and the corporate value creation by the help of efficient planning and wherethrough attractive company campaign. During the employer branding process, Human Resources professionals have to focus on attracting new candidates, moreover to retain and motivate their own, current employees.

I would like to demonstrate through this study why it is an essential question for a multinational company with 2700 employees that how to contribute to reduce fluctuation (turnover) in addition to this how Human Resources Specialists can cooperate in reducing this process with strategical methods of the employer branding. Employer branding serves as a bridge between market and human resource goals. It ensures emblematic image for the company as a competitive and attractive choice for future employees and current staff equally.

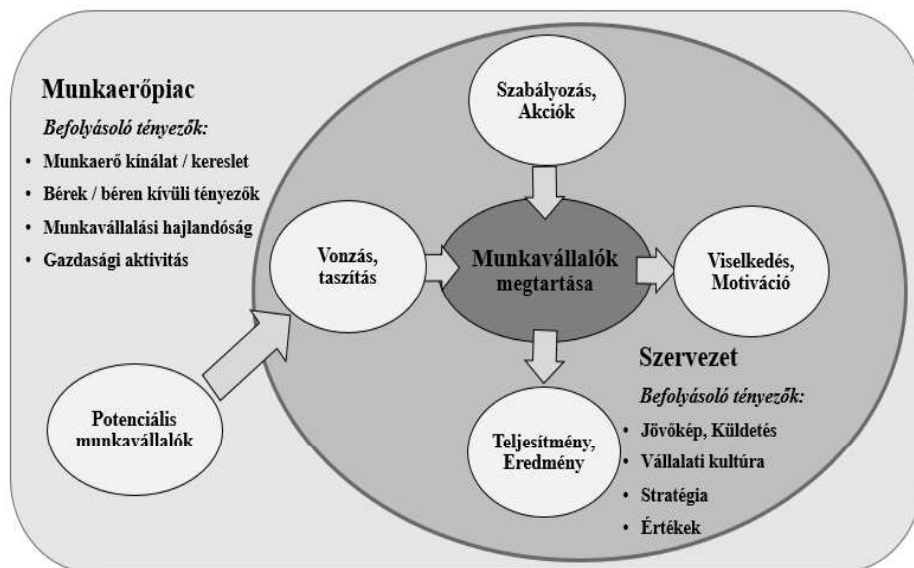
Kulcsszavak: Munkáltatói márkaépítés, HR, munkaerőpiac, fluktuáció, hatékonyság

Keynotes: Employer Branding, Human Resources, labor market, fluctuation, effectiveness

1. Bevezetés

A munkáltatói márkaépítés (employer branding) relevanciája manapság nem csak a multinacionális vállalatok mindennapjaiban jelentkezik stratégiai szinten, szerepe egyre inkább teret hódít minden vállalkozás irányításában. A vállalkozások jövőképeinek perspektívájából mind a rövid távú, mind a hosszú távú célkitűzések eléréseként szerepel, hogy egy vállalat „kiválasztott munkáltatóvá” váljék. Ez különösen fontos a gazdasági fellendülés, a munkavállalók magas számú külföldi munkavállalása következtében kialakult munkaerő-piaci kereslet kezelésére, melyre a munkáltatók számos eszközzel próbálnak meg válaszolni. Úgy, mint a tehetséges jelölteket megtalálni, bevonni és alkalmazni, illetve a kulcsfontosságú munkavállalókat megtartani, motiválni. Az ebből eredő létszámingadozás mértékének csökkentése, az optimális munkaerő-gazdálkodás biztosítása során nem túlzás arra hivatkozni, hogy a HR-vezetők kulcsszerepe elengedhetetlen ebben a folyamatban. Egyre nagyobb hangsúlyt kap manapság az, hogy a jelenlegi munkaerőpiac sajátosságait figyelembe véve milyen stratégiákat és módszereket alkalmazhatnak a HR szakemberek az üzleti versenyképesség növelésére, a tehetségek vonzására és megőrzésére, mely az 1. ábrán kerül szemléltetésre.¹

1. ábra: Munkaerőpiac
Figure 1.: Labor market



Forrás: Chovan Brigitta (2017): A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése. Közép Európai Közlemények. 153. old.

A gazdaság jelenlegi állapotában – bár az üzleti életben mindent gyorsan megváltoztatnak – a vállalatnak csak egy távlati lehetősége van, ha képes folyamatosan alkalmazkodni ezekhez a változásokhoz versenyképes és hatékony módon, megfelelő stratégiák kidolgozásával, melybe egyértelműen beletartozik a munkáltatói márkaépítés stratégia. Számos irodalmi mű alátámasztja, hogy a szervezet legfontosabb eszköze és legelőnyösebb erőforrása az ember.^{2, 3} A hatékonyság, a befektetések visszaszerzésének maximalizálási sikere attól függ, hogy képes-e értéket teremteni az üzleti tevékenységen keresztül.

2. Munkáltatói márkaépítés és a fluktuáció

A HR-vezetők alapvető feladata a munkavállalók elégedettségének, elkötelezettségének és kreativitásának előmozdítása azáltal, hogy hangsúlyozzák az emberi tevékenység kulcsfontosságú aspektusát egy vállalat működésén belül, és biztosítják a munkavállalók barátságos munkakörnyezetét. Ugyanakkor a vállalatnak meg kell határoznia küldetésében a szervezeti potenciáljának növelési szándékát. A kettő, azaz az emberi tevékenység és a szervezeti potenciál egyensúlyba kerülése egy sikeres employer branding stratégián keresztül érhető el.

2.1. Munkáltatói márkaépítés

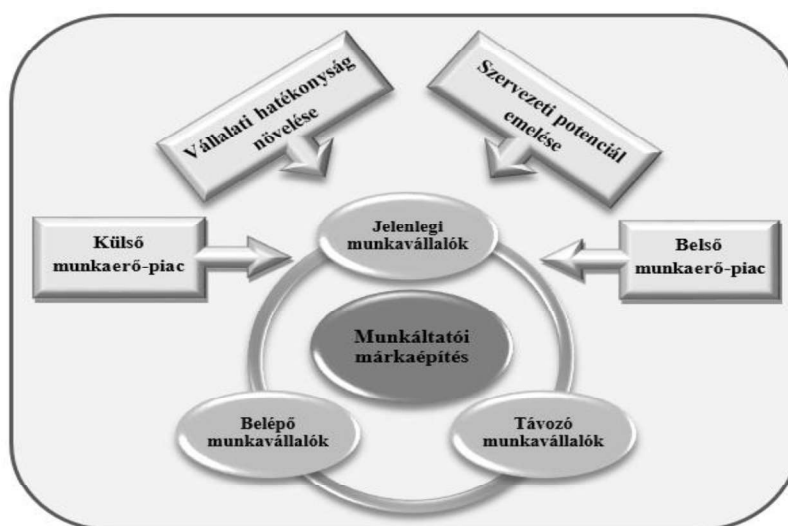
A magyarországi menedzsmentkutatók a '90-es évektől kezdtek el foglalkozni a munkáltatói márkával, manapság egyre több szakembert és vállalati vezetőt foglalkoztat ez a témakör, ennek ellenére még kevés szakirodalommal rendelkezünk. Megnehezíti a kutatásokat az a tény is, hogy nem egységes a fogalomhasználat sem, kutatásom során én a munkáltatói márkaépítés fogalmát használom.

A szakterület egyik neves kutatójának tekinthető Minchington, meghatározása szerint a munkáltatói márkaépítés tükrözi a szervezeti arculatot, kultúrát a jelenlegi munkavállalók és a külső piacon lehetséges (aktív és passzív jelöltek, egyéb kulcsfontosságú érdekeltek) jelöltek számára.⁴

A munkáltatói márkaépítésnek köszönhetően a HR-vezetők közvetítői szerepe egyre jelentőségesebb a vállalati kommunikáció és a megfelelő rendszerek bevezetése által a munkavállalói tudatosság erősítésében. Közvetíteni szükséges, hogy a munkavállalók tevékenységükkel hozzájárulnak a vállalat sikerességéhez, a dolgozók ezen hozzájárulását a tulajdonosok egyaránt értékelik, mind a teljesítményértékelési rendszer, mind az egyéb juttatások által fokozódik motivációjuk, mellyel elérhető a jelenlegi munkatársak megtartása és a leendő alkalmazottak vonzása. Amennyiben a mun-

káltatói márkaépítés valamennyi kritériumát betartják és megvalósítják, a folyamat várhatóan további hozzáadott értéket fog teremteni, ugyanis egy olyan legjobb gyakorlat (best practice) kialakításához fog vezetni, amely a folytonosságot, a fenntarthatóságot és a megbízhatóságot tükrözi, továbbá képes alkalmazkodni gazdaságunk folyamatosan változó tendenciáihoz, mégis megtartja a megkülönböztető jellemzőket. A 2. ábra⁵ – mely a szerző kutatási modellje – bemutatja a fent említett Best Practicehez vezető munkáltatói márkaépítés szerepének központi jelentőségét.

2. ábra: Munkáltatói márkaépítés modell
Figure 2.: Employer Branding Model



Forrás: Chovan Brigitta (2017): A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése. Közép Európai Közlemények. 156. old.

HR-vezetőként úgy ítélem meg, hogy a jól megfogalmazott stratégiáknak, a végrehajtott akcióterveknek, valamint az őszinte, átlátható kommunikációnak jelentős szerepe van a jól képzett munkavállalók megtartásában, erősíteni tudja a vállalat munkáltatói márkáját. Kutatásom újszerűsége is abban rejlik, hogy ne csak a jelenlegi munkavállalókra és a lehetséges új, belépő munkavállalókra helyezzük a hangsúlyt munkáltatói márkaépítés stratégiánk megalkotásakor, hanem a munkaviszony megszüntetések miatt különös figyelmet kell fordítani a vállalattól távozó munkavállalókra is. A foglalkoztatás és az emberi erőforrásokkal kapcsolatos folyamatok minden egyes szakaszát személyes, pszichológiai és humanisztikus távlatokból kell kezelni, mely eredményeként a munkavállalók által közvetített pozitív képet az elbocsátott, vagy önként távozó munkatársak is megőrzik.

Konceptualizálásom során a munkáltatói márkaépítés stratégiát 3 fő pillérré tagolom: 1. Új tehetségek vonzása, mely kapcsán cél, hogy vonzó, választandó munkáltatóvá váljon egy vállalat. 2. Kiváló munkavállalók megtartása, motiválása, mely csakis összetett tevékenységek által valósítható meg, a vállalat egészének összhangjával. 3. Elbocsátások megfelelő kezelése, mely a távozó munkatársak véleménybefolyásoló hatása miatt nélkülözhetetlen fontosságú.

Az értékteremtés a jövőbeli, jelenlegi, továbbá a múltbeli munkavállalók legnagyobb hányada számára is kulcsfontosságú, akik büszkék lehetnek arra, hogy tevékenyen részt vállaltak, vagy aktívan részt vesznek annak létrehozásában. Másként fogalmazva úgy érzik, hogy a vállalat integrált részeként, a munkáltatói márkaépítés révén, továbbra is a „vállalati puzzle” egyik fontos elemei maradnak, amely egyáltalán nem teljes, ha bármelyik értékes „darabja” hiányzik. Greg Harris nagyon találóan fogalmazta meg, hogy a tehetséges munkavállalók szívének, elméjének és kezeinek megnyerése, bevonása egy vállalat életébe jelenti a legbiztosabb versenyelőny forrását.⁶

Ezen túlmenően a sikeres munkáltatói márkaépítés azért is fontos, mert folyamatosan növekvő nyereséget és ésszerű költségcsökkentéseket eredményez. Ez éppúgy növeli a munkavállalók tudatosságát a folyamatos szakmai fejlődés szükségességéről és érdekéről, mint a termelékenység és a hatékonyság előmozdításáról a vállalat dimenzióin belül. Másképpen fogalmazva, a munkáltatói márkaépítés segíti a szerepek és felelősségek újradefiniálását, és rugalmasabb módszert kínál a foglalkoztatáshoz kapcsolódó eszközök meghatározására, amelyek révén a vállalat céljait közvetlenül és közvetve is megvalósulnak.

2.2. Fluktuáció

Az emberi erőforrás menedzsment részeként a munkáltatói márkaépítés magában foglalja a globális vállalati felelősség érzését, amelyben minden vállalkozás elsődleges érdeke a foglalkoztatás optimalizálása a területen, szem előtt tartva, hogy a folyamat végső soron a vállalat sikere. Egyfajta hidat épít a munkaerő-piaci kereslet, kínálat, valamint a vállalati célok elérése között. A foglalkoztatási igények mennyiségi és minőségi teljesítménye a szervezeti struktúra optimalizálásának megfelelően kell, hogy történjen. A vállalatok között manapság zajló kemény gazdasági versenyben egyre több, kifinomultabb és professzionálisabb módszert kínálnak az emberi erőforrás szakemberek az új és tehetséges alkalmazottak felvételére, egyre jobb stratégiát fogalmaznak meg munkavállalóik megtartására. Ez a harc erőteljesebben kibontakozik, kiéleződik a versenytársakkal szemben,

ezáltal egyre nagyobb tudatosság jellemzi a globális piaci résztvevőket. Elmondható, hogy szignifikáns összefüggés mutatható ki abban az esetben, ha egy vállalat nem megfelelően határozza meg munkaerő gazdálkodási menedzsmentjét, nem megfelelő vezetési technikákat alkalmaz, foglalkoztatással kapcsolatos terveit nem pontosan határozza meg, a vállalati hatékonyság, a sikerességhez való hozzájárulás nagymértékben csökken. Gyakori akadályként jelentkezik –, amellyel a HR-menedzsereknek nap, mint nap szembe kell nézniük – hogy a szakembereknek meg kell birkózniauk a fluktuáció vagy redundancia problémájával, és nem megfelelő munkáltatói márkaépítés stratégia esetén extrém kihívásokat okoz, hogy felvegyék a szükséges létszámú új alkalmazottakat.

A fluktuáció meghatározása során a szervezetből önként vagy kényszer hatása által távozott munkatársak pótlására felvett munkatársak százalékos arányával kell kalkulálni, az átlagos állományi létszámhoz képest, 12 hónapos időintervallumra vetítve. Fluktuáció százalék számítási módszere: adott munkaköri csoportból kilépők számát elosztjuk a munkaköri csoport átlagos állományi létszámával, szorozzuk 100-zal.

Elsődleges javaslatként megfogalmazható, hogy definiálni szükséges azt a ténytet, hogy egy távozó munkavállaló sajnálatos veszteségként kezelendő-e. Abban az esetben, ha egy dolgozó nem tartja be a vállalati szabályozásokat, hozzáállásával demoralizálja a munkahelyi légkört, képességével nem tudja biztosítani a munkakörében tőle, legjobb tudása szerint elvárható tevékenység megfelelő elvégzését, a vállalati érdek azt kívánja, hogy a munkaviszony kerüljön megszüntetésre, itt nem beszélhetünk sajnálatos veszteségről.

Abban a szituációban, ha egy jól teljesítő munkavállaló munkaviszonya kerül megszüntetésre, az egy vállalat számára a járandóságok megfizetését túlmenően további költségeket (mint például az őt pótló új munkavállaló kapcsán jelentkező toborzási költség, betanítási költség stb.) eredményez, mely egyértelműen sajnálatos veszteségként jelentkezik a vállalat számára.

Az értékes alkalmazottak megtartásának és a munkaerő igény szerinti folyamatos áramlásának biztosításával kapcsolatos erőfeszítésekkel összhangban a jelenlegi gazdasági körülmények adta munkaerő-piaci kihívások nem teszik lehetővé, hogy szavatolni tudjuk az emberi erőforrások egyensúlyát a vállalatban belül.

3. Fluktuáció csökkentése kapcsán végzett kutatás bemutatása

Jelen tanulmányon keresztül kívánom bemutatni, hogy egy 2700 fős multinacionális vállalat szempontjából miért kulcsfontosságú kérdés a fluktuáció csökkentése, továbbá azt, hogy emberi erőforrás szakember-

ként munkáltatói márkaépítés stratégiával hogyan járulhatunk hozzá a vállalattól távozó munkavállalók létszámának csökkentéséhez.

A vizsgálat azért vált szükségessé, mert a vállalati fluktuációs ráta nagyon magasra emelkedett (13,97%), amely megnehezítette mind a termelés magas szintű kiszolgálását, mind extra költségeket jelentett a vállalatnak. A vállalat rendelkezett kilépési interjú nyomtatvánnyal, melyben 4 kategóriát különböztetett meg: Családi (pl. költözködés, gyermekek stb.), Személyes (pl. betegség), Vonzóbb álláslehetőség, Egyéb. Meg kellett állapítani, hogy a rendelkezésre álló információk minimális adatot nyújtottak arra vonatkozóan, hogy mi az oka a munkavállalók távozásának. Az adatok azt mutatták, hogy a munkavállalók 39%-a jobb fizetés, 26% családi okok, 23% vegyes okok és 12% személyes okok miatt távozott.

Annak érdekében, hogy pontosabb tájékoztatást kapjon a vállalat és hatékony fejlesztési akciókat hajthasson végre, módosításra került a kilépő interjú nyomtatványt, illetve minden esetben személyes interjúkat is lefolytattunk a távozó, vagy távozni szándékozó kollégákkal.

Célként az került meghatározásra, hogy amennyiben a távozni kívánó munkavállaló illeszkedik a vállalati kultúrába, minden ésszerű lépést meg lehessen tenni annak érdekében, hogy a vállalatnál maradjon.

3.1. Célkitűzés, kutatási módszertan

Kutatás fő célja annak a két kérdésnek vizsgálata, hogy miért kulcsfontosságú kérdés a fluktuáció csökkentése egy multinacionális vállalat számára, valamint HR-szakemberként hogyan járulhatunk hozzá a csökkentéséhez.

A fluktuáció okának vizsgálatát szinte minden vállalatnál alkalmazzák, hiszen ebből nyerhetünk olyan információkat, hogy mi az oka a dolgozók távozásának, ez által egy elfogadott mérőszáma is a munkavállalói elégedettség meghatározásának.

Kutatásommal szeretném bemutatni a munkaerőpiacon történő alkalmazását, egy amerikai multinacionális vállalat egyik európai gyáregységében végzett felmérés eredményének ismertetésével. A kutatásra 2017-ben került sor, a kutatásban szereplő gyár létszáma a vizsgált időszakban meghaladta a 2500 főt. 2017-ben a vállalattól távozók létszáma 716 fő volt, mely megoszlott a direkt, indirekt és a szellemi állomány között. Irányított megkérdezéssel 52 fő került meghallgatásra személyes interjú keretében, a megszerkesztett kérdőív kitöltésével. Adatgyűjtés során 13 tárgyköri kérdés került vizsgálatra, a kérdőívek statisztikai elemzés (átlag, gyakoriság, eloszlás) által kerültek feldolgozásra. Szekunder kutatást a szakirodalom és a vállalati anyagok áttanulmányozása, a munkavállalói interjúk biztosították, mely során a távozási okok vizsgálata, hatékonyság biztosítása kapta a fő hangsúlyt.

1. táblázat: Fluktuációs statisztikai adatok 2017-ben
Table 1.: Statistics of fluctuation in 2017

Hónap	Statisztikai átlag összes távozó arányában (Havi átlag %)	Fluktuáció önkéntes távozók esetén (Havi átlag %)	Totál létszám	Ebből önkéntes távozó
2017. január	1,64	1,05%	33	21
2017. február	2,58	1,77%	54	37
2017. március	2,62	2,01%	56	43
2017. április	2,57	2,16%	56	47
2017. május	1,90	1,19%	43	27
2017. június	2,78	1,93%	65	45
2017. július	2,05	1,67%	49	40
2017. augusztus	3,74	2,81%	89	67
2017. szeptember	3,71	2,87%	88	68
2017. október	3,07	2,35%	73	56
2017. november	2,33	1,54%	56	37
2017. december	2,28	1,78%	54	42

Forrás: saját táblázat

3.3. Kutatási eredmények – Fluktuáció vizsgálata

A vizsgálatba 52 fő, vállalatától távozott munkavállaló kilépési kérdőíveinek eredménye, és az abból levont következtetések kerülnek bemutatásra.

2. táblázat: Fluktuáció okának vizsgálata
Table 2.: Examinations of reasons of fluctuation

Kilépési okok	Létszám	Kilépési okok / Összes kilépő vonatkozásában (%)	Kilépési okok / Önkéntes kilépők vonatkozásában (%)
Másik munkahely	16	31%	42%
Igazolatlan távollét	7	13%	18%
Egészségügyi kérdés	7	13%	18%
Családi okok	1	2%	3%
Gyenge fegyelem	5	10%	13%
Gyenge teljesítmény	1	2%	3%
Szaktudományában szeretne elhelyezkedni	5	10%	13%
Magasabb kereset	5	10%	13%
Költözés	1	2%	3%
Nyugdíj	1	2%	3%
Vezetői problémák	1	2%	3%
Nem tudott levizsgázni	1	2%	3%
Továbbtanulás	1	2%	3%
Elemzésre került interjúk száma az összes kilépő közül	52	–	–
Ebből munkavállaló által kezdemenyezett munkaviszony- megszüntetés	38	–	–

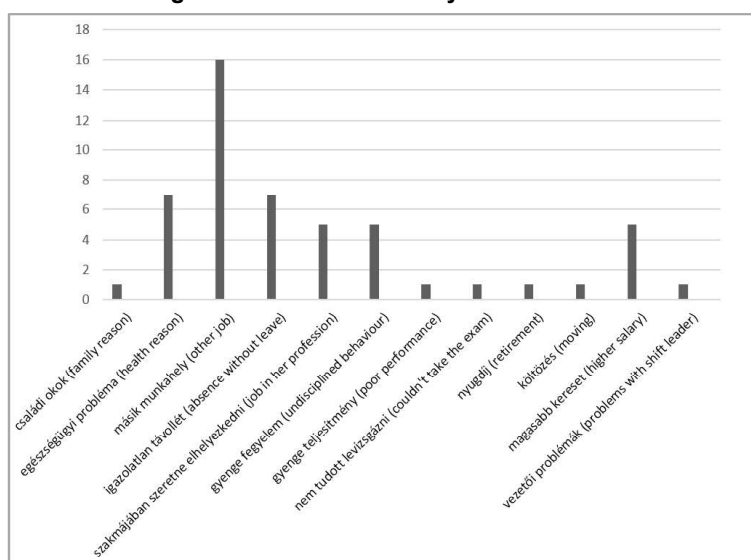
Forrás: saját táblázat

A kérdőívek kitöltése során egyértelművé vált, hogy a munkavállalók jelentős része nem kívánt pontos információt nyújtani a távozásának okáról. Ezért a személyes interjúk lebonyolítása során további, pontosabb kérdések kerültek tisztázásra a hipotézis kiértékelése érdekében.

Hipotézis

A munkavállalók a személyes beszélgetés, kikérdezés során nagyobb hajlandóságot mutattak a pontosabb válaszadásra.

3. ábra: Önkéntes kilépési interjú adatok (db)
Figure 3.: Data of voluntary exit interview

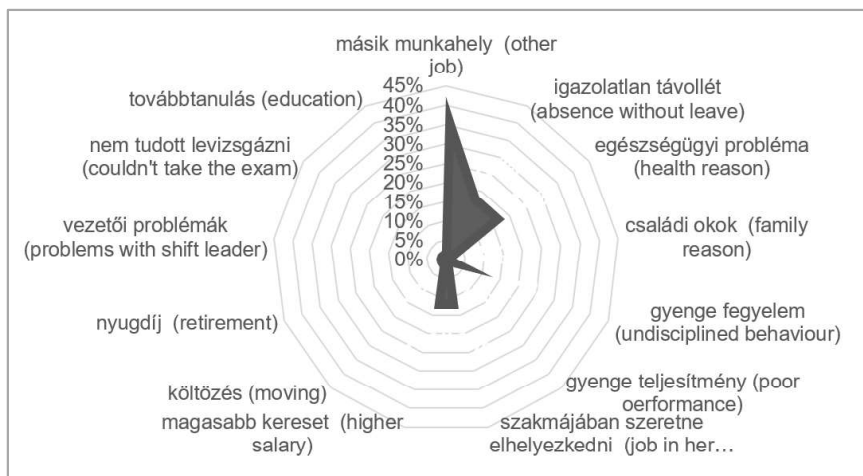


Forrás: saját kutatási adatok

A személyes kilépési interjúk a területi vezetők bevonásával kerültek lebonyolításra, amely során igyekeztünk pontosabb választ kapni minden kérdésre, többek között például a másik munkahelyre történő távozás okáról. Az eredmények kiértékelését követően megállapításra került, hogy a csoportvezetők és műszakvezetők vezetői készségein és kommunikációján szükséges fejleszteni. A fejlesztésre egy hosszú távú vezetőképző program került elindításra, melyet az azonnali eredmények érdekében egy workshop sorozat is támogatott, melyhez többek között az alábbi főbb akciótervek kerültek felállításra: Ütemterve alap tematika a fejlesztési programhoz (pl. munkaügyi/jogi szabályozások, alap vezetői készségek, mint konstruktív visszajelzés adása, értékelés) elkészítésre került. Begyűjtésre kerültek azon információk, melyek a csoportvezetők, műszakvezetők számára problémát jelentő szituációkról szóltak.

4. ábra: Önkéntes kilépési interjú adatok (%)

Figure 4.: Data of voluntary exit interview



Forrás: saját kutatási adatok

Az akciótervek főbb célkitűzése az volt, hogy hogyan tud a vállalat vonzóbb munkáltatóvá válni, melynek lépéseit az 5. ábra szemlélteti.⁷

5. ábra: Vonzó vállalattá válás lépései

Figure 5.: Steps to become an attractive company



Forrás: Chovan Brigitta–Juhász Tímea (2017): Raising organizational potential via Employer Branding. LAP LAMBERT Academic Publishing. 6. old.

4. Összegzés

A munkaerőpiac, a környezet kihívásaira az emberi erőforrás szakembereknek gyors válaszadással kell reagálniuk annak érdekében, hogy vállalatuk szervezeti képessége biztosítani tudja a hatékonyság növelésre vonatkozó célkitűzéseket. Ehhez az üzleti stratégia kialakítása során a HR stratégiai szerepe, hozzáadott érték teremtése a vállalat érdekcsoportjai számára manapság megkérdőjelezhetetlen.

A tehetségekért folytatott harc egyre jobban kiéleződik, igazi kihívást jelent a szakemberek számára az elkötelezettség, lojalitás növelése a munkaerő-biztosítás érdekében.⁸ Olyan vállalati kultúrát, képet kell megteremteni, amely elég vonzóvá tud válni a jelenlegi és a jövőbeli alkalmazottak számára, akik elkötelezettek, és együtt szeretnének dolgozni a vállalati célok elérése érdekében, valamint azok számára is, akik azt gondolják, hogy a vállalatunk a legjobb választás számukra a munkaerőpiacon. Mindez szükséges azért, mert számos kutatás kimutatta, hogy szignifikáns kapcsolat állapítható meg a toborzási és kiválasztási eszközök, valamint a vállalati imázs között.⁹

Ezt követően a következő fontos lépésként meg kell tartanunk ezt az érdeklődést a munkavállalók egyéni értékelésén, állandó képzésén és vonzó karriertervén keresztül. Különösen nagy szerepet kell vállalni a munkáltatóknak a gyés, gyed után visszatérő nők munkaerőpiacra, munkájukhoz történő visszailleszkedése kapcsán.¹⁰

Szervezeti hatékonyság, versenyképesség növelése során optimalizálni szükséges a vállalat teljesítményét megfelelő stratégiák, akciók végrehajtásával, az osztályoknak többet kell együtt dolgozniuk egyértelmű utasítások segítségével, és amennyiben szükséges, módosítani kell az osztályok struktúráját. A vállalati kultúra javítása szintén segíthet egy jobb munkahely létrehozásában, vezetőfejlesztés által biztosított értékteljesítésben.¹¹

Jelen kutatás eredményei rávilágítottak arra, hogy a fluktuáció vizsgálata elengedhetetlen a vállalatok számára, mely megmutatja a vállalat-tól távozni szándékozó kollégák indíttatását. Ezekből az eredményekből megfelelő programokkal, hatékonyabb munkaerő-felvételt és kiválasztást, magas rangú hírnevet tudunk elérni, és ebben a kérdésben leginkább a munkáltatói márkaépítés stratégia segíthet a vállalatok részére.

JEGYZETEK/NOTES

1. Chovan Brigitta (2017): A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése. Közép-Európai Közlemények. 153. old.
2. Briscoe D. R., Schuler R. S., Tarique I. (2012): International Human Resource Management, Routledge, London and New York. ISBN13: 978-0-203-81618-9(ebk)
3. Guest, D.–Paauwe, J.–Wright, P. (2011): Human Resource Management and Performance: What's Next? Chichester: Wiley.
4. Minchington, B. (2009): What is employer branding? The Employer Brand Institute. <http://www.corporate-eye.com/main/what-is-employer-branding/#sthash.T9HU3pAP.dpuf>, Adatok letöltve: 2014. március.

5. Chovan Brigitta (2017): A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése. Közép-Európai Közlemények. 156. old.
6. Harris, G. (2015): 50 Leaders Inspirational Quotes on Employee Engagement and Workplace Culture. Quantum Workplace. Available: <http://www.quantumworkplace.com/future-of-work/author/greg-harris>. [15. december 2016.]
7. Chovan Brigitta–Juhász Tímea (2017): Raising organizational potential via Employer Branding. LAP LAMBERT Academic Publishing. 6. old.
8. Bersin, J. (2013): Predictions for 2014, Building A Strong Talent Pipeline for The Global Economic Recovery – Time for Innovative and Integrated Talent and HR Strategies. Bersin by Deloitte. Deloitte Consulting LLP. pp. 14–16. <http://www.bersin.com/uploadedFiles/122013PSGP.pdf>.
9. Collins, J.–Han, J. (2004): Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practices. Corporate Advertising. and Firm Reputation. in *Personnel Psychology*. 57: 685–717.
10. Juhász Tímea (2012): A nők visszatérési esélyei a munkaerőpiacra a gyermekgondozási szabadság után a közép-magyarországi régióban empirikus vizsgálat alapján. *Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények*. 2061–3156. 4. 1. pp. 211–216.
11. Chovan, B. (2015): Why Employer Branding is Important. In: Conference Proceedings. EDAMBA 2015. International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. The Era of Science Diplomacy: Implications for Economics. Business. Management and Related Disciplines. Bratislava. 21–23. 10. 2015. pp. 342–350. ISBN 978-80-225-4200-5

FELHASZNÁLT IRODALOM/REFERENCES

- Bersin, J. (2013): Predictions for 2014, Building A Strong Talent Pipeline for The Global Economic Recovery – Time for Innovative and Integrated Talent and HR Strategies. Bersin by Deloitte. Deloitte Consulting LLP. pp. 14–16. <http://www.bersin.com/uploadedFiles/122013PSGP.pdf>
- Briscoe D. R., Schuler R. S., Tarique I. (2012): *International Human Resource Management*, Routledge, London and New York. ISBN13:978-0-203-81618-9(ebk)
- Chovan, B. (2015): Why Employer Branding is Important. In: Conference Proceedings. EDAMBA 2015. International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. The Era of Science Diplomacy: Implications for Economics. Business. Management and Related Disciplines. Bratislava. 21–23. 10. 2015. pp. 342–350. ISBN 978-80-225-4200-5
- Chovan Brigitta (2017): A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése. Közép-Európai Közlemények. 153. old.
- Chovan Brigitta–Juhász Tímea (2017): Raising organizational potential via Employer Branding. LAP LAMBERT Academic Publishing. 6. old.

- Collins, J.–Han, J. (2004): Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practices. *Corporate Advertising. and Firm Reputation. in Personnel Psychology.* 57: 685–717.
- Guest, D.–Paauwe, J.–Wright, P. (2011): *Human Resource Management and Performance: What’s Next?* Chichester: Wiley.
- Harris, G. (2015): 50 Leaders Inspirational Quotes on Employee Engagement and Workplace Culture. *Quantum Workplace.* Available: <http://www.quantumworkplace.com/future-of-work/author/greg-harris>. [15. december 2016]
- Juhász Tímea (2012): A nők visszatérési esélyei a munkaerőpiacra a gyermekgondozási szabadság után a közép-magyarországi régióban empirikus vizsgálat alapján. *Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények.* 2061–3156. 4. 1. pp. 211–216.
- Minchington, B. (2009): What is employer branding? The Employer Brand Institute. <http://www.corporate-eye.com/main/what-is-employer-branding/#sthash.T9HU3pAP.dpuf>, Adatok letöltve: 2014. március.