

*KAJOS Attila – BÁLINT Brigitta*

# A MARKETINGSZEMLÉLET ÉS A HR TALÁLKOZÁSA

## A MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS ÉRTELMEZÉSE, IRODALMA ÉS KUTATÁSI IRÁNYAI

Jelen cikk célja egy, a menedzsment és marketing elmélete és gyakorlata terén viszonylag fiatal, az elméleti irodalomban Ambler és Barrow által az 1990-es években megalkotott, és először 1996-ban publikált employer brand, illetve employer branding témakörének bemutatása és feldolgozása, valamint lehetséges kutatási irányok meghatározása. A szerzők bemutatják azokat a társadalmi és gazdasági tényezőket, amelyek közvetve vagy közvetlenül hatottak a tradicionális marketing és HR-funkciók elkülönültségének megszűnésére, és szükségessé tették a marketingszemlélet begyűrűzését a HR területére is. Elemzik, hogy miként kapcsolható össze és válik elválaszthatatlanná a vállalat belső és külső környezete, valamint a cégről kialakult kép. Vizsgálódásuk középpontjába a munkáltatói márka jelenségének és a munkáltatói márkaépítés folyamatának, eszköztárának és kivitelezésének különböző megközelítéseit helyezik. Végül különböző nemzetközi és magyar kutatásokat mutatnak be és hasonlítanak össze, a kutatások alanyai, módszertana, valamint a vizsgálat elméleti megközelítése alapján.

**Kulcsszavak:** márka, munkáltatói márka, munkáltatói márkaépítés, belső fogyasztó, munkáltatói vonzerő

Porter óta tudjuk, hogy a verseny egyszerre több szinten zajlik. A vállalatok célja ezért minden esetben az, hogy a lehető legtöbb fronton képesek legyenek sikerrel felvenni a harcot a versenytársakkal szemben. Az arénák közül az egyik nem más, mint a munkaerőpiac, különösen a tehetséges alkalmazottakért folytatott „harc” (Michaels et al., 2001). A vállalatnak tehát a munkaerőpiac porondján kell megküzdenie a számára legmegfelelőbb – a lehető legjobban képzett, az adott munkára leginkább alkalmas, a leginnovatívabb stb. – munkaerőt jelentő humán erőforrásért, amely révén a lehető legnagyobb hasznot, értéket tudják majd nyújtani a fogyasztók számára (Sullivan, 2004; Ewing et al., 2002). A téma e része természetesen egyáltalán nem új keletű, hiszen a vállalatok már régóta felismerték, hogy a legjobb termék vagy szolgáltatás előállításához a lehető legjobb, legtehetségesebb munkaerőt kell alkalmazniuk, akiket a későbbiekben meg is kell tartaniuk. E funkció betöltésére jött létre az emberierőforrás-menedzsment (vagy röviden HR). A probléma azonban ott kezdődik, hogy a cég nem egyedül van a piacon, így

tehát a legjobban képzett, a munkára legalkalmasabb munkaerőért más, hasonló vagy különböző profilú, felépítésű cégekkel kénytelen felvenni a harcot, így a „jó munkaerő” megtalálása, és főként alkalmazása felettébb nehézkes vállalkozás (László – Orosdy, 2003). A vállalat helyzetét ráadásul tovább nehezíti a globalizáció, hiszen ugyanazért a munkaerőért már nemcsak a saját országából vagy régiójából származó, hanem azon kívül eső piaci szereplőkkel is meg kell küzdenie (Eriksson – Gratton, 2007). Fontos megjegyezni, hogy az ilyen típusú verseny leginkább a magasan képzett munkaerőnél jelentős, hiszen az alacsonyabb szakképesítést igénylő munkák elvégzésére viszonylag nagyobb számú jelentkező is alkalmas, míg az előbbi esetében túlkereslet léphet fel. A magasan képzett munkavállalók iránti érdeklődés emiatt a jövőben is folyamatosan növekszik, miközben a demográfiai változások ez ellen dolgoznak, mert a népességszám csökkenése főként a fejlettebb országokat érinti, ami az ilyen színvonalú munkaerő számának csökkenéséhez vezet (Moroko – Uncles, 2008).

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Lievens és társai szerint a munkaerőért folytatott verseny során a vállalat egy „ajánlati csomaggal” száll ringbe, amelyben helyet kapnak a beöltendő munkakörrel járó instrumentális vagy funkcionális (fizetés, díjazás, munkaidő, elhelyezkedés, előrelépés lehetősége stb.) és a szimbolikus<sup>1</sup> (légkör, érdekesség, kreativitás kiélése, monotonitás, vállalati kultúra stb.) tényezők (Lievens – Highhouse, 2003; Lievens, 2007). Mivel a jó munkaerő több cég ajánlata közül válogathat, ezért fontos, hogy a potenciális munkatársak fejében milyen elképzelés él az adott vállalatról mint munkaadóról (Buckingham, 2008). Mit hallott, mit olvasott róla? Hogyan viszonyul hozzá? Ismer-e ott dolgozókat, és ha igen, mi róluk a véleménye? Mi az ő véleményük a cégről? Szeretne-e közéjük tartozni?

Az említetteken túlmenően figyelembe kell venni azt is, hogy manapság egyre gyakoribb jelenséggé válik, hogy a munkavállalók hasonló megfontolások alapján keresnek munkaadót, mint fogyasztási cikket (Turban – Cable, 2003). Az Y generáció tagjaira ma már úgy kell tekinteni, hogy ők a munka élményfogyasztói. A munkájukat élményként szeretnék megélni, nem egyszerű pénzkereseti lehetőségként. Éppen ezért ugyanúgy, mint a fogyasztási cikkek és szolgáltatások esetében, a munkavállalókért folytatott piaci versenyben is szükségessé vált a marketingszemponturn gondolkodásmód, habár német nyelvterületen már a 80-as évek végén is komoly irodalma volt a Personalmarketingnek (pl. Strutz, 1989; Batz, 1996), ami magyarul leginkább „munkaerőpiaci marketing”-ként értelmezhető (László – Orosdy, 2003). A téma iránti komoly érdeklődésük ma is megfigyelhető, Németországban már külön oktatási intézményt is létrehozta a terület kutatására és oktatására (Deutsche Employer Branding Akademie), így akár munkáltatói márkamenedzser-képzésre is be lehet iratkozni.

Turban és Cabel (2003) véleménye szerint a szervezetek látszólag olyan, a vállalatot jó színben feltüntetni képes tevékenységek révén tudják a potenciális munkavállalókat megfogni, mint a reklám, a toborzás és a PR. Ezenfelül a szóbeszéd (word of mouth) is fontos szerepet kap a szervezet vonzerejének kialakításában (Lievens, 2007). Az általuk kínált munkahelyre pedig terméként kell tekinteniük, melyet a potenciális vevőiknek, azaz munkavállalóiknak szeretnének értékesíteni. Ezért a cégeknek mint munkaadóknak is ki kell alakítaniuk a saját személyiségüket, identitásukat, egyszerűbben szólva a munkaerőpiacon is erős márkává kell válniuk (Balain – Sparrow, 2009). Olyan képet kell közvetíteniük magukról, amely révén a potenciális munkavállalók szívesebben vállalnak munkát náluk, mint a konkurenciánál. Éppen ezért azon cégeknek,

amelyek nem örvendeznek jó hírnévnek, különösen nagy szerepet kell szentelniük e tények megváltoztatására, ahogy azt számos kutatás is bizonyította, minél pozitívabb egy adott cég általános megítélése, annál nagyobb merítési lehetőséggel rendelkezik a munkaerőpiacon (Turban – Cable, 2003; Edwards 2005). Ehhez azonban a korábbi, kizárólag a HR-ből kiinduló koncepció a vélemények szerint már nem elegendő (Eriksson – Gratton, 2007). A felmerült problémakör megoldására jelentkezett a már korábban is említett Ambler – Barrows szerzőpáros az 1996-ban, a Journal of Brand Managementben megjelent „The Employer Brand” című munkával. Ebben egy olyan, a marketing és a HR kapcsolatának szorosabbra fűzésével létrejövő koncepciót vázolnak fel, amely a marketing márkaépítési tevékenységéből ered, és a munkavállalót mint a munkáltató állásajánlatainak fogyasztóját kezeli. A jelenség megértéséhez ezért fontos a márka és a márkaépítés ismerete.

### Márka és márkaépítés

A márka kifejezés sokszor zavart kelt a fejekben, mert tévesen annak egy vagy több „összetevőjével”, a márkanevvel, a márkajellel, a logóval, illetve legtöbbször magával a termékkel azonosítják (Reketye – Hetesi, 2009). Ahogy azonban azt az Amerikai Marketing Szövetség (AMA) is megfogalmazza, a márka „olyan név, fogalom, jel, szimbólum, grafikai elem, illetve ezek valamilyen kombinációja, amelynek célja, hogy egy eladó vagy az eladók egy csoportjának termékeit és/vagy szolgáltatásait azonosítsa, és azokat a versenytársakétól megkülönböztesse” (Keller, 2008). Bauer és Berács megfogalmazásában: „A márka olyan szimbólumok összessége, melynek feladata termékeknek és szolgáltatásoknak egy meghatározott gyártóval, forgalmazóval való azonosítása, és egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése” (Bauer – Berács 2008: 194. old). Természetesen a márka definíciója önmagában is folyamatos vita tárgyát képezi. Egyes szerzők véleménye szerint a márkát ennél sokkal tágabban, illetve absztraktabb módon kell értelmezni. Levine (2003) véleménye szerint bárki vagy bármi, ami hatással van a fogyasztóra, lehet márka. Leslie de Chernatony megfogalmazásában a márka olyan funkcionális, emocionális és értéktényező összessége, amely ezek révén bizonyos tapasztalatot ígér a felhasználóinak, és amely tényezők egyfajta piramist vagy „létrát” képeznek. Ennélfogva a fogyasztók először a márka funkcionális aspektusával találják szemben magukat, mielőtt a márka emocionális szintjére emelkednének (de Chernatony, 2002). Emellett véleménye szerint a márka egy imma-

teriális jószág azon tulajdonságánál fogva, hogy minden egyes ember más módon értelmezi és értékeli azt.

A márka olyan kifejezésekké bővült az évek során, mint márkaérték (brand equity), márkaismertség (brand familiarity), márkaidentitás (brand identity), márkatudat (brand awareness), márkaimázs (brand image), márkaasszociáció (brand association), márkaélmény (brand experience), márkapreferencia (brand preference), márkahűség (brand loyalty) stb. (Rekettye – Hetesi, 2009). A márka, márkamenedzsment szakirodalma rendkívül szerteágazó és sokoldalú. A témakör több önálló szakfolyóirattal (*Journal of Brand Management*, *Journal of Product and Brand Management*, *Journal of Brand Strategy*) is rendelkezik. Jelen téma szempontjából a fenti felsorolásból egyértelműen a márkaérték fogalma lesz a legfontosabb, hiszen azonfelül, hogy az utóbbi időszak egyik legkedveltebb kutatási területe, a munkáltatói márkaépítésben is meghatározó szerepe lesz. Minél értékesebb egy márka a munkaerőpiac szereplői számára, annál valószínűbb, hogy az adott munkahelyet, álláslehetőséget részesíti előnyben a többivel szemben (Turban – Cable, 2003).

Több szerző is a márkahűség, a márka iránti elkötelezettség (brand engagement) kialakítását emeli ki, mint a márkaépítés végső célját (Rekettye – Hetesi, 2009). Ugyanezen szerzők rávilágítanak a magas márkaérték és a márkahűség kapcsolatára is.

A fogyasztói márka mellett fontos megemlítenünk a vállalati márkaépítés (corporate branding) koncepcióját, amely egy szinttel közelebb hoz minket a fő témánkhoz. A vállalati márkaépítés nem, illetve nem csak a fogyasztó nézőpontjából közelít. Lényege, hogy nem egy adott termék vagy termékcsoporthoz márkáit, márkaneveit próbálja ismertté és népszerűvé tenni, hanem a cégcsoportot mint gyártót/szolgáltatót stb. (Harris – de Chernatony, 2001) helyezi a középpontba. A vállalati márkaépítés a termék márkaépítésével párhuzamosan kialakított és azt kiegészítő tevékenység, amely eszköztárában már alig különbözik a későbbiekben ismertetett munkáltatói márka építésétől.

A vállalati márkaépítés végső célja és lényege az egyedülálló és másoktól jól megkülönböztethető szervezeti jellegzetességek megteremtése (de Chernatony 2001). Ennek érdekében a szervezet vezetésének a vállalati márkázásra, mint az érdekeltek részére hozzáadott érték teremtésének hajtóerejére kell különös figyelmet fordítania. Empirikus kutatások támasztják alá, hogy egy erős vállalati márka pozitív hatást gyakorol az új termékek vagy termékvonalak piaci bevezetésére csakúgy, mint a fogyasztók, a befektetők és a munkavállalók hozzáállására (Balmer, 2001). A jó

vállalati márka kialakításához ezért tehát – a termék-márkákhoz hasonlóan – alapvető fontosságú a cég, a vállalati márka megfelelő belső és külső pozicionálása (Harris – de Chernatony, 2001). A vállalati márka legfőbb összetevői a vállalat stratégiai céljai, a vállalatról a külső és belső szemlélő által kialakított kép, a szervezeti kultúra, valamint a vállalat legfőbb értékei, imázsa (de Chernatony, 2001). A vállalati márka és vállalati márkaépítés koncepciójához rendkívül közel áll a munkáltatói márka és márkaépítés fogalma, ám több fontos dologban is eltér tőle. Mindezek alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a munkáltatói márkára tulajdonképpen a vállalati márka részeként, annak építőelemeként tekinthetünk!

### A munkáltatói márka és a munkáltatói márkaépítés

A témával legelőször a fenti bevezetőben is említett Ambler és Barrow (1996) szerzőpáros foglalkozott. Cikkükben egy viszonylag kis elemszámú mintán elvégzett, összesen 27 HR-, marketing- és kommunikációs vezetővel készült interjú alapuló kutatás eredményeit mutatják be. Az interjúk révén arra a megállapításra jutnak, hogy az employer branding (akkor még) nem épült be a HR- és kommunikációs szakemberek szóhasználatába, mert véleményük szerint a marketingből eredő márka, márkázás kifejezés a marketinggel szemben sokszor fennálló negatív felhanggal – a marketing hazudik és megpróbálja vásárlásra rávenni az embereket – rendelkezik. Ez is jól mutatja a HR és a marketing között fennálló távolságot és tartózkodást.

A munkáltatói márka és márkaépítés tehát kezdetben nem aratott osztatlan sikert. Mára azonban odáig jutott, hogy a különböző kontinenseken díjban részesítik a legerősebb munkáltatói márkával rendelkező vállalatokat.

A jelenség tehát folyamatosan terjed, így fel kell tennünk a kérdést, hogy pontosan mit is értünk alatta. Természetesen, mint ahogyan az társadalomtudományok megannyi területén megszokott, az adott fogalomra sem találunk egyértelműen kialakított, mindenki által elfogadott definíciót. Így abból kell kiindulnunk, hogy melyek azok az elemek, amelyek közösek a különböző szakirodalmi forrásokban.

### A munkáltatói márka

A munkáltatói márkát az Ambler és Barrow szerzőpáros úgy fogalmazta meg, mint „a munkavállalásból származó és a munkavállalóval azonosított *funkcionális, gazdasági és pszichológiai* előnyök összessége” (Ambler – Barrow, 1996: 187. old).<sup>2</sup> A tradicionális és

vállalati márkához hasonlóan a munkáltatói márka is rendelkezik személyiséggel és pozicionálással (Ambler – Barrow, 1996).

Lloyd (2002) szerint a jó munkáltatói márka egy olyan vállalat képét testesíti meg a jelenlegi és potenciális munkavállalók fejében, „ahol jó lenne dolgozni”. Ezenfelül az erős munkáltatói márkával rendelkező cégek komoly költségeket képesek megtakarítani a munkavállalók toborzása, a munkavállalói kapcsolatok kialakítása, a munkavállalók megtartása terén, sőt az erős munkáltatói márka révén ugyanazon állás betöltéséért kevesebb bért kell fizetniük, mint egy gyengébb munkáltatói márkával rendelkező cégnek. Will Ruch (2002) a munkáltatói márkát olyan, a vállalatról mint munkahelyről kialakult képként jellemzi, amelynek azt a vele kapcsolatban állók – köztük a potenciális alkalmazottak – látják. Véleménye szerint ehhez a képhez hozzá tartoznak a kézzel fogható, fizikai tényezők (fizetés, juttatások stb.) ugyanúgy, mint a nem kézzel fogható elemek (a vállalati kultúra és értékek).

Mindezek összegzésének tekinthetjük a Mosley (2007) által készített munkáltatóimárka-észlelési keretrendszert, amely az egyik legátfogóbb a téma szakirodalmában. Mosley a munkáltatói márka elemeit két körbe sorolja. A belső körben a főként a munkavállalókat érintő, az ő márkaképüket leginkább befolyásoló, a mindennapi munkavégzés során tapasztalt tényezők kapnak helyet. Ilyen a vezetés alkalmassága, rátermettsége, a mindennapos munkakörnyezet, a többi munkavállaló viselkedése, valamint a vállalatnál észlelt értékek, értékrendszer. A külső körben a vállalaton kívülről is jól érzékelhető tényezőket találjuk. Ide sorolható a cég külső (és belső) kommunikációja, a kiegészítő szolgáltatások minősége (pl. HR), a munkavállaló teljesítményének menedzselése, annak mérése és fejlődésének elősegítése, a munkáért járó anyagi és nem anyagi jellegű juttatások és elismerések milyensége, a folyamatoknak a fogyasztóval (ez esetben a munkavállalóval) való „kapcsolódási pontjai” (pl. a felvételi elbeszélgetés során tapasztalt légkör). A két dimenzió közötti válaszvonal természetesen nem teljesen átjárható, és inkább strukturális szempontból fontos, hiszen az egyes tényezőkkel a belső és külső érintetteknek egyaránt lehet kapcsolata. Az értelmezés tehát abban áll, hogy a belső és külső érintettek számára melyek az őket közvetlenebbül érintő tényezők. Mosley alapján tehát egyértelmű, hogy a munkáltatói márka és annak „építése” miért is tekinthető a HR és a marketing közös feladatának.

Ahogy az a fenti keretrendszerből is könnyűszerrel leolvasható, a munkáltatói márka alapvetően két fronton, mint belső, és mint külső márka értelmezhe-

tő (Balain – Sparrow, 2008). Ennek fényében be kell vezetnünk a belső fogyasztó (internal customer) fogalmát, aki nem más, mint az adott cég már meglévő munkavállalója, legyen az egy egyszerű futószalag mellett dolgozó kétkezi munkás, vagy bármilyen vezető beosztású munkatárs (Bergstrom et al., 2002; Mosley, 2007; Balain – Sparrow, 2009). A munkáltatói márka építésekor így tehát egyszerre két területen kell megfelelnünk, amely két terület ráadásul kapcsolatban áll egymással (hiszen a jelenlegi munkavállalóink közvetlen vagy közvetett ismeretséget ápolhatnak a potenciális munkavállalókkal). Éppen ezért rendkívül fontos, hogy a belső és a külső munkáltatói márka képe megfeleltethető legyen egymásnak. Van Hoye és Lievens (2005) a munkáltatói márka három összetevőjét, a munkáltató ismertségét, imázsát és hírnevét különbözteti meg.

### ***A munkáltatói márkaépítés, vagyis az employer branding***

Miután definiáltuk, hogy mit is értünk munkáltatói márka alatt, majd rávilágítottunk annak területeire, fel kell tennünk a kérdést, hogy miképpen építhetünk megfelelő munkáltatói márkát? Ehhez mindenekelőtt meg kell vizsgálnunk a munkáltatói márkaépítés célját, valamint lényegét, a legfőbb eszközeit és folyamatát. Már korábban is utaltunk rá, hogy a munkáltatói márka, valamint a munkáltatói márkaépítés sok mindenben megfeleltethető, illetve része a termék és vállalati márkának, valamint márkaépítésnek. A különbség mindössze annyi, hogy míg a termékmárka a termékekkel/szolgáltatásokkal, a vállalati márka pedig a vállalattal, mint annak előállítójával/nyújtójával, valamint a hozzájuk fűződő fogyasztó kapcsolatával, addig a munkáltatói márka a „munkahely és fogyasztójának” kapcsolatával foglalkozik.

A munkáltatói márkaépítés folyamatát Sullivan (2004) olyan célzott, hosszú távú stratégiaként jellemzi, amely a munkavállalók, a jövőbeli munkavállalók és a vállalat egyéb érdekeltjeinek, az adott vállalattal kapcsolatos (márka)tudatát és észlelését befolyásolja. A megfelelő stratégia révén ugyanis támogathatóvá válnak a toborzással, a munkaerő megtartásával és a teljesítménnyel kapcsolatos vezetői erőfeszítések. Lényegében olyan képet közvetít a szervezetről, amelynek jó a részesévé válni, ahol jó dolgozni (Lloyd, 2002) és amelyik nemcsak, hogy megbecsüli a munkavállalóit, de biztosítja, hogy azok megértsék és magukénak érezzék a vállalat értékrendszerét és céljait (Ambler – Barrow, 1996; Sullivan, 2004). Végző célja, hogy a fogyasztó – vagyis ez esetben a munkavállaló – tudatosan pozitív asszociációkat társítson a kialakított munkáltatói márkához, amikor meghozza a munkahely-válasz-



tási döntését. Fontos továbbá, hogy a vállalat aktuális munkavállalói képesek legyenek azonosulni a vállalattal, annak értékeivel, márkaképével, és mindennapi tevékenységük során ezeknek megfelelően cselekedjenek. Először Mosley (2007) kapcsolta össze a fogyasztói tapasztalatot, a fogyasztói márkaképet és a munkáltatói márkát. Kutatásának összegzésében rávilágít arra, hogy a szolgáltatási szektorban a fogyasztók által észlelt minőség különösen munkaerő-érzékeny, ezért a munkáltatói márka irányította (vagyis az értékekre és közös célokra épített) vállalati kultúra, illetve annak megváltoztatása hosszú távon nemcsak elégedettebb munkavállalókhöz, hanem elégedettebb vevőkhöz is vezet (Mosley, 2007).

A munkáltatói márkaépítés folyamatáról és eszközeiről is megannyi elmélettel találkozhatunk. Amiben a legtöbb szerző egyetért, hogy a munkáltatói márkaépítés egyszerre két „piacon”, a belső és a külső piacokon zajlik. Ennek eredményeképpen megkülönböztethetünk belső (internal) és külső (external) márkaépítést (Bergstrom et al., 2002; Lloyd, 2002; Barrow – Mosley, 2005; Edwards, 2005; van Hoyer – Lievens, 2005; Knox – Freeman, 2006; Mosley, 2007; Balain – Sparrow, 2009). A munkáltatói márkaépítés ennek fényében olyan tevékenység, amely befelé és kifelé is egyértelműen meghatározza, hogy az adott cég miért és miben különbözik a többitől, mitől lesz kívánatos mint munkaadó (Backhaus – Tikoo, 2004). Ezenfelül jól beleilleszthető a vállalat stratégiai HRM-rendszerébe, valamint megoldást is kínál annak több problémájára (Martin et al., 2009). A HR-stratégia részévé, akár egyik fő célkitűzésévé teheti egy szervezet, hogy vonzó munkáltatóvá váljon. Amennyiben ezt sikeresen teszi, és valóban hiteles és vonzó munkáltatói márkát tudhat magáénak, akkor a vállalat munkaerő-toborzását és -kiválasztását hatékonyabbá teheti, valamint hosszabb távon segíti annak megtartását.

A marketing jelentőségét a munkaerőpiacokon már igen korán, a 70-es években felismerték, amely révén jelentős nemzetközi és magyar szakirodalom keletkezett a HR-t segítő belső marketing, belső kommunikáció vagy belső PR (László – Orosdy, 2003) kapcsán. Felmerülhet bennünk a kérdés, hogy mégis miben különbözik egymástól a belső marketing (vagy PR) és a munkavállalói belső márkaépítés. A különbség a dimenziókban rejlik. Piskóti megfogalmazásában: „Egy profitorientált vállalat működésében a belső marketing nem más jelent, mint a különböző funkcionális területeinél a marketingszemlélet, a vevő- és piacorientáltság érvényesíthetőségét, miáltal a marketingesek képesek egy belső koordináló, integráló tevékenységet kifejteni” (Piskóti, 2007: 111. old.). Ezzel szemben a

belső márkaépítés egy másik kategória, amely a vásárlói márkaasszociációkhoz és a márkához való hozzáálláshoz hasonló módon segíti elő a vállalati célok elérését (Mosley, 2007) azáltal, hogy segíti a munkaerő elkötelezettségének kialakítását és az azonosulást a vállalat céljaival. A belső márkázás három tevékenységet foglal magában: a márka hatékony kommunikációját a munkavállalók felé, a márka értékének és fontosságának kihangsúlyozását és minden egyes, a szervezethez tartozó munkakör összekapcsolását, a márka mintegy „esszenciáját” (Bergstrom et al., 2002). Bergstrom és társai a belső márkaépítés öt fontos – az általuk az angol szavakból származó 5C-nek nevezett – dimenziójára hívják fel a figyelmet. Ezek a területek az egyértelműség, az elkötelezettség, a kommunikáció, a kultúra és a kompenzáció. Az elképzeléseiket a Saab dolgozóinak példáján bizonyítják kutatásukban. A munkáltatói márkaépítés során használt belső marketing és márkaépítés alapját az ún. pszichológiai szerződés, vagyis a munkáltató és a munkavállaló között létrejövő nem írásbeli megállapodás adja, amely során a munkavállaló hűséget fogad a munkahely biztonságáért cserébe.

A belső márka és imázs mellett fontos szerepet játszik a külső márka, vagyis a potenciális munkavállalók fejében a vállalatról mint munkaadóról kialakított kép (Backhaus – Tikoo, 2004). A külső márkaépítés fontosságát már hangsúlyoztuk korábban. Kutatásokból tudjuk, hogy azok a cégek, amelyek erősebb márkaképpel rendelkeznek, nagyobb munkáltatói vonzerővel bírnak, így a munkáltatónak olyan márkakép kialakítására kell törekednie, amivel a számára megfelelő munkaerőt vonzza magához. A munkáltatói vagy szervezeti vonzerő olyan, a munkavállalók által elképzelt előnyök összessége, amelyek majd abból származnak, hogy az adott vállalatnál fog dolgozni (Berthon et al., 2005). Berthon és munkatársai öt, a vállalat vonzerejét a munkaerőpiacon növelő szempontot különítettek el kutatásuk során. Ezek a munkakör érdekessége, a szociális értékek, a gazdasági értékek, a fejlődési lehetőségek és a korábban tanultak használhatósága. Vagyis a munkáltatói márka kialakításakor és kommunikációjánál a vállalatnak szerintük ezekre a vonzerőt növelő területekre érdemes koncentrálnia (Berthon et al., 2005).

A munkáltatói márkaépítés során használhatjuk a Barrows és Mosley (2005) által megalkotott munkáltatói márkaépítés-kerék dimenzióit. A keréken a szerzők által azonosított 12, a munkáltatói márkaépítéshez kapcsolható munkáltatói tulajdonság található: a célok és irányítás, az értékek és politika, a tisztesség és együttműködés, a vállalati személyiség, a külső hírnév, a kommunikáció, a toborzás és beilleszkedés, a fejlődés,

a teljesítménymenedzsment, a munkahelyi környezet, a jutalmazási rendszer, a foglalkoztatást követő magatartás.<sup>3</sup>

A koncepció lényege, hogy a munkavállaló a kerék egyes dimenzióit értékeli egy 1-től 5-ig terjedő skálán. A kitűzött pontokat ezután összekötve meghatározható a munkavállaló által észlelt munkáltatói márka erőssége. A munkáltatói márka erőssége a pontok által lefedett terület nagyságával egyezik meg. A vállalat célja tehát nem lehet más, minthogy az adott területeken minél jobban teljesítsen a munkavállalók fejében, így azok szívesebben jelentkezzenek az adott cég álláshirdetéseire, mint annak versenytársaiéra.

A munkáltatói márkaépítés területeinek meghatározását követően térjünk át a márkaépítés folyamatára és eszköztárára. Ezen a ponton már jóval kisebbek az ellentmondások a szerzők között. Backhaus és Tikoo (2004) nézőpontja szerint a munkáltatói márkaépítés folyamata három lépésből áll. Első lépésben a cég kialakít egy ún. munkavállalói *értékajánlatot* (employee value proposition – EVP), amely ajánlat a vállalat központi üzenetét közvetíti. Fontos, hogy ez az érték végigkísérje azon tulajdonságokat, amelyek mentén a vállalat megkülönbözteti magát. A második lépésben a vállalat ezen *értékajánlat külső és belső marketingjére* helyezi a hangsúlyt, a célközönség – vagyis a kívánt és meglévő munkaerő – megszerzése, motiválása érdekében. A harmadik lépés az ígért *értékajánlat teljesítése* és annak a *szervezeti kultúrába történő beépítése*. A HR területén tevékenykedő Hewitt Associates az erős munkáltatói márka kiépítésének öt lépését különbözteti meg. Az első lépés a szervezet megértése, a második egy olyan „lenyűgöző” márkaígéret kialakítása a munkavállalók irányába, amely jól tükrözi a kiépített márka ígérését. A harmadik lépés ezen ígéretek teljesülésének mérésére szolgáló standardok meghatározása, míg a negyedik „kegyetlenül megszabadulni” mindazon alkalmazottaktól és egyéb érdekelttől, akik nem illeszkednek a fent meghatározott képbe. A végső lépés a megvalósítás és a folyamatos mérés (Berthon et al., 2005).<sup>4</sup>

Nem nehéz észrevenni a munkáltatói és a termék vagy vállalati márkaépítés lépései közötti hasonlóságot. Ugyanúgy, ahogyan Aaker vagy Keller modelljében, a munkáltatói márkaépítés során is az első lépés annak meghatározása a cég részéről, hogy milyen értékeket és ígéreteket fogalmazzon meg saját magával kapcsolatosan, vagyis milyen ismérvek mentén pozicionálja saját magát. Ezt követik a funkcionális, kézzel fogható, illetve gazdasági lépcsők, amelyek által eljutunk az emocionális vagy pszichológiai szintre, amelyek révén lassan kialakulhat a márka és annak fogyasztója közötti szoros kapcsolat.

## Munkáltatói márkaépítési kutatások és eredményeik

A munkáltatói márkaépítési kutatások módszertanilag is igen szerteágazók, és több szempontból is csoportosíthatók. Az első csoportosítási szempontrendszer Backhaus és Tikoo 2004-es, a munkáltatói márkaépítés folyamatát bemutató munkájából származtathatjuk. Ennek alapján az első csoportba azokat a kutatásokat sorolhatjuk, amelyek azokat az értékeket, tulajdonságokat kutatják, illetve kívánják meghatározni, amelyek később a vállalatnak a központi üzenetét, céljait, vagyis a pozicionálás alapját adják. Az ilyen típusú kutatások leginkább kvalitatív, vagy kvalitatív alapra épülő kvantitatív kutatások, amelyek a vállalat jelenlegi vagy potenciális munkavállalóinak (főként egyetemisták) megkérdezésén alapulnak. A második csoportba a kialakított értékek belső és külső marketingjével, annak eredményességével foglalkozó, főként kvantitatív kutatások tartoznak. E kutatások középpontjában a potenciális fogyasztók vagy a jelenlegi munkavállalók fejében kialakult márkakép, valamint a munkáltatói márkának a belső és külső fogyasztókra gyakorolt hatása áll. A harmadik csoportba a munkáltatói márka kialakításának és bevezetésének folyamatát, illetve eredményeit bemutató kutatásokat sorolhatjuk. A másik csoportosítási szempont a hagyományos módszertani különbségekből fakad (kvalitatív vs kvantitatív, leíró vs feltáró stb.). Egy harmadik lehetőséget vet fel Lievens, Van Hove és Anseel (2007), akik a márka funkcionális, szimbolikus és tapasztalati aspektusainak mentén vizsgálják a munkáltatói márkát és annak építését, így e tulajdonságok is képezhetik a kutatás alapját.

### Nemzetközi kutatások/sajátosságok

A Backhaus és Tikoo által felsoroltakon kívül van még egy (legyen ez a nullás csoport) igen jelentős kutatási kérdés is, mégpedig, hogy mi a vélemény a munkáltatói márkaépítésről a gyakorlatban. Ezzel foglalkozott a már korábban bemutatott első, Ambler és Barrow által elvégzett kutatás is. Ennek során az általuk felvett interjúkból kiderült, hogy annak alanyai nem tartották kiemelkedően fontosnak a munkáltatói márka koncepciójának beépítését a vállalati kultúrába (leginkább más területek fontosságára és sürgősségére hivatkozva). Ezenfelül a munkáltatói márka egyik legfontosabb előfeltételének a vállalati teljesítményt tekintették. Ugyanakkor egyetértés született abban, hogy a hatékony márkaépítéshez a legfőbb vezetők elkötelezettsége, valamint a HR és a marketingterületek szoros együttműködése, vagy pedig bizonyos marketingterületeknek a HR-be történő implementálása szükséges.

Ehhez rendkívül hasonló kutatást végzett Priya (2011) az indiai IT-cégek körében, mégpedig nagyon hasonló eredménnyel. A kutatásában kifejti, hogy a koncepció még nem túl ismert és elterjedt, de ahol igen, ott is komoly gondot kell fordítani az értékajánlatra, hogy a cégek „ne vállalják túl” magukat.

A kutatások *első csoportjába* tartoznak tehát azok, amelyek célja annak felmérése, hogy egy bizonyos vállalat, iparág, csoport (pl. műszaki vagy gazdálkodási tantervben részt vevő hallgatók) esetében melyek azok az értékek (a korábbi klasszifikációknak megfelelő lebontásban – pl. instrumentális vagy funkcionális és szimbolikus), amelyek az adott csoport számára a legfontosabbak, illetve amelyet az adott szervezetnek hangsúlyoznia kell a minél erősebb munkáltatói márka vagy márkakép kialakítása során.<sup>5</sup>

A bemutatásra kerülő kutatások közül az első Berthon, Ewing és Hah szerzőitől 2005-ből. A kutatás végső célja azon faktorok és a hozzájuk kapcsolódó értékek meghatározása, amely mentén létrehozható egy munkáltatói márkaépítési stratégia. Az előző kutatáshoz képest a különbséget az adta, hogy interjú helyett fókuszcsoportokkal dolgoztak. Hat fókuszcsoportot alakítottak ki (egy kutató két fókuszcsoportot vezetett, de mindhárom kutató részt vett minden egyes csoport munkájában). A fókuszcsoport révén 32 tételt írtak le, amelyre hétfokozatú Likert-skálán kértek válaszokat. Az így kialakított kérdőívet 683 mérnök szakos egyetemista hallgató töltötte ki. A 32 tételből a faktoranalízis módszertani követelményei miatt végül 25 maradt, amit öt – a korábban is leírt – faktorba csoportosítottak. Az így létrejött eredmény alapján a munkavállalói vonzerőt leginkább meghatározó öt faktor a társadalmi érték, az egyéni fejlődés értéke, a korábban tanult hasznosításának értéke, a gazdasági érték és a munka érdekességének értéke. A kutatás előnye, hogy longitudinális vizsgálatok révén alkalmas a társadalmi változások nyomon követésére is.

McKinsey kutatásában (Hieronimus et al., 2005) szintén diákokat kérdeztek meg (itt nem ismerjük a módszertani hátteret) bizonyos cégekkel kapcsolatban. A kérdések alapján egy, az észlelési térképhez hasonló kétszeres mátrixot hoztak létre. A mátrix egyik (függőleges) tengelyén az adott tényező azon képessége szerepel, hogy a potenciális jelentkezőből tényleges jelentkező váljon, míg a másik (vízszintes) tengelyen az adott tényezőnek a munkáltatói márka erősségére gyakorolt hatása található.

Ez alapján megállapítható, hogy a kézzel fogható (gazdasági és funkcionális) tényezők ugyan komolyan hozzájárulnak a munkáltatói márka erősségéhez, azonban a munkavállalóra mégis azon emocionális té-

nyezők vannak a legnagyobb hatással, mint a „vidám munkahely”, vagy az „olyanoknak való, mint én” (nem szabad elfelejteni, hogy alapvetően magas képzettséget igénylő munkahelyekről van szó).

A kutatások *második csoportjába* tartoznak a belső és külső marketing révén épített munkáltatói márkák külső és belső megítélése, valamint a márkaépítési és marketingtevékenységre adott külső és belső „fogyasztók” válasza. Itt tehát nem vizsgálják külön a munkáltatói márka dimenzióit. Az első ilyen kutatást Collins és Han végezte 2004-ben. A vizsgálat tárgyát a kifelé irányuló marketingtevékenység és munkáltatói márkaépítés (egészen pontosan a vállalati reklám és a vállalat hírneve) munkaerőpiaci „merítés mélységére és minőségére” való hatását vizsgálja. A 99 vállalattól szerzett elsődleges és másodlagos információk a cégek által használt szervezeti toborzási technikák, vállalati reklámok, szervezeti hírnév, jelentkezők száma, interjúk száma, jelentkezők demográfiai adatai – beleértve az átlagot és a korábbi munkatapasztalatot. Ennek fényében megállapították, hogy a vállalati reklám és a vállalat hírneve pozitív hatással van a merítés mélységére és minőségére.

Moroko és Uncles 2008-ban 17 félig strukturált vezetői mélyinterjú vett fel a sikeres és sikertelen munkáltatói márkaépítés okainak kiderítése érdekében. A kutatás során a sikeres munkáltatói márka két aspektusát különböztették meg: az attraktivitást (vonzerőt) és a hitelességet (a pszichológiai szerződés betartását), vagyis a közvetített értékek és a vonzerő megfelele-e a valóságnak. A hitelesség ez esetben nem más, mint a munkáltatói márka kapcsán ígért értékek, kultúra és előnyök gyakorlati megvalósulása. Megemlíti a munkáltatói tapasztalatot, amely úgy értelmezhető, mint olyan termék, amely a cég kultúrája, vezérelvei és folyamatai révén jön létre. A kutatás eredményeként egy négy komponensből (cellából) álló kimeneti mátrixot hoztak létre. Ezek: 1. kommunikációs csőd (a cég ugyan rendelkezik az attraktív munkáltatói márka képességeivel, de azt nem képes kifelé kommunikálni), 2. nem megfelelő stratégia (a cég képes magához vonzani a munkavállalót, de nem teljesíti az értékígéretet), 3. a kapcsolódás hosszú távú hiánya (a cég nem is vonzó, és a képesség sincs meg benne), 4. a fenntartható siker (a vállalat erős munkáltatói márkával rendelkezik, és azt bizonyítja is). Végül pedig minden egyes cellához követendő stratégiákat vázol, elsősorban a korábban is már bemutatásra került szakirodalomhoz hasonló módon.

Az értékajánlat belső marketingtevékenységével és annak hatásaival foglalkozik a thaiföldi Narumon Kimpakorn és Gerard Tocquer 2007-es kutatása. Ők a korábbiaktól eltérő és felettébb érdekes kérdést vetnek



fel. Vizsgálat tárgyává teszik a munkáltatói márkaérték és a vállalati márka (vagyis ahogyan azt a fogyasztók látják) hatását a munkavállalók elkötelezettségére. Itt tehát a munkáltatói és a vállalati márka kapcsolatának szorosága kerül középpontba, mégpedig öt különböző ötcsillagos luxushotel 280 dolgozójával végzett kvantitatív kutatás során. Az ötponos Likert-skálán mért kérdéseket követően azt állapítják meg, hogy a vizsgált négy tényező (a. munkavállalók márkaismerete, b. a fogyasztói márka, ahogyan a munkavállalók érzékelik, c. a munkáltatói márka és a versenytársak, d. a munkáltatói márka, ahogyan a foglalkoztatottak megélik) közül melyik hat a munkavállalók elkötelezettségére. Azt az eredményt kapták, hogy a foglalkoztatottak márka iránti elkötelezettségét (1) a foglalkoztatottak fogyasztóimárka-értékelése és (2) a munkáltatói márkaépítés alá tartozó, a korábbi kutatásokban is megfogalmazott funkcionális és pszichológiai tényezők összesített szerepe (vagyis a munkáltatói márka szerepe) befolyásolja pozitívan, a másik két esetben nem találtak összefüggést. A vizsgált szempontok közül a második az erősebb.

Az egyik legösszetettebb kutatást a belga Lievens végezte még 2007-ben. A kutatás különlegessége, hogy alanyai hivatásos katonai szolgálatot teljesítők voltak. A kutatás célja annak felfedése, hogy a hivatásos katonák és a katonaságba jelentkezők hogyan vélekednek a hadsereg imázsáról (az instrumentális és szimbolikus jegyekről), és ez mennyiben befolyásolja a hadsereg iránti elkötelezettségüket. Ugyanígy, milyen hatással van az elkötelezettségükre a környezetükben élők hadseregről kialakított képe. A felmérésbe 179, a belga hadseregben szolgáló hivatásos katonát vontak be, akik átlagosan 13 éve voltak állományban. Ezenfelül 258, a belga hadsereg szárazföldi egységéhez jelentkező személy került a vizsgálatba. A kérdőíves vizsgálat ötfokozatú Likert-skála használatával készült, és faktoranalízist is tartalmazott. Az eredmény alapján egyrészt kijelenthető, hogy a hadsereg külső és belső pozitív megítélése összességében inspirálóan hat a jelentkezőkre, másrészt pedig megállapítást nyert, hogy a hadsereggel mint munkahellyel való azonosulásban a szimbolikus tényezők (erény, becsület, büszkeség, őszinteség stb.) sokkal nagyobb szerepet játszanak, mint az instrumentális (edzések, sport, fizetés, utazás stb.) tényezők, és ez különösen a jelentkezőkre igaz. Kiderült továbbá, hogy a már állományban lévő tagok jellemzően alacsonyabb értékeket adnak, mint az éppen jelentkezők, illetve a kívülállók. Ebből következik, hogy a belga hadsereg rendkívül erős külső márkaképpel rendelkezik.

Nem meglepő módon a *harmadik csoportba* leginkább nem a hagyományos értelemben vett „kutatások”, hanem az esettanulmányok tartoznak és tartozhatnak.

Jelen kutatások között kell megemlítenünk a munkáltatói márkának a munkaerőre gyakorolt hatásait. Gondolunk itt Kompakorn és Tocquer (2005) szállodai kutatására, amely azt vizsgálta, hogy a szolgáltatási szektorban a munkáltatói márka összefüggésben van-e a munkavállalói elkötelezettséggel és az ez által nyújtott szolgáltatás minőségével.

### **Hazai sajtóosságok/kutatások**

A téma kutatásának magyarországi vonatkozásában az AON-Hewitt, a Figyelő és az AISEC együttműködésében rendszeresen elvégzett Munkáltatói Márka Kutatást és a Legjobb Munkahely Felmérést lehet elsősorban megemlíteni. A korábbi csoportosítások alapján ez a felmérés az első csoportba sorolható. Mivel itt alapvetően egy céges környezetben elvégzett kutatómunkáról van szó, a pontos módszertanról viszonylag kevés adat áll a rendelkezésünkre. Azonban tudjuk, hogy a megkérdezés kérdőíves formában történik, ennek során 35 egyetemen 10.400 pályakezdő, valamint portálokon és más csatornákon keresztül 16.500, legalább hároméves munkaviszonnyal rendelkező munkavállalót kérdeztek meg, akik összesen 247 magyarországi céget értékelték (Zsély, 2012). E komplex kutatás eredményeként megkérdezzük a munkavállalók elvárásait mind a vállalati kultúráról, mind az anyagi és egyéb motivációs tényezőkről. Ennek eredményeként megállapítható, hogy a „vállalat vonzósága” a munkavállalók megszerzésén túl a megtartásukban is kulcsfontosságú szerepet játszik, mivel a jobb hírű cégekhez jobban ragaszkodnak a munkavállalók (Tompá, 2011). A vállalati hírnév mára meghatározó jelentőségűvé vált a magyarországi munkavállalók körében is.

Ennek ellenére a hazai gyakorlatról jelenleg még az mondható el, hogy kevés szervezet foglalkozik tudatos munkáltatói arculat- vagy márkaépítéssel (Tompá, 2011). Sokan még nem értik meg, mekkora jelentőséggel bír, hogy hiteles képet kommunikáljanak magukról. Nem szabad azt a hibát elkövetni, hogy másnak próbálja magát láttatni a munkáltató, mint amilyen valójában. El kell kerülni azt a kellemetlen helyzetet, hogy az újonnan felvett dolgozók azzal a ténnyel szembesüljenek, hogy nem azt kapták, amit elvártak. A csalódás nemcsak elváláshoz vezethet, hanem a vállalat hírnévén is csorba eshet, megbízhatatlannak tűnhet.

A Hewitt kutatása szerint (Tompá, 2011) a legismertebb vállalatok közül is minden második rendelkezik egységesen toborzási arculattal, még ennél is kevesebben – minden ötödik – folytatnak rendszeres kommunikációs kampányt, valamint csekély azoknak az aránya, akik munkáltatói hírnevüket mérik és nyomon követik. A „haladóbb” gondolkodásúak között azért már talá-



lunk olyanokat is, akik akár stratégiai célok egyikévé teszik a vonzó munkáltatóvá válást.

2013-ban is felmérésre kerültek, hogy mely munkahelyi jellemzők a legfontosabbak a munkavállalók számára. Az eredmények hasonlóan alakultak az előző évekhez képest, amelyek a következők fontossági sorrendben:

- anyagi-erkölcsi elismerés,
- munkáltató stabilitása, hosszú távú megbízhatósága,
- jó munkahelyi légkör,
- emberközpontú vezetés,
- szakmai fejlődés. (AON-Hewitt Legvonzóbb Munkáltatók 2013 című kutatása, 2013)

Az előbb bemutatott felmérés eredményeit érdemes összevetni egy 2013-as hazai motivációs kutatás (Farkas et al., 2013) eredményeivel, amelyeket szemügyre véve látható, hogy nagyjából hasonlóan alakulnak.<sup>6</sup>

Az alábbi tényezők a legfontosabbak a munkavállalók számára munkahelyükön:

- megfelelő munkahelyi légkör, bánásmód (akár cégdolgozók, akár vezetők-beosztott szempontból),
- munkahely megtartásának biztonsága, jövője,
- versenyképes fizetés és anyagi juttatások,
- méltányos és igazságos díjazás,
- megfelelő munkatársi kapcsolatok, jó munkahelyi csapat.

A munkahelyi légkör, a munkahely biztonsága és a fizetés mind a két felmérésben dobogós helyen végzett. Ezenkívül fontos az emberek számára az elismerés, megbecsülés és a méltányos bánásmód, melyek egyfajta szociális érzékenységet sugallnak a munkavállalók részéről. Összességében megállapítható, hogy ma már például a jó munkahelyi légkört vagy a biztonságot érdemes inkább hangsúlyozni a potenciális és a jelenlegi dolgozók körében. Valamint előnyös lehet, ha a vállalatok odafigyelnek a lágyabb, szociális tényezőkre is.

A magyar eredményeket összehasonlítva a nemzetközi tapasztalatokkal megfogalmazhatók hasonlóságok és eltérések is:

- Berthon és munkatársainak (2005) szempontjai közül nálunk a szociális és gazdasági értékek tekinthetők dominánsnak, míg a munkakör érdekessége, a fejlődési lehetőségek és a korábban tanult használhatósága háttérbe szorulnak.
- McKinsey kutatásának (Hieronimus et al., 2005) eredményei nálunk is relevánsnak bizonyulnak, hiszen bár nálunk is fontosak a gazda-

sági tényezők, mégis az emocionális jellemzők vannak túlsúlyban úgy, mint jó munkahelyi légkör, jó munkatársi kapcsolatok.

## Összegzés

A munkáltatói márkaépítés elméletével foglalkozni érdekes vállalkozás, hiszen ahogyan az a korai szakirodalomból is látszik, annak megítélése és története nem elválasztható a gyakorlati megvalósítástól. Ezt az is alátámasztja, hogy a téma alapját képező szakirodalom nagy részét is gyakorló szakemberek készítették. Barrow, Martin, Mosley és Sullivan mind tanácsadó cégek vezetői. Emellett, ahogyan a kutató egyre mélyebbre ás a szakirodalomban, úgy tűnhet, hogy az olvasott tanulmányok rendkívül hasonlóak, és egy idő után nem tudnak új mondanivalóval szolgálni. Ezt követően, miután szép lassan egyre mélyebbre süllyedünk, egyre több gondolatunk és ötletünk támadhat a koncepcióval kapcsolatosan, egyre inkább látjuk, hogy milyen módon ragadható meg a téma mind kutatói, mind pedig felhasználói szemmel. Azon véleményemet továbbra is fenntartva, hogy a munkáltatói márkakutatás eszköztárában nem, és még gondolatiságában is csak kismértékben hordoz újdonságot, mégis fontos aspektusba helyez egy korábban mindkét szakterület által sokszor csak a saját szemszögéből vizsgált kérdéskört. Mindezek alapján a HR alapvetően kifelé irányuló felfogása sem lehet mentes a marketing szemléletmódjától, de ugyanakkor a belső marketinggel foglalkozó szakembernek is képesnek kell lennie a szélesebb spektrumban való gondolkodásra.

A munkáltatói márka és márkaépítés koncepciója a termék- és vállalati márka alapjaira építkező elgondolás, amelynek egyrészt célja, hogy a vállalat a munkaerőpiacon olyan munkahely képét mutassa, ahol „jó dolgozni”, és emiatt vonzó legyen a jól képzett, és ezáltal többletértéket létrehozni képes munkavállalók számára. Másrészt a vállalat jelenlegi dolgozóinak olyan körülményeket biztosítson, amelynek köszönhetően a cég céljainak megértése és figyelembevételével szívesen és elkötelezetten dolgoznak a célok minél magasabb színvonalú megvalósítása érdekében. A munkáltatói márka alapját a vállalat által megfogalmazott, a vállalati kultúrába, a mindennapi munkavégzésbe épített értékek adják. Az értéket a munkavállaló által tapasztalt funkcionális, gazdasági és pszichológiai tényezők hordozzák. A munkáltatói márkakép a külső és belső márkaépítés révén válik ismertté a célcsoportok számára. A megfelelően kialakított értékajánlat révén a cég sikeresen különbözteti meg magát a munkaerőpiacon, így nagyobb mennyiségű és jobban képzett mun-

kaerő közül válogathat. Fontos azonban, hogy a külső és belső márkakép megegyezzen, a kifelé mutatott és kommunikált értékek ne legyenek túlzóak vagy torzak, mivel a külső és belső környezet a szóbeszéd (word of mouth) révén kapcsolatban áll egymással. A munkáltatói márkaépítés megvalósítása során figyelmet kell fordítani a visszajelzésekre, és szükség esetén módosítani kell az előzetesen kialakított értékajánlatot. A munkáltatói márkaépítés különösen a szolgáltatói szektorban kecsegtet eredménnyel, ahol a dolgozók (kiváltképp a fogyasztóval közvetlen kapcsolatban álló munkaerő) szorosan összekapcsolódnak a vállalati márkaképpel, ezért különösen fontos, hogy megfelelően képviseljék azon értékeket, amelyek a vállalat számára fontosak. A koncepció további előnye, hogy alkalmas a longitudinális vizsgálatok elvégzésére, így azonnal képes reagálni a társadalmi és munkahelyi környezetben bekövetkezett változásokra. Mindezek miatt a koncepciót mind gyakorlati, mind pedig elméleti szinten érdemes továbbgondolni.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Lievens és társai a szimbolikus értékek alatt az olyan személyes, absztrakt és megfoghatatlan tényezőket értik, amelyek szimbolikus információt hordoznak a vállalkozásról.
- <sup>2</sup> Vegyük észre a hasonlóságot a Park és társai (1986) által megfogalmazott márkamegközelítésekkel.
- <sup>3</sup> E tulajdonságok is besorolhatók a korábban meghatározott funkcionális, gazdasági és pszichológiai, vagy más szerzők által használt instrumentális és emocionális kategóriákba, amiket persze még tovább, kisebb összetevőkre bonthatunk.
- <sup>4</sup> Alapvető különbségeket itt sem találunk a folyamatok között.
- <sup>5</sup> Hasonló kérdésekre keresik a választ a HR-gyakorlatban használt elégedettség- és elkötelezettségvizsgálatok, csak más aspektusból.
- <sup>6</sup> A válaszadói minta ezer főből állt (aktív munkavállalók), és reprezentatívnak tekinthető kor, nem, régió és végzettség alapján.

## Felhasznált irodalom

- Aaker, D.A. (1996): Building strong brands. New York: The Free Press
- Ambler, T – Barrow, S. (1996): The employer brand. The Journal of Brand Management, Vol. 4: p.185–206.
- AON Hewitt Legvonzóbb Munkáltatók 2013 c. kutatása, 2013
- Balain, S. – Sparrow, P. (2009): Engaged to perform: A new perspective on employee management. White Paper 09/04, Center for Performance-led HR Academic Report <http://www.lums.lancs.ac.uk/files/hr/16878.pdf>
- Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, Vol. 9, Iss: 5: p. 501 – 517.
- Balmer, J.T. (2001): Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3/4: p. 248–291.
- Barrow, S. – Mosley, R. (2005): The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Batz, M. (1996): Erfolgreiches Personalmarketing – Personalverantwortung aus marktorientierter. Heidelberg: Sicht Sauer-Verlag
- Bergstrom, A. – Blumenthal, D. – Crothers, S. (2002): Why internal branding matters: the case of Saab. Journal of Communication Management, Vol. 5, No. 2/3: p. 133–142.
- Berthon, P. – Ewing, M. – Li, L.H. (2005): Captivating Company: dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising, Vol. 24, No. 2: p. 151–173.
- Buckingham, I.P. (2008): Brand Engagement: How Employees Make or Break Brands. Basingstoke: Palgrave MacMillan
- Collins, C.J. – Han, J. (2004): Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising and firm reputation. Personnel Psychology, Vol. 57: p. 687–717.
- De Chernatony, L. (2002): Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? Corporate Reputation Review, No. 5: p.114–132.
- Edwards, M. (2005): Employer and employee branding: HR or PR? in: Bach, S. (ed.): Managing Human Resources. Oxford: Blackwell Publishing: p. 266–286.
- Eriksson, J. – Gratton, L. (2007): What it means to work here. Harvard Business Review, Vol. 85, No. 3: p. 104–112.
- Harris, F. – de Chernatony, L. (2001): Corporate branding and corporate brand performance. European Journal of Marketing, 35 (3/4): p. 441–456.
- Farkas F. – Jarjabka Á. – Lóránd B. – Bálint B. (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. in: Vezetéstudomány, 10. sz.: 12–23. old.
- Hieronimus, F. – Schaefer, K. – Schröder J. (2005): Using branding to attract talent. The McKinsey Quarterly, No. 3: p. 12–14.
- Highhouse, S. – Lievens, F. – Sinar, E. (2003): Measuring Attraction to Organizations. Educational and Psychological Measurement, 63 (6): p. 986–1001.
- Keller, K.L. (2008): Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Kimpakorn, N. – Tocquer, G. (2007): Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. Brand Management, Vol. 18, No. 8: p. 532–544.
- Knox, S. – Freeman, C. (2006): Measuring and Managing Employer Brand Image in Service Industry. Journal of Marketing Management, Vol. 22: p. 695–716.
- László Gy. – Orosdy B. (2003): Marketing a belső munkaerőpiacon. in: Tanulmánykötet Zeller Gyula professzor 75. születésnapja tiszteletére. Pécs: PTE KTK: p. 28–47.

- Levine, M.* (2003): A Branded World – Adventures in Public Relations and the Creation of Superbrands. Hoboken, NJ.: John Wiley & Sons
- Lievens, F. – Highhouse, S.* (2003): The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56: p. 75–102.
- Lievens, F.* (2007): Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees. *Human Resource Management*, Vol. 46, No.1: p. 51–69.
- Lievens, F. – Van Hoye, G. – Anseel, F.* (2007): Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, Vol. 18, Supplement: p. S45–S59.
- Lloyd, S.* (2002): Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, Vol. 24, No. 10: p. 64–66.
- Martin, G. – Gollan, P. – Giggs, K.* (2009): A Future for Employer Branding? Dealing with Negative Capabilities in Strategic Human Resource Management (SHRM). in: 15th World Congress of International Industrial Relations Associations Annual Conference, August 24–27 Sydney, Australia
- Michaels, E. – Handfield-Jones, H. – Axelrod, B.* (2001): The war for talent. Boston: Harvard Business Review Press
- Moroko, L. – Uncles, M.D.* (2008): Characteristics of successful employer brands. *Brand Management*, Vol. 16. No. 3: p. 160–175.
- Mosley, R.W.* (2007): Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand Management*, Vol.15, No. 2: p. 123–134.
- Piskóti I.* (2007): Marketinginnovációk-innovációmarketing – a Marketing Intézet szakmai törekvései és eredményei. in: Kocziszky et al. (2007): *Gazdaságtudományi Közlemények* 5: (1): p. 91–125.
- Priya, S.* (2011): Conceptualizing Employer Branding to Gain Competitive Advantage: An Indian IT Organization Perspective. *Pacific Business Review*, Oct-Dec: p. 37–46.
- Rekettye G. – Hetesi E.* (2009): *Kínálatmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Rousseau, D.M.* (1990): New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 5: p. 389–400.
- Ruch, W.* (2002): Employer Brand Evolution: A Guide To Building Loyalty in Your Organization. <http://www.versantsolutions.com>.=21 July, 2008
- Strutz, H.* (1989): *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler
- Sullivan, J.* (2004): Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, February 23
- Tompa N.* (2011): A munkáltatói márkáépítés jelentősége. *Munkaügyi Szemle*, 2011. évf., IV. sz.: p. 21–24.
- Turban, D.B. – Cable, D.M.* (2003): Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6): p. 733–751.
- Van Hoye, G. – Lievens, F.* (2007): Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word-of-mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 37: p. 2024–2047.
- Zsély A.* (2012): Álomautózók. *Figyelő*, 2012/9. Legvonzóbb munkáltatók melléklet: p. 3–7.

## CONTENTS

<b>HIDEGH, Anna – GELEI, András – PRIMECZ, Henriett</b> What is the problem in modern organisations? – Critical Management Studies .....	2
<b>VASZKUN, Balázs</b> About the Origins of Japanese Management .....	14
<b>CHANDLER, Nick – HEIDRICH, Balázs</b> During the chase – Culture-based analytical experiment of market-orientation of a Hungarian higher educational institution.....	27
<b>BAKONYI, Zoltán</b> How can strategic mindsets influence innovative capability of the firm?.....	37
<b>SZÍVÓS, Mihály</b> The "versatile" researcher and the missing research manager – Arguments for the three-levels research management education .....	49
<b>BENCSEK, Andrea – Renáta MACHOVÁ</b> Equal opportunities – value or illusion? – Discrimination in a workplace .....	61
<b>KAJOS, Attila – BÁLINT, Brigitta</b> Meeting of marketing approach and HR – Interpretation, literature and research directions of employer branding .....	69

### VEZETÉSTUDOMÁNY