

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Szikszai-Németh Ketrin

Debrecen
2023

**DEBRECENI EGYETEM GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI INTÉZET
VÁLLALATGAZDASÁGTANI TANSZÉK**

**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskola vezető: **Prof. Dr. Balogh Péter** egyetemi tanár, DSc

**MUNKÁLTATÓIMÁRKA-SZEMÉLYISÉG
MEGALKOTÁSA ÉS ALKALMAZÁSA A KÖZÖSSÉGI
MÉDIÁBAN**

Készítette:

Szikszai-Németh Ketrin

Témavezető:

Dr. habil. Nagy Adrián Szilárd
egyetemi docens

**DEBRECEN
2023**

A doktori értekezés betétlapja

MUNKÁLTATÓIMÁRKA-SZEMÉLYISÉG MEGALKOTÁSA ÉS ALKALMAZÁSA A KÖZÖSSÉGI MÉDIÁBAN

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a Gazdálkodás- és Szervezéstudományok tudományágban

Írta: **Szikszai-Németh Ketrin**, okleveles közgazdász

Készült a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori
iskolája (..... programja) keretében

Témavezető: Dr. habil. Nagy Adrián Szilárd

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

A doktori szigorlat időpontja: 20... ..

Az értekezés bírálói:

Dr.

Dr.

Dr.

A bírálóbizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

Dr.

Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 2023.

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	1
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS.....	3
1.1. <i>Témafelvetés.....</i>	3
1.2. <i>Célkitűzés</i>	4
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	8
2.1. <i>Marketingmenedzsment</i>	12
2.1.1. <i>Személymárka</i>	15
2.1.1.1. <i>Személymárka fogalma.....</i>	15
2.1.1.2. <i>Személymárka-építés folyamata</i>	17
2.1.1.3. <i>Személymárka-építés folyamata különböző szakmáknál</i>	20
2.1.2. <i>Márkaszemélyiség</i>	21
2.1.2.1. <i>Márkák antropomorfizálása, funkcionális és szimbolikus jellemzőik</i>	21
2.1.2.2. <i>Márkakötődés elmélyítése.....</i>	24
2.2. <i>Emberierőforrás-menedzsment.....</i>	26
2.2.1. <i>Munkáltatóimárka-építés</i>	29
2.2.2. <i>Közösségi médiabeli munkáltatóimárka-építés</i>	32
2.2.2.1. <i>A munkáltatóimárka-építés megjelenése a közösségi médiában</i>	32
2.2.2.2. <i>Belső érintettek és a közösségi médiabeli munkáltatóimárka-építés</i>	35
2.2.2.3. <i>Külső érintettek és közösségi médiabeli employer branding</i>	37
2.3. <i>Munkáltatóimárka-személyiség</i>	39
2.3.1. <i>Munkáltatóimárka-személyiség megjelenése.....</i>	39
2.3.2. <i>Munkáltatóimárka-személyiség megjelenése a közösségi médiában</i>	42
2.3.3. <i>Munkáltatóimárka-személyiség megalkotása és annak folyamata</i>	44
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	51
3.1. <i>A felmérés lehatárolása</i>	51
3.1.1. <i>A vizsgálat tudományterületi és tudományági besorolása</i>	51
3.1.2. <i>Méret szerint.....</i>	51
3.1.3. <i>Szektor szerint</i>	52
3.1.4. <i>Megjelenési platform szerint</i>	53
3.2. <i>A saját vizsgálat során alkalmazott módszerek.....</i>	54
3.2.1. <i>Kutatási program</i>	56
3.2.2. <i>Az elemzett adatok bemutatása</i>	57
3.2.2.1. <i>A jelenlegi munkavállalók preferenciáinak felmérése.....</i>	57
3.2.2.2. <i>Potenciális munkavállalók preferenciáinak felmérése</i>	59
4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	62
4.1. <i>A munkáltatóimárka-személyiség megalkotása.....</i>	62
4.1.1. <i>A munkáltatóimárka-személyiség megalkotásának lépései</i>	62
4.1.2. <i>A munkáltatóimárka-személyiség jellemvonásainak javasolt sorrendisége</i>	63
4.2. <i>A jelenlegi munkavállalók körében végzett preferencia vizsgálat eredményei</i>	64
4.2.1. <i>Teljesítményértékelés alapján</i>	64
4.2.2. <i>Szervezetikultúra-felmérés alapján</i>	66
4.2.3. <i>HR beszélgetések alapján</i>	73
4.3. <i>A DataExpert munkáltatóimárka-személyiségének megalkotása és megjelenítése</i>	74
4.4. <i>A potenciális munkavállalók preferenciáinak vizsgálata</i>	79
4.4.1. <i>Leíró statisztikai elemzés</i>	79
4.4.2. <i>Összefüggés vizsgálatok.....</i>	87
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	96

6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI
102

ÖSSZEFOGLALÁS	103
SUMMARY.....	108
IRODALOMJEGYZÉK	113
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	139
TÁBLÁZATJEGYZÉK	141
ÁBRAJEGYZÉK.....	142
MELLÉKLETEK.....	143
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	1
NYILATKOZAT	2

BEVEZETÉS

Kutatási témám megválasztása során a személyesmárka-építés tárgya és gyakorlata iránti elkötelezett érdeklődésem vezérelt. Munkám során számos alkalommal dolgoztam ezen a területen kampánystratégiák megalkotásával, valamint márkaépítéssel kiegészítve. Családi vállalkozásunk marketinggel foglalkozik, és az egyik legújabb szegmens a munkáltatóimárka-építés, ahol tevékenykedünk.

Mivel a márkaszemélyiség fogalma ismerős volt már számomra, azaz hogy a márkákat emberi tulajdonságokkal ruházzuk fel, így megfogalmazódott bennem, hogy a munkáltatóimárka-építésnél mindez hogyan is alakulhat. Első lépésként a munkáltatóimárka-személyiség fogalmát és kialakításának gyakorlatát igyekeztem feltárni a releváns szakirodalom felkutatása során.

Ezután merült fel bennem, hogy érdemes lehetne a munkáltatóimárka-személyiség megalkotása és kifelé kommunikálása során kifejezetten személyesmárka-építési stratégiákat is alkalmazni. Mivel maga a személyesmárka-építés folyamata is a hétköznapi értelemben vett márkázási stratégiákon alapul, csak sokkal szűkebb annál, így ez az ötlet nem nevezhető teljesen újnak, viszont a szakirodalom feltárása során ebből a megközelítésből nem találtam olyat, amely gyakorlatban is alkalmazná ezt a megoldást.

A multinacionális nagyvállalatok előnye toborzás szempontjából, hogy a potenciális munkavállalóknak sokkal könnyebb információt gyűjteni egy jelentősen nagyobb számú alkalmazottat foglalkoztató cégről, mint egy kisebb vállalkozásról. Valamint mivel a feldolgozóipar után a „Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység” kategóriában található a legtöbb betöltetlen álláshely (KSH, 2023), így esett a választásom egy Magyarországon ebben a szektorban foglalkoztató KKV-re, a DataExpertre. Náluk indítottam el teszt jelleggel – megbízott marketing ügynökségünk égisze alatt, munkáltatóimárka-építési tevékenységünk részeként – ezt a fajta kommunikációt a közösségi médiában. Mindezt megalapozta egy a HR osztály bevonásával készített mélyinterjú és felmérés sorozat, amely rávilágított, hogy a jelenlegi alkalmazottak milyenek látják a DataExpert munkáltatói márkáját, és annak személyiségét.

Így nem csak egyszerűen a szakirodalom és a szakemberek által javasolt értékeket kommunikáltam a célközönség felé, sokkal inkább a valós és hiteles megítélésére építettem a cég munkáltatói márkájának. Ennek mentén, a megfelelő értékeket közvetítve és a belső működést is monitorozva azt gondolom, hosszabb távon ez az összhangban lévő külső és belső kommunikáció és önreprezentáció kedvező szinergiát hozhat létre a cég életében, már ami a munkáltatóimárka-építésüket illeti.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

1.1. Témafelvetés

Egy vállalat csak annyira lehet jó, mint munkavállalói (HOPPE et al., 2022). Jelenkorunk szervezeteinek egyik legnagyobb kihívása éppen ezért a megfelelő munkaerő toborzása és megtartása. Ha egyikük képzett alkalmazottakat talál és képes őket magánál tartani, kiemelt versenyelőnyre tehet szert versenytársaival szemben. A mai környezetben mindehhez már elengedhetetlen a megfelelő vállalati hírnév felépítése. A munkáltatóimárka-építés egyik alapvető célja is ez, egy vonzó munkáltatói márka létrehozása és annak bemutatása a szervezet külső és belső érintettjei számára. A vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítanak munkáltatói márkájuk építésére, és erre a közösségi média megjelenésével egy egészen új platformot is találtak. A munkáltatói márka erősítését célzó közösségi médiába történő befektetés ily módon már nem csak a nagyvállalatok privilégiuma.

Hiába a hirdetések, a végeláthatatlan márkaépítési folyamat, ha végül nem tűnik ki a versenyből az adott szereplő. A fokozódó nyomás alatt kardinális kérdés, hogy mennyire tudják az adott céget, márkát, munkáltatót megkülönböztetni a riválisaitól. A márkaszemélyiségek megalkotása, azaz a márkák emberi tulajdonságokkal és személyiségjegyekkel való felruházása, fontos eszköz a cégek számára a versenytársaktól való megkülönböztetésben és a fogyasztókkal való kapcsolatépítésben. A digitális világban történő márkaszemélyiség alkotás pedig egyre elterjedtebbnek és hasznosabbnak bizonyul.

Ahhoz azonban, hogy külsőleg is erős munkáltatói márkaimázs alakulhasson ki, elengedhetetlen a jó belső kapcsolat a munkavállalók és a munkáltatói márka között. Továbbá a külső érintettekkel folytatott kommunikáció során is elsődleges szempont a hitelesség, így a cégeknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy a jelenlegi alkalmazottak véleményét építsék bele márkaépítési stratégiájukba. Mivel az egyének megkérdezéskor gyakran ruházzák fel a márkákat emberi személyiségjegyekkel, nincs ez másképp akkor sem, amikor a munkáltatói márkákról vélekednek.

Mindezek alapján ígéretesnek tűnik megalkotni egy munkáltatóimárka-személyiséget és azt a közösségi médiában bemutatni az érintettek felé.

1.2. Célkitűzés

A kutatásom során abból a két alapfeltevésből indultam ki, hogy egyfelől a fokozódó versenyhelyzetben a munkaerőpiacon az egyik legjobb eszköz a vállalatok kezében a munkáltatóimárka-építés (TANWAR és KUMAR, 2019). A vállalatok éppen ezért egyre nagyobb figyelmet fordítanak munkáltatói márkájuk építésére, azaz a munkavállalók (meglévő vagy jövőbeli) által a vállalat nevéhez kapcsolódó megkülönböztető asszociációk összességére. Annak ellenére azonban, hogy ez a fajta márkaépítés hatékony stratégiának minősül a szakemberek szervezethez való vonzásában (BACKHAUS és TIKOO, 2004), a munkaerő-toborzási szakirodalom még mindig nem ad egyértelmű gyakorlati tanácsokat a tehetségeért folyó harc megvívására a modern munkaerőpiacon.

Másfelől márkát építeni egyedülálló módon mindig az adott kornak és helyzetnek megfelelően lehet, így jelenkorunkban a személyes kapcsolatokra alapozott márkaszemélyiség alkotás kiváló módszernek bizonyulhat (WEISS, 2014). A vezetésnek is el kell ismernie a személyes márkázás jelentőségét és be kell vonnia a stratégiai döntéshozatali folyamatokba (POTGIETER és DOUBELL, 2020), hiszen a fogyasztók jól láthatóan értékelik az emberi tulajdonságokkal rendelkező márkákat (EISEND és STOKBURGER-SAUER, 2013), és szimbolikus tartalmuk is befolyásolja őket döntéshozatali folyamatukban (SUNG et al., 2015). Azt már korábban megállapították, hogy a márkaszemélyiség, vagy a márkanévhez köthető emberi tulajdonságok összessége képes reprezentálni, hogy a vásárlók hogyan viszonyulnak egy adott márkához (KELLER és RICHEY, 2006; MCCRACKEN 1993). Viszont azt csak később fogalmazták meg a kutatók, hogy az álláskeresők is tulajdonítanak olyan személyiségjegyeket a munkáltatónak, amelyek a szervezet „szubjektív, absztrakt és megfoghatatlan tulajdonságai” (LIEVENS et al, 2007, 48. o.).

A munkaerőpiacra lépő generáció már elsősorban önmagát szeretné megvalósítani, kreatív szeretne lenni, jellemzi őket az újító szellem és a folyamatos tanulni vágyás. Ennek a korosztálynak az elérésére kiváló eszköz a közösségi média. Az ezeken a platformokon létrehozott digitális márkaszemélyiség pedig növeli a közösségi médiabeli márkaelköteleződést (BERNRITTER et al., 2016).

Mindezek alapján a dolgozat **fő célkitűzése** a munkáltatói márkaszemélyiség megalkotásában és kinyilatkoztatásában rejlő lehetőségek kihangsúlyozása a munkáltatói márkaépítési tevékenység során, korábbi nemzetközi gyakorlatra és tapasztalatokra hivatkozva.

A kutatás **fő hipotézise**, hogy a munkáltatóimárka-építés hagyományos módszereinél eredményesebben alkalmazhatóak azok a módszerek – a toborzási folyamat során a közösségi médiában –, amelyeknél megjelenik a munkáltatóimárka-személyiség.

Kutatás **célkitűzései**:

C1. Megvizsgálni, hogy a megjelenések száma magasabb-e a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében.

C2. Megtudni, hogy az átkattintások száma magasabb-e a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében.

C3. Alátámasztani, hogy eredményesen alkalmazhatóak-e személyesmárka-építési stratégiák a munkáltatóimárka-személyiség megalkotásakor és kinyilatkoztatásakor.

C4. Igazolni, hogy eredményesebb lehet a munkáltatóimárka-személyiség esetében a „kreatív, innovatív, izgalmas” tulajdonságokat hangsúlyozni, mint a „pozitív, megbízható, tudatos” jellemzőket.

C5. Bebizonyítani, hogy a nemek szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés van.

C6. Megvizsgálni, hogy az életkorcsoportok szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között van-e összefüggés.

A kutatás **hipotézisei**:

Első két hipotézisemet arra alapoztam, hogy TANWAR és KUMAR (2019) szerint a vállalatok számára az egyik legjobb eszköz a munkáltatóimárka-építés, ha érvényesülni szeretnének a munkaerőpiacon. Továbbá az itt jelenlévő álláskeresők olyan személyiségjegyeket tulajdonítanak a munkáltatónak, amelyek a szervezet „szubjektív, absztrakt és megfoghatatlan tulajdonságai” (LIEVENS et al, 2007, 48. o.). Valamint BERNRITTER et al. (2016) megállapította, hogy a közösségi média platformokon létrehozott digitális márkaszemélyiség növeli a közösségi médiabeli márkaelköteleződést.

H1. A megjelenések száma magasabb a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében.

H2. Az átkattintások száma magasabb a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében.

WEISS (2014) kiemelte, hogy a személyes kapcsolatokra alapozott márkaszemélyiség alkotás jövedelmező lehet, továbbá a fogyasztók jól láthatóan értékelik az emberi tulajdonságokkal rendelkező márkákat (EISEND és STOKBURGER-SAUER, 2013), és szimbolikus tartalmuk is befolyásolja őket döntéshozatali folyamatukban (SUNG et al., 2015). Ezek alapján alkottam meg harmadik hipotézisemet.

H3. Eredményesen alkalmazhatóak személyesmárka-építési stratégiák a munkáltatóimárka-személyiség megalkotásakor és kinyilatkoztatásakor.

THOMAS és JENIFER (2016) kifejlesztettek egy munkáltatóimárka-személyiség (employer brand personality – EBP) skálát, amely kilenc elsődleges dimenzió alapul. Azt javasolták, hogy erre a kilenc dimenzióra kell összpontosítaniuk a szervezeteknek a munkáltatóimárka-személyiségük megalkotása során, mivel ezek mind szignifikánsan befolyásolják annak megítélését, és valódi értéket jelentenek a szervezet érintettei számára. Ezen dimenziók közötti különbségek alapján alkottam meg negyedik hipotézisemet.

H4. Eredményesebb lehet a munkáltatóimárka-személyiség esetében a „kreatív, innovatív, izgalmas” tulajdonságokat hangsúlyozni, mint a „pozitív, megbízható, tudatos” jellemzőket.

SAEED et al. (2022) kutatásában megállapította, hogy a brand personality vonzereje hatékonyabb, ha nőket (NIKHASHEMI és VALAEI, 2018) és/vagy idős fogyasztókat céloz meg (BEKK et al., 2017). Ezekből a nemeket és életkorcsoportokat megkülönböztető állításokból indultam ki ötödik és hatodik hipotézisem megalkotása során.

H5. A nemek szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés van.

H6. Az életkorcsoportok szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés van.

A fenti gondolatok alapján a kutatási céloom elérése érdekében a jelen kutatásomban:

- **megvizsgálom** a szakirodalomban fellelhető fogalmakat, értelmezéseket
- **elhelyezem** a munkáltatóimárka-személyiséget az érintett tudományterületek között
- **felvázolom** a szakirodalom által javasolt márkáépítési stratégiákat a munkáltatóimárka-személyiségre vonatkoztatva
- **elemzem** egy KKV jelenlegi és potenciális munkavállalóinak preferenciáit
- **megalkotok** egy stratégiát az adott KKV közösségi médiában folytatható toborzási tevékenységére, amely már tartalmazza a cég munkáltatóimárka-személyiségét
- az eredmények alapján pedig **ajánlásokat teszek** egy módszerre, amelynek köszönhetően a vállalatok képesek lehetnek jobb eredményeket elérni munkáltatóimárka-építési tevékenységük során.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A dolgozat megírásának első lépéseként a fogalmakhoz általam is elfogadott definíciókat kapcsoltam. Mivel több felmerülő kifejezésnél számos szinonima és rövidítés is használatban van, így először ezeket tárom fel. A kutatás témájából adódóan a legtöbb szakmai kifejezés eredeti nyelven kerül alkalmazásra a teljes dolgozaton belül.

Marketing:

„A marketing olyan szervezeti funkció és eljárás, amely a vásárlók számára értéket teremt, kommunikál és közvetít, valamint az ügyfélkapcsolatokat oly módon ápolja, hogy azok a szervezet és az érdekelt személyek számára egyaránt hasznot hajtsanak.” – AMA (2004)

Marketingmenedzsment: (Marketing Management – MM)

„A célpiacok kiválasztásának művészete és tudománya, amellyel kiemelkedő vevőérték jön létre. Ezt közvetítve és kommunikálva nyílik lehetőség a vevők megszerzésére, megtartására és számuk növelésére.” – KOTLER és KELLER (2006)

Emberierőforrás-menedzsment – EEM: (Human Resource Management – HRM)

„Az emberierőforrás-menedzsment a menedzsment azon területe, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető (stratégiai) erőforrásával foglalkozik. Célja az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében.” – GYÖKÉR et al. (2015)

Tehetségmenedzsment – TM: (Talent Management – TM)

általánosabban úgy határozta meg a TM fogalmát, mint „a szervezet számára különösen értékes, nagy potenciállal rendelkező egyének szisztematikus szervezethez vonzása, azonosítása, fejlesztése, bevonása/megtartása és bevetése” – DAVIES és DAVIES (2010)

Személyes márka: (Személymárka, Énmárka, Emberi márka, Embermárka, Önmárka, Personal Brand – PB, Self-brand – SB)

„Egy ember formálisan egyértelműen megfelel a márka kritériumának, hiszen azonos önmagával, és határozottan elkülönül, megkülönböztethető más emberektől.” – TÖRŐCSIK (2017)

Márkaszemélyiség: (Brand Personality – BP)

„A márkaszemélyiség a márkához kapcsolódó emberi tulajdonságok összességére utal” – AAKER (1997)

Munkáltatóimárka-építés: (Employer Branding – EB)

„Egy célzott, hosszútávú stratégia az alkalmazottak, potenciális alkalmazottak és az érdekeltek tudatosságának és felfogásának kezelésére egy adott szervezettel kapcsolatban” – BACKHAUS és TIKOO (2004)

Munkáltatóimárka-személyiség: (Employer Branding Personality – EBP)

„A munkáltatóimárka-személyiség egy adott munkáltatóhoz kapcsolódó szimbolikus attribútumok összessége” – SLAUGHTER et al. (2004)

Web 2.0.:

„A Web 2.0 azon vállalkozások és szolgáltatások gyűjtőneve, amelyek lehetővé teszik a felhasználók számára a tartalomkészítést, megosztást és fogyasztást. Továbbá a kollaboratív szolgáltatások és az internetes hálózatok erejét használják a tartalom megteremtéséhez és az alkalmazások elterjesztéséhez.” – O'REILLY (2005)

Közösségi média: (Social Media – SM)

„Internetes alkalmazások csoportja, amelyek a Web 2.0 ideológiai és technológiai alapjaira épülnek, és lehetővé teszik a felhasználók által generált tartalmak létrehozását és egymás közötti cseréjét.” – KAPLAN és HAENLIEN (2010)

Közösségi háló: (Social Networking Site -SNS)

„Az SNS olyan internetes alapú szolgáltatás, amely lehetővé teszi az egyének számára, hogy profilokat vagy személyes oldalakat hozzanak létre, és ezeken keresztül kapcsolatba lépjenek más felhasználókkal, akikkel megoszthatják a tartalmaikat és kommunikálhatnak is velük.” – KAPLAN és HAENLEIN (2010)

Az SNS az a típusú közösségi média, amely lehetővé teszi az emberek számára, hogy közvetlen kapcsolatot tartsanak egymással a weben keresztül. A közösségi média általánosabb fogalom, amely magában foglalja az összes olyan webes és mobil alapú szolgáltatást, amelyek lehetővé teszik a tartalmak létrehozását, megosztását és fogyasztását.

Jelzéselmélet: (Signaling Theory)

Az jelzéselmélet szerint a kommunikáció nem csak információátadási folyamat, hanem lehetőség nyílik közben az információs aszimmetria csökkentésére is a felek között. A jelzéselmélet alapján az a fél, aki jobban ismeri a helyzetet, jelzéseket küld a másiknak, hogy csökkentse az információhiányt, és ezzel javítsa a döntéshozatal hatékonyságát. – SPENCE (1973)

EmpAt skála:

"Az EmpAt skála egy olyan skála, amelynek célja az elköteleződési szint meghatározása a munkáltatói márka iránt, azon belül is az egyének érzelmi kötődésének mérése a munkáltatójuk felé. Az EmpAt az 'empatikus elköteleződés' rövidítése, és azt méri, hogy az egyén mennyire empatikus a munkáltatójával, és mennyire érzi magát összetartozónak a munkáltatójával." – BERTHON et al. (2005)

Márkaszemélyiség dimenziói (Brand Personality Scale – BPS):

"A márkaszemélyiség dimenziói olyan emberi tulajdonságok, amelyeket az emberek a márkához társítanak. Az öt dimenzió/tulajdonság, amelyekre fókuszálunk, a következők: jóindulatú (Sincerity), izgalmas (Excitement), kompetens (Competence), szofisztikált (Sophistication), és rokonszenves (Ruggedness)." – AAKER (1997)

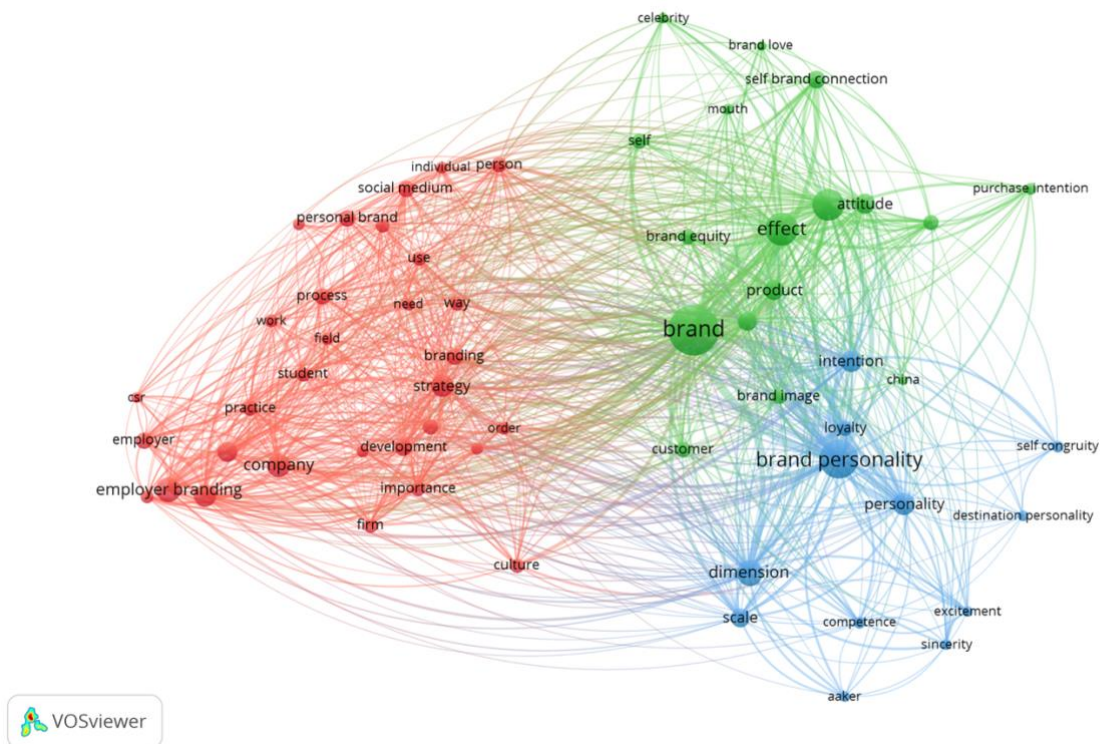
„Legjobb-választható-munkahely” (Employer of Choice – EOC):

Akkor beszélhetünk EOC-ről, ha az adott munkahelynél dolgozók bármikor újra választanák munkaadójukat, és a jövőbeli alkalmazottak is mellettük tennék le a voksukat, sőt a vállalat érintettjei önkéntesen és bármikor ajánlanák az álláskeresőknél a szervezetet, mint munkahelyet. – TANWAR és KUMAR (2019)

Stratégia:

A stratégia szó általában hosszabb távú tervezési folyamatokra utal, azonban főleg a marketing és a kommunikáció területén rövidebb időszakokra is vonatkozhat. Például a kommunikációs stratégia, az adott (rövidebb) időszakra vonatkozó taktikákat és kommunikációs eszközöket határoz meg, akár egy kampányra vonatkoztatva. – KOTLER et al. (2017)

A fogalmak meghatározása után a szcientometriai áttekintés három klasztert azonosított a legfontosabb kulcsszavakból, melyeket az 1. ábra ábrázol és az 1. táblázat listáz.



1. ábra: A munkáltatóimárka-személyiség szcientometriai térképe

Forrás: Web of Science adatok alapján a VOSviewer alkalmazás segítségével

A piros klaszterben a különböző brandekkel kapcsolatos fogalmak találhatóak, a zöld klaszter kulcsszavai a márkaépítés hatásaihoz kapcsolódnak, a kék pedig a márkaszemélyiséget és annak hatásait tárgyalja.

1. táblázat: Szcientometriai áttekintés klaszterei

Piros klaszter		Zöld klaszter	Kék klaszter
article	information	attitude	aaker
branding	need	brand	brand personality
business	order	brand equity	competence
company	organization	brand image	destination personality
csr	person	brand love	dimension
culture	personal brand	brand loyalty	excitement
development	personal branding	celebrity	intention
employee	practice	china	loyalty
employer	process	consumer	personality

employer brand	social medium	customer	scale
employer branding	strategy	effect	self congruity
field	student	influence	sincerity
firm	term	mouth	
importance	use	product	
individual	way	purchase intention	
	work	self	
		self brand connection	

Forrás: Saját szerkesztés a VOSviewer alkalmazás és a Web of Science adatbázis alapján

2.1. Marketingmenedzsment

Vállalatimárka-építésről BALMER (1995) és AAKER (1996) úttörő kutatásai óta beszélhetünk, és beszélünk is a szakirodalomban. A web 2.0 megjelenése azonban jelentős áttörést eredményezett ezen a területen is, hiszen a közösségi média megjelenésével a fogyasztóknak lehetősége nyílt a márkák jelentésének és értékének megalkotására (FOURNIER és AVERY, 2011). Azaz a márkaérték létrehozása már nem kizárólag a márkamenedzser irányítása alatt áll (HEINONEN et al., 2019), hanem egyfajta közös márkaalkotás zajlik, a márkafejlesztési folyamatban részt vevő felekkel (PITT et al., 2006; WIDER et al., 2018). Mindez pedig az interakciók, együttműködések és a párbeszéd fokozására szólít fel (MERZ et al., 2009). A fenti logikát követve nyilvánvaló, hogy a digitális korban a márkaépítéshez a hagyományostól eltérő stratégiákra van szükség. A technológia a mindennapi életünk meghatározó részévé vált, a közösségi média szintűgy. Ezek a közösségek tették lehetővé a fogyasztók számára, hogy információt gyűjthessenek a márkákról és meg is oszthassák véleményüket, tapasztalatukat azok termékeiről, szolgáltatásairól. A menedzserek szemében így váltak megkerülhetetlenekké ezek a platformok.

A jelenlegi helyzet új lehetőségeket kínál, ami különösen szembetűnő induló új vállalkozások esetén. BRESCIANI és EPPLER (2010) szerint az internet képes teljesen új márkákat eljuttatni a fogyasztókhoz, viszonylag alacsony költségek mellett és széles körben lendítheti fel a reklámok elérését, valamint az e-kereskedelmet. Sőt, a startupok a közösségi médián keresztül fejleszthetik vállalati márkájukat azáltal, hogy minőségi kapcsolatokat alakítanak ki ezen márkaközösségek tagjaival (HAJLI et al., 2017). A marketingszakembereknek szorgalmazniuk kell a márkaközösségek létrehozását, növekedését azáltal, hogy követik a közösségi hálózatok gyakorlatát, amely elősegíti a közös alkotást (SCHAU et al., 2009). A startupoknak különösen figyelniük kell a márkaközösségükre, és olyan módon kell kapcsolatba lépniük velük, amelyre a tagok nem tekintenek kereskedelmi indíttatásúként. Ezzel lehetőséget adva a fogyasztóknak

arra, hogy személyesebb, kötetlenebb kapcsolatot létesítsenek a márkákkal az online közösségi média platformokon. De igaz ez a vállalatok nagy részére egyaránt, hiszen akár a nagy múltú cégek is kénytelenek a digitális átalakulást elfogadni, hogy megőrizzék versenyelőnyüket, miközben alkalmazkodnak az új piaci igényekhez (WESTERMAN és BONNET, 2015).

Érdekes módon néhány márka gyorsan átalakult kis, digitálisan induló startupból sikeres vállalati márkává, mint például a Facebook, az Airbnb és az Uber. Példának okáért a 2008-ban, illetve 2009-ben született Airbnb és Uber kevesebb mint tíz év alatt rendkívül magas márkaértéket ért el (BRANDZ, 2020). A Facebook, amelyet egy egyetemi kollégiumban hozott létre 2003-ban Mark Zuckerberg, jelenleg az egyik legsikeresebb, digitálisan megalkotott közösségi alapú márka. 2019-ben a tizennegyedik helyet érte el az Interbrand rangsorban (INTERBRAND, 2019). Ezek a gyakorlati példák a vállalati márkák új tipológiájának felemelkedését mutatják be. Nevezetesen a digitális startupokat, amelyek értéket teremtenek ügyfelekkel és más érdekelt felekkel együtt és képesek gyorsan átalakulni sikeres vállalatokká digitális kontextusból kiemelkedésük révén (MINGIONE és ABRATT, 2020). Több vállalati márkát a közelmúltban „unikornis startupnak” neveztek el, így fémjelezve azokat a startupokat, amelyek gyorsan elérték az 1 milliárd dollárt, ezzel felülmúlva a nagy múltú és presztízsű vállalati márkákat (ALDRICH és RUEF, 2018).

MINGIONE és ABRATT (2020) ezért azt javasolják, hogy a vállalati márkáknak mindenekelőtt adaptív identitást kell ápolniuk, és rugalmas stratégiát kell kialakítaniuk, amely a fogyasztói igények és visszajelzések folyamatos figyelembevételén alapul és az online fellelhető információkat, a vásárlók márkákról alkotott megítélését felhasználva kell tudniuk kialakítani márkastratégiájukat. A vállalatimárka-építés hagyományosabb megközelítésével összhangban azonban az adaptív vállalati identitást egy következetes jövőképnek kell vezérelnie (URDE, 2016). Másrésztől MINGIONE és ABRATT (2020) szerint ezeknek az újonnan születő digitális vállalati márkáknak máshogy kell értéket teremteniük az érintettek széles körében. Tanulmányuk különösen hangsúlyozza a vállalati márka belső és külső érintettjeinek felhatalmazását. Így a vállalatok nemcsak a márkaértéket (HATCH és SCHULTZ, 2010; LEE és SOON, 2017), hanem a márka jelentését (IGLESIAS et al., 2013; VALLASTER és VON WALLPACH, 2013), és a márkaidentitást (VON WALLPACH et al., 2017), sőt még a márkastratégiát is közösen hozhatják létre. Ennek megfelelően a közös alkotás nem csupán a piaci igényekhez való alkalmazkodás taktikai eszköze (COELHO et al., 2019), hanem része a vállalati márka közös létrehozását célzó átfogó stratégiájának (BIRAGHI és

GAMBETTI, 2017). Fontos, hogy amint azt kutatásuk is mutatja, ez csak akkor lehetséges, ha a vállalati márkák adaptív arculattal rendelkeznek (MINGIONE és ABRATT, 2020).

Ezenfelül, MINGIONE és ABRATT (2020) azt is megállapították, hogy a márka és marketingmenedzsereknek ki kell adniuk a kezükből az irányítást. Hagyniuk kell, hogy ezek a márkaközösségek önállóan is alkothassanak, nem kell irányítóként részt venniük a közös alkotás folyamatában. Ezáltal elérhetik, hogy nem csak fogyasztóik, hanem akár partnereik is márkanagykövetekké váljanak. Mindez annak a következménye, hogy a közös alkotás során szabadkezet kaptak, így elkötelezettebbek, lojálisabbak lettek a márka iránt. Ezáltal együtt alkothatják meg a márka értékét és jelentését, illetve közösségük részeként szabadon kifejezhetik magukat, megoszthatják véleményüket. Ez a fajta felhatalmazás az alkalmazotti körben is pozitív szinergiához vezet, hiszen így a munkavállalók könnyen és gyorsan holisztikus tudás birtokosai lehetnek, hamar átvehetik teljes folyamatok irányítását azáltal, hogy a kellő vertikális és horizontális ismeretekre is szert tettek. Összefoglalva, a digitális korszak kulcsszavai a bizalom és a nyomonkövetés, nem pedig az ellenőrzés (MINGIONE és ABRATT, 2020).

Azonban ahhoz, hogy érdemes legyen felhatalmazni akár az alkalmazottakat, akár a fogyasztókat, első lépésként az illeszkedés érzését kell kiváltani belőlük. „That’s what you are. That’s what you drink. (Ez vagy te. Ez pedig az, amit iszol.)” – hirdeti a Kordaat, a Hollandiában nemrégiben bemutatott sörmárka szlogenje. Hasonlóképpen, az Egyesült Államok hadseregének egy rendkívül sikeres toborzási kampánya kijelentette: „Be all that you can be. (Válj mindazzá, ami csak lehetnél.)” Ez csak két példa arra, hogy a márkák hogyan próbálnak kapcsolódni a fogyasztó tényleges vagy ideális énjéhez, hogy felhívják magukra a figyelmet, hűséget érjenek el és végső soron növeljék az eladásokat (FORBES, 2019). Amit ezek a márkák megpróbálnak tulajdonképpen elérni, az a személy-és-márka kongruenciája: illeszkedés a fogyasztó én-konceptiója és a márka imázsa között (SIRGY, 1982). A személy-és-márka megcélzott piaccal való összhangjának elérése óriási jelentőséggel bír a márkamenedzserek számára, és kutatások igazolták, hogy hatással van a márkák eredményességére (ASTAKHOVA et al., 2017; BIRDWELL, 1968).

2.1.1. Személymárka

2.1.1.1. Személymárka fogalma

“Függetlenül az életkortól, pozíciótól, vagy éppen az üzletágtól amiben dolgozunk, mindannyiunknak meg kell érteni a branding jelentőségét. Mi vagyunk a saját cégeink vezérigazgatói: Én Rt. A mai üzleti életben a legfontosabb feladatunk az, hogy vezető marketing-szakemberei legyünk annak a márkának, amit ÉN-nek hívnak.” – PETERS (1997)

Mindenki rendelkezik personal branddel/személyes márkával: lehet, hogy nem ismeri fel, nem ismeri el, nem karolja fel vagy irányítja a márkáját, de biztosan létezik. A személyes márka fontossága a szakirodalom visszatérő témájaként jelent meg az elmúlt tíz évben személyesmárka-építés (WEE és BROOKS, 2010), emberimárka-építés (CLOSE et al., 2011; MOULARD et al., 2015), személyes marketing (KOTLER et al., 2005), önmárka-építés (MARWICK, 2013) és önmarketing (SHEPERD, 2005) címén.

A personal branding fogalma már több évtizede a köztudatban van, definiálásához mégis érdemes a vele kapcsolatos alapfogalmakat áttekinteni. A márka maga a név, megjelölés, szimbólum, dizájn, vagy ezek kombinációja, melynek célja, hogy a termék vagy szolgáltatás megkülönböztethető legyen a versenytársakétól (KOTLER és KELLER, 2006). A márkázás pedig ennek a brandnek a létrehozását jelenti (MOORE és REID, 2008). A személyes márkára pedig 1997-ben hivatkoztak először úgy, mint „a márka, amit ÉN-nek hívnak” (PETERS, 1997). Ennek építése az a tudatos, tervszerű folyamat, melynek során a személyek márkaértékének áruba bocsátásáért tesznek erőfeszítéseket (BROOKS és ANUMUDU, 2016). SHEPHERD (2005) szerint az egyéneknek ugyanazon elgondolás mentén kellene a márkázási stratégiájukat kialakítani, mint ahogy az a vállalatok termékei esetében javallott. A személyesmárka-építésnél alkalmazható „extract, express and exude” elv is az ő nevéhez fűződik. Mely szerint először érdemes összefoglalni, mi az, amiben igazán jó az adott egyén, mi különbözteti meg a (verseny)társaitól, majd ezeket a jellemvonásait ki kell fejeznie, végül pedig el kell kezdenie kifele kommunikálni ezeket az információkat magáról (SZIKSZAI-NÉMETH, 2020).

Egy szisztematikus áttekintésben GORBATOV et al. (2018) azt állítják, hogy a több mint 100, a személyesmárka-építésről publikált cikk miatt a tudományos szakirodalom széttöredezett, számos eltérő definícióval és pontatlan fogalmi határokkal rendelkezik. Az emberi márka korábban „minden olyan jól ismert személyre utalt, aki a marketingkommunikációs

erőfeszítések tárgya” (THOMSON, 2006, 104. o.); azonban CLOSE et al. (2011) egy átfogóbb definíciót fogadott el, szerinte a PB (personal brand) egy jól ismert vagy feltörekvő, kialakulóban lévő perszóna. A „személyes pozicionálás” RIES és TROUT (1981) szerint arra utal, hogy az ember milyen ruhákat visel, mit csinál és milyen szavakat használ, de a szerzők ennél részletesebben nem terjesztették ki a fogalmat. Több mint három évtizeddel később a személyesmárka-építés szakértői ugyanazokkal az érvekkel támasztják alá a fogalom jelentőségét, de már a közösségi médiára összpontosítva, mint a személyesmárka-építés helyére (BROAD, 2016; MARCOUX, 2016). A megkülönböztetés jegyében az emberi márkát néha a hagyományos hírességekre (például híres sportolókra vagy zenészekre) használják, míg a személyes márkát azok leírására, akik inkább mikrocelebek (KHAMIS et al., 2017; SENFT, 2013) vagy feltörekvő közösségi médiabeli véleményvezérek (CHEN, 2013). TÖRŐCSIK (2017, 13. o.) embermárka fogalmát így definiálja „egy ember formálisan egyértelműen megfelel a márka kritériumának, hiszen azonos önmagával, és határozottan elkülönül, megkülönböztethető más emberektől.” Szerinte minden ember értelmezhető márkaként az alábbi jegyek alapján:

- határozott személyiségjegyekkel rendelkezik,
- építése, működtetése hosszú távú gondolkodást feltételez,
- image-, illetve reputációorientált,
- viszonylag magas ismertsége van. (TÖRŐCSIK, 2017)

A hétköznapi értelemben vett személyesmárka-építés korábban hírességek, politikusok, menedzserek vagy vállalkozók körében volt gyakori. Azóta azonban szélesebb körben elterjedt, és akár már a vállalaton belül más pozíciókat betöltő emberek is építenek márkát maguknak (BALTEZAREVIĆ és MILOVANOVIC, 2014). Sőt, ma már a személyesmárka-építés gyakorlatát egyenesen a sikerhez szükséges stratégiának tekintik, pozíciótól függetlenül (HEARN, 2008). VITELAR (2019) tanulmánya megmutatta, hogy a Z generáció tagjai már teljesen tudatában vannak személyes márkájuknak, és úgy vélik, hogy personal brandjük online térben történő fejlesztése segíthet megkülönböztetni őket egy erős versenyben álló piacon. Így tehát egészen nyilvánvalóvá vált, hogy a személyesmárka-építés jelentősen fejlődött az elmúlt évtizedekben, ami az online kommunikáció elterjedésének és a közösségi média térnyerésének tudható be. Hiszen ez tette lehetővé, hogy az emberek az internetet saját maguk bemutatására és márkájuk építésére használják (ALBRIGHT és SIMMENS, 2014). Manapság a personal branding az egyének online és offline énjének bemutatásán alapul, ezért a személyesmárka-

építés nem azonos az offline létező én bemutatásával; ugyanakkor mégsem teljesen új és különböző attól.

2.1.1.2. Személymárka-építés folyamata

A személyesmárka-építés az a tevékenység, amikor az egyén aktívan – tudatosan vagy tudat alatt – identitást alakít ki. A közösségi médiát használva jöhet létre – az információmegosztás segítségével – maga az identitás és válik az online közönség által fogyaszthatóvá. Ez a fajta kommunikáció lehetővé teszi az egyének számára, hogy pozitívabb képet alkossanak önmagukról, mint a szemtől szembeni kommunikáció során (TOMA és HANCOCK, 2011). Az egyén szelektív lehet önbemutatói technikáiban (ROSENBERG és EGBERT, 2011), és ebben a szelekciós folyamatban pozitív módon mutatkozhat be (BAZAROVA és CHOI, 2014).

Mivel a személyesmárka-építés a tradicionális márkaépítés alapjaiból fejlődött ki, és ugyanazokat a fő elveket követi, ezért a márkákkal kapcsolatos szakirodalom vizsgálata kiindulópontot kínál a személyesmárka-építés fogalmainak és alapelveinek megértéséhez (VITELAR, 2019). KOTLER és ARMSTRONG (2012) azt állítja, hogy a márkák hat jelentésszintből állnak:

- attribútumok,
- előnyök,
- értékek,
- kultúra,
- személyiség és
- felhasználók.

Ezek közül a legtartósabbak az értékek, a kultúra és a személyiség. Ebben az értelemben a személyesmárka-építési szakirodalom hangsúlyozza a kidolgozás fontosságát a szimbólumok és asszociációk gyűjteményének, amelyek ugyanazokat az előnyöket biztosítják az egyén számára, mint az erős márkaértékkel rendelkező vállalatoknak (WRIGHT, 2009). „A személyesmárka-építés magában foglalja a hírnév, a stílus, a megjelenés, a hozzáállás és a képességek kezelését ugyanúgy, ahogy egy marketingcsapat egy zacskó Doritos vagy egy üveg sampon eladásáért építené a márkát.” (WRIGHT, 2009, 6. o.).

Ezek alapján SCHAWBEL és MARCELL (2012) a személyes márkázás nyolc összetevőjét említi kutatásában:

1. marketing,
2. public relations (PR),
3. humán erőforrás,
4. karriertervezés,
5. kapcsolatépítés,
6. online kapcsolatépítés a közösség médián keresztül,
7. keresőoptimalizálás,
8. vállalkozó szellem.

Ezeket az összetevőket és az egyén megkülönböztető jegyeit Montoya (2002) személyesmárka-építési törvényeinek mentén érdemes összefoglalni és ezután megkezdeni a „kiszivárogtatásukat”. MONTTOYA (2002) nyolc törvénye a következőképpen alakul:

1. Specializáció törvénye: a márkák általában egy szakterületre építenek, és ez az emberek esetében sem alakul másképp (természetesen vannak kivételek, akik egyszerre több területen teljesítenek kiemelkedően). A “törvény értelmében” tanácsos egy területre fókuszálni, és abban kiváltképp jónak bizonyulni.
2. Vezetés törvénye: a pszichológusok már régóta felfedezték, hogy az embereknek szüksége van valakire, aki befolyásolja őket, az útmutatásuknak köszönhetően pedig átvészelve a bizonytalanságot. Kívívni azt, hogy az emberre vezetőként tekintsen rengeteg módon lehet, de a leggyakoribb, hogy a valódi kiválóság, aktuális pozíció vagy népszerűség miatt engedelmessé válnak az egyének más embertársaiknak. Javallott tehát elérni, hogy az adott területen befolyásos vezetőként gondoljanak az illetőre.
3. Személyesség törvénye: az emberek általában nem a “tökéletes”, hanem az “igazi” személyeket kedvelik. MONTTOYA (2002) szerint négy jellemvonástól bizonyulhat valaki emberinek: azonosulásra való képesség, esendőség, pozitívitás és hitelesség. Tehát egy jól felépített személyes márkába éppen annyira beletartoznak a hibák, az esendőség, mint a kiválóságok és eredmények.
4. Megkülönböztethetőség törvénye: ahhoz, hogy erős benyomást kelthessen egy adott személy, másoktól eltérő módon kell tudnia kifejezni magát. Ebben benne foglaltatik, hogy pár ember kikerül a büvköréből, mégis amennyiben ez megtörténik, az pont a sikert garantálja. Biztos kudarchoz vezet a szerző szerint a személyesmárka-építés, ha konfrontációtól teljesen mentes. Ki kell tűnni a tömegből és jól láthatóan el kell különülni a versenytársaktól, ez pedig ellentétek nélkül nem lehetséges.

5. Láthatóság törvénye: a személyes márkát folyamatosan láttatni kell. Amíg ismertté nem válik, addig ez a láthatóság még a képességeknél is fontosabb és egyfajta indikátora a felszín alatti minőségnek. Általánosságban elmondható, hogy az emberek hajlamosak mások gyakori szereplését összefüggésbe hozni a kiváló képességeikkel és előrébb helyezni őket a versenytársaknál.
6. Egységesség törvénye: míg a hitelesség azt jelenti, hogy úgy éli valaki az életét, ahogy szeretné, és nem engedi át a gyepelőt másoknak, az egységesség azt mondja ki, hogy a magánéletben is a személyes márkának megfelelően viselkedik az adott egyén. A konzisztens magatartás tehát kulcsfontosságú, ha personal brandingről beszélünk.
7. Állandóság törvénye: nincs rövidebb út a személyesmárka-építés esetében. Minden, a személyes márkában megjelenő elem hosszú évek munkájának a gyümölcse, mely időszak alatt fontos felismerni a trendeket, beépíteni az egyénhez illő elemeket és elhagyni, vagy épp távol tartani a márkát azoktól, amelyek nem illenek az egyén személyiségéhez. Hitelességről csak akkor beszélhetünk, ha kitartó az egyén, és nem változtat rendszeresen a branden.
8. Jóakarát törvénye: a jól felépített személyes márka ugyan sikert hozhat a tulajdonosának, de ennek csak mellékhatásnak kell lennie. Egy emberséges personal brand nagyobb jelentőséggel kell, hogy bírjon a hordozója számára, ugyanis a legtöbb ember, ha feltételezi a másikban a jóindulatot, megbocsátja a hibákat, alulteljesítést. Vagyis általánosan elfogadott értékeket képviselve, eredményesebb lehet a személyes márka és az emberek toleránsabbá válnak az adott egyénnel szemben.

SCHEIDT et al. (2020) szisztematikus irodalomfeldolgozásának köszönhetően, feltárta az eddig vizsgált personal branding koncepciókat. Eredményei azt sugallják, hogy nincs egyetlen jó stratégia a személyes márkázás esetében, hiszen ezek figyelmen kívül hagynák magát az embert az emberi márkából. A nemi különbségek az önreprezentáció folyamatában több kutatásban is megjelentek, de beszélhetünk még az élethossz alatt végbemenő változásokról az emberi személyiségben és annak márkázásában, amivel feltétlenül számolni kell a personal branding tevékenysége során. Így a szerzők azt javasolják, hogy mindig egyedileg, az adott személyre, életkorára, nemére, szakmájára stb. tekintettel alkossák meg a szakemberek vagy adott esetben önmaguk a brandet és annak építési stratégiáját. Továbbá korábbi kutatások pedig következetesen rámutattak az autentikusság szerepére és annak eredményességére a hiteles márka kialakításának folyamata során (DJAFAROVA és TROFIMENKO, 2018; KOWALCZYK és POUNDERS, 2016; MOULARD et al., 2015)

2.1.1.3. *Személymárka-építés folyamata különböző szakmáknál*

A személyesmárka-építéssel kapcsolatos feltörekvő tudományos kutatások különböző szakmák képviselőinek bemutatására specializálódtak. Például megállapították, hogy a divatbloggereknek ajánlott magukat szenvedélyes munkával és elbűvölő életük bemutatásával megjeleníteni (DUFFY és HUND, 2015); az új oktatók számára a keresési termelékenység a legerősebb márkajelzés, amely befolyásolja az akadémiai rangsort (CLOSE et al., 2011); a művészek számára pedig hitelességük a márkájuk legmeghatározóbb tényezője, amely befolyásolja a fogyasztók észlelését és viselkedési szándékait (MOULARD et al., 2015). A személyesmárka-építés fontos karriertaktikává vált a jelenkori munkavállalók számára is (GORBATOV et al., 2018). A karrierbeli sikeresség fontos tényezője a versenytársak közül való kiemelkedés, szakmai és személyes tulajdonságok alapján egyaránt (PAGIS és AILON, 2017). Voltak további kísérletek a személyesmárka-értékhez hasonló konstrukciók mérésére, beleértve a professzori márkáértéket (JILLAPALLI és JILLAPALLI, 2014), a személyes márkát és a személyes márká teljességét (KUCHARSKA és MIKOŁAJCZAK, 2018), az üzleti vezérgazdagok személyes márkáját (CHEN és CHUNG, 2016) és sportolói márkákat (ARAI et al., 2013). Ezekből a skálákból azonban hiányzik az általánosíthatóság (túlságosan kontextus-specifikusak), és a módszertani szigor (nem felelnek meg több megállapított skálafejlesztési szabványnak). GORBATOV et al. (2021) ezzel szemben egy standardizált skálát alkotott, melynek eredményeiből jól látszik, hogy a személyes márkáérték pozitívan korrelál az extravertiósággal, lelkiismeretességgel és a tapasztalatokra való nyitottsággal.

GEURIN-EAGLEMAN és BURCH (2015) az olimpiai sportolók személyes megjelenését vizsgálták az Instagramon, valamint azt, hogy az atléták hogyan használják ezt a platformot, mint kommunikációs és marketing eszközt arra, hogy megteremtsék a saját márkájukat. A kutatók eredményei azt mutatják, hogy a legtöbb kommentet a személyesebb jellegű posztok váltják ki a követőikből, likeok számát tekintve viszont az atléták sportéletéhez köthető képek győzedelmeskedtek. Az egyik legfontosabb megállapítása az volt a szerzőknek, hogy a sportolóknak érdemes különböző témájú tartalmakat gyártani, hiszen azok, akik változatos posztokat osztanak meg, sokkal nagyobb elköteleződést váltanak ki a követőikből. Az pedig fokozza az elköteleződést, hogyha maga a sportoló is szerepel a képen. Amikor nem csak a saját szemszögükből örökítettek meg egy pillanatot, az pozitívan befolyásolta az érkező likeok és kommentek számát. A kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy nagyobb követői elköteleződést építhetnek ki azon sportolóknak, akik posztolnak saját sportáguk és hivatásuk témakörében. Az atléták márkaképének koncepcionális modellje ARAI et al. (2014) szerint

három dimenzióból épül fel. Az első dimenzió maga a teljesítmény, ami a sportoló sportteljesítményével kapcsolatos jellemzőit foglalja magába. A második a szerzők olvasatában a sportoló külsőleg vonzó megjelenése. A harmadik dimenzió a piacképes életmód aldimenzióit különíti el, úgymint például az élettörténetet, aminek a pályán kívül is vonzónak és érdekesnek kell lennie. PIFER et al. (2015) megkülönböztetnek “Hős Sportolókat”, akiknek sztár voltak a pályán való teljesítményüknek köszönhető és “Celeb Atlétákat”, akik pedig hírnevükre a pályán kívül tettek szert. Eredményeik azt mutatták, hogy azok a menedzserek vannak előnyben, akiknek a csapatában megtalálható a “Hős Sportoló” típusú játékos, mert az ő tulajdonságait nagyobb eséllyel lehet átültetni a csapat márkaértékébe. Viszont a leghatékonyabban azokat a játékosokkal járó előnyöket lehet kiaknázni, akik egyszerre Hős Sportolók és Celeb Atléták (SZIKSZAI-NÉMETH, 2020).

2.1.2. Márkaszemélyiség

2.1.2.1. Márkák antropomorfizálása, funkcionális és szimbolikus jellemzőik

Mindennapi életünkben a márkák folyamatosan küzdenek a figyelmünkért. A köztük lévő éles verseny mellett a fogyasztók diszkriminatívabbak és tájékozottabbak, mint valaha, ami átgondoltabb vásárlási döntéseket eredményez (BAIRRADA et al., 2019). Ezzel az új valósággal szembesülve az érzelmi márkakötődés megteremtése kulcsfontosságú kérdés a márkamenedzsmentben (MALÄR et al., 2011). Azáltal, hogy egy márkát emberi tulajdonságokkal ruháznak fel, a marketingszakemberek megkülönböztethetik márkájukat versenytársaitól, a fogyasztók pedig jobban azonosíthatják magukat a márkával, és így kielégíthetik öndefiníciós szükségleteiket (AAKER, 1997). A kutatások evidenciát szolgáltatottak, hogy a márkaszemélyiség márkafogyasztó kapcsolatokat alakít ki, segít a márkának kilábalni a kudarcokból, és lehetővé teszi a fogyasztók számára, hogy a márkafogyasztáson keresztül fejezzék ki magukat (AAKER, 1999; SWAMINATHAN et al., 2009). A márkaszemélyiség kulcsszerepet játszik a márkák megkülönböztetésében (CRASK és LASKEY, 1990), növelve a márká személyes jelentését a fogyasztó számára (FENNIS és PRUYN, 2007; SWAMINATHAN et al. al., 2009), a márkához fűződő érzelmi kapcsolatok fejlesztésének köszönhetően (FOURNIER, 1998; MILAS és MLACIC, 2007).

COELHO et al. (2020) abból a felvetésből indult ki kutatása során, hogy mivel a márkák a legértékesebb immateriális javak közé tartoznak, amelyekkel csak egy cég rendelkezhet (KELLER és LEHMANN, 2006, 740.) így kiemelt prioritást élvez a márkamenedzsment a

felsővezetők körében. A márkákat számos előny forrásaként azonosították mind a cégek, mind a fogyasztók számára (KOTLER, 2003). A márka megkülönböztetése rendkívül sürgetővé vált az egyre élesedő piaci verseny közepette (BAO és SWEENEY, 2009). A fogyasztók nemcsak funkcionális jellemzőik, hanem szimbolikus tartalmuk miatt is vásárolnak termékeket és márkákat (SUNG et al., 2015), sőt gyakran kizárólag ezen jellemzőik bújnak meg a vásárlás mögött (MAEHLE et al., 2011). Korábbi kutatások azt mutatják, hogy a fogyasztók nagyra értékelik azokat a márkákat, amelyek segítik őket abban, hogy élvezzék az életet, és kialakítsák és kifejezzék önkoncepciójukat (MISHRA et al., 2015; SIRGY, 1982). Az énkoncepció az egyén gondolatainak és érzéseinek összességére vonatkozik, önmagára mint tárgyra hivatkozva (ROSENBERG, 1979).

Ezzel összefüggésben a márkaélmény és a márkaszemélyiség két fontos témává vált a márkamenedzsment szakirodalomban, melynek háttérében az áll, hogy a fogyasztók értékelik az emberi tulajdonságokkal rendelkező márkákat (EISEND és STOKBURGER-SAUER, 2013). A márka antropomorfizálása az emberi tulajdonságok márkákhoz való hozzárendelésére vonatkozik (PUZAKOVA et al., 2013), ami segíti a vásárlókat abban, hogy a fogyasztáson keresztül fejezzék ki önmagukat. Ezért a márka mint személy olyan metafora, amely javítja annak megértését, hogyan viszonyulnak az emberek a márkákhoz, hogyan váltanak ki bennük eredendően emberekkel kapcsolatos érzéseket, például a márka iránti szeretetet (RAUSCHNABEL et al., 2016). A márkaszemélyiség az antropomorfizált márka egyik aspektusa (PUZAKOVA et al., 2009), míg a márkaélmény egy olyan konstrukció, amely különleges szerepet játszik abban, hogy az emberi tulajdonságok összefonódhassanak a márkákkal. Utóbbi inkább az érzésekre, érzetekre, a fogyasztókban létrejövő észlelésekre és viselkedésekre összpontosít (BRAKUS et al., 2009). Így tehát nem meglepő, hogy sok cég próbálta márkáit emberi tulajdonságokkal felruházni. A személyre szabott márkakarakterek, mint például Mr. Clean és a Michelin Man, valamint a szóvivők (mint például az Accenture esetében Tiger Woods) alkalmazása segíti a márkák humanizálását (FOURNIER és ALVAREZ, 2012). Ami a márkaélményt illeti, az érzelmeket színek (pl. vörös a Coca-Colában) és a márka szlogenjei által gerjesztett cselekvések (pl. „Csak csináld/Just Do It” a Nike esetében) válthatják ki (BRAKUS et al., 2009). Ehhez kapcsolódóan néhány bank, például a China Merchants és a National Australia Bank saját illattal is rendelkezik (IGLESIAS et al., 2019).

A márkaélménnyel kapcsolatban COELHO et al. (2020) eredményei két funkcionális változóból, a minőségből és az innovatív tulajdonságból induló hatásláncot támasztják alá. Ezen

változók hatása a márkaélménybe és a márkaszemélyiségbe közvetítődik, így eredményezve végső soron a fogyasztók által is érzékelt értéket. A kutatók olvasatában a minőség azzal függ össze, hogy egy cég milyen mértékben elégíti ki ügyfelei igényeit. Ezért nem meglepő, hogy ez a vevői elégedettség fő mozgatórugója (CHAN et al., 2010). COELHO et al. (2020) eredményei azt sugallják, hogy a cégek innovációval, nevezetesen új funkciók bevezetésével és a meglévők fejlesztésével serkenthetik a fogyasztókban a márkáik kiválósági fokáról alkotott képét. Az innovációra való képesség a márkaélményre és a márkaszemélyiségre is hatással van, alátámasztva azt az elképzelést, hogy az a márka, amely újdonságokkal lepi meg a piacot, végül érzelmi és szimbolikus előnyöket biztosít a vásárlóknak (COELHO et al., 2020). Továbbá megerősítették, hogy a minőség pozitívan kapcsolódik a márkaélményhez, a márkaszemélyiséghez és az észlelt értékhez. Ezek alapján pedig a szimbolikus, luxus és esztétikai jellegű termékek fogyasztása a funkcionális jellemzőkre is támaszkodik, nevezetesen a minőségre, amely az elégedettség, az érték és a lojalitás kulcsfontosságú mozgatórugója (NETEMEYER et al., 2004). Sőt COELHO et al. (2020) szerint a szimbolikus tulajdonságok segítenek a funkcionális tulajdonságokból – például a minőségből – származó előnyöket a márkaértékké alakítani, így például a márkaszemélyiség pozitív hatással van az észlelt értékre, mivel az azonosulás érzését váltja ki, ami a jelek szerint növeli a vásárlók által észlelt értéket, és ezáltal a fogyasztás szintjét.

Így tehát megkülönböztetésük érdekében mind a tudósoknak, mind a gyakorlati szakembereknek figyelembe kell venniük a termékek vagy szolgáltatások funkcionális és szimbolikus jellemzőit a márkák megalkotásakor (GEORGE és ANANDKUMAR, 2018). A márkaszemélyiség (BP) az egyik fontos szimbolikus jellemző, amely kulcselemként szolgál a márkadifferenciálásban és a pozicionálási stratégiákban (JAPUTRA és MOLINILLO, 2019; AAKER és FOURNIER, 1995; PLUMMER, 1985). A Morris Garages például a közelmúltban úgy pozicionálta bevezetésre került „Hector” autómárkáját, hogy megmutatta annak emberi vonásait, többek között azáltal, hogy az „emberi dolog” szlogent használta. Tekintettel a márka sikerességében és a fogyasztói magatartásban betöltött jelentős szerepére (BABU és LAVANYALATHA, 2018), az akadémikusok és a gyakorlati szakemberek nagy figyelmet fordítanak a márkaszemélyiség témakörére.

SAEED et al. (2022) eredményei is azt sugallják, hogy a marketingszakembereknek a márkaélményre (BRAKUS et al., 2009; LY és LOC, 2017) és a márka attitűdjére (MAYMAND és RAZMI, 2017) kell összpontosítaniuk a BP létrehozásához, illetve hogy a promóció (pl.

reklámozás, hírességek vonzereje) segítheti a marketingeseket a brand personality megalkotásában és formálásában. A márkaszemélyiség segíthet a marketingeseknek többek között a márkabizalom (TONG et al., 2018), a vevői elégedettség (BEKK et al., 2017), a márka attitűd (LEE és KANG, 2013), a vásárlási szándék (BABU és LAVANYALATHA, 2018), a márkahűség (SU és CHANG, 2018) és márkaérték (VALETTE-FLORENCE et al., 2011) befolyásolásában. Mindezekre példaként szolgálhat KUM et al. (2012) kutatása, ahol azt javasolják, hogy a marketingesek hangsúlyozzák a márkát (nem pedig a terméket magát), hogy szimbolikus (nem pedig funkcionális) brand personalityt alkossanak. Hasonlóképpen, ZHANG (2017) arra figyelmezteti a szakembereket, hogy alkalmazzanak asszertív (szemben a reszponzív) kommunikációt a luxuscikkek (szemben az alaptermékek) márkaszemélyiségének megalkotásakor. A sorban az utolsó példaként pedig az a megállapítás szerepel SAEED et al. (2022) kutatásában, hogy a brand personality vonzereje hatékonyabb, ha nőket (NIKHASHEMI és VALAEI, 2018) és/vagy idős fogyasztókat céloz meg (BEKK et al., 2017).

2.1.2.2. Márkakötődés elmélyítése

A fogyasztók olyan kapcsolatokat alakítanak ki a márkákkal, amelyek tükrözik az emberekkel való kapcsolatukat (LIU és CHANG, 2017). Ebben az értelemben a vállalatok egyre inkább olyan stratégiákat keresnek, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy erős érzelmi kötéléket alakítsanak ki a fogyasztókkal. CARROLL és AHUVIA (2006) azt találták, hogy a luxus és önerősítő termékek hajlamosabbak a márkaszeretet előmozdítására. Az emberi szeretet és a márkaszeretet között talált antropomorfizmus, akárcsak az emberi személyiség és a márkaszemélyiség (AAKER, 1997) között lévő, azt bizonyítja, hogy a márkaszeretet és a márkaszemélyiség közötti kapcsolat további feltárást igényel (BATRA et al., 2012; HUBER et al., 2015). A további tanulmányozás szükségességét nehezíti az a tény, hogy a márkaszemélyiség és a márkaszeretet közötti kapcsolatot feltárni próbáló meglévő tanulmányok nem tudtak többet meghatározni e két konstrukció néhány dimenziója közötti részleges kapcsolatokról (BECHEUR et al., 2017).

BAIRRADA et al. (2019) kutatási modelljükben újdonságként emelték ki például a márkaszemélyiség és a márkaszeretet, a márkaszemélyiség és a negatív információkkal szembeni ellenállás összefüggéseit, megmutatva a köztük lévő figyelemre méltó kapcsolatot. A korábbi munkákkal összhangban arra a következtetésre jutottak, hogy a márkaszeretet számos pozitív megnyilvánulásban fedezhető fel, ami megerősíti, hogy ez a konstrukció hatalmas lehetőségeket rejt magában a fogyasztói attitűdök és szándékok megértésében (CARROLL és

AHUVIA, 2006; TURGUT és GULTEKIN, 2015). Vizsgálatuk bizonyítékot szolgáltat mind a márkaszemélyiség, mind a márkaszeretet fő hatásaira, bemutatva, hogy ezek hogyan kombinálják az olyan releváns eredményeket, mint a hűség, a szájról-szájra reklám, a magasabb fizetési hajlandóság, a negatív információkkal szembeni ellenállás, vagy az aktív elköteleződés. A márkaszemélyiség és a márkaszeretet önmagában nem is lenne annyira fontos a kutatók szerint, inkább abban rejlik az erejük, hogy mindkettő hozzájárulhat a vállalat és a márka olyan jelentős eredményeihez, amelyek erősítik magát a márkát, növelik a teljesítményt és a versenyképességet (BAIRRADA et al., 2019).

Az utóbbi időben a márkaszemélyiséggel foglalkozó kutatások fokozatosan a digitális világ felé tereli a figyelmet (például GARANTI és KISSI, 2019; TORRES és AUGUSTO, 2019). A kutatók elkezdtek feltárni, hogyan társítják a fogyasztók a márkákat emberi tulajdonságokhoz a weboldalakon (SHOBEIRI et al., 2015), vagy épp a közösségi oldalakon (MACHADO et al., 2019). A kutatások rámutattak, hogy a digitális márkaszemélyiség növeli a közösségi médiabeli márkaelköteleződést (BERNRITTER et al., 2016), az online szájról szájra reklámot (TORRES és AUGUSTO, 2019), sőt a vásárlási szándékot is (JIN és SUNG, 2010; LEE és CHO, 2017). A felhasználók által generált digitális tartalmak elemzésén keresztül egyes tanulmányok bizonyítékot szolgáltatott arra vonatkozóan, hogy a fogyasztók a márkákra való hivatkozásuk során szinte már teljesen természetesen használnak emberi személyiségjellemzőket (PASCHEN et al., 2017; RANFAGNI et al., 2016). Más tanulmányok is megerősítették, hogy a digitális márkaszemélyiség pozitívan befolyásolja a fogyasztói attitűdöt (TORRES és AUGUSTO, 2019), valamint a márkaértéket (ANSELMSSON és TUNCA, 2019). Így a digitális márkaszemélyiség koncepciójának létrehozása és kezelése a márkamenedzserek fő prioritása kell hogy legyen (LARA-RODRÍGUEZ et al., 2019).

2.2. Emberierőforrás-menedzsment

Tehetségmenedzsment:

A tehetséggondozás/tehetségmenedzsment (TM) kritikus szerepet tölt be a szervezetek számára az egyre bizonytalanabb és versenyzőbb üzleti környezetben (OPPONG, 2013). A szakemberek és kutatók figyelme is még inkább a tehetségmenedzsment felé fordult, már a szervezeti teljesítmény javításának szerves részeként tekintenek rá (COLLINGS és MELLAHI, 2009). Azonban a fogalom meghatározása és a gyakorlati megvalósítása meglehetősen problémás volt (LEWIS és HECKMAN, 2006; OPPONG, 2013; VAIMAN et al., 2012). Ennek rendezése érdekében a kutatók kiemelt figyelmet fordítottak a definíciók meghatározására, mint például a tehetség fogalma (DRIES, 2013), a tehetségkezelésbe való bevonódás mértéke (GALLARDO-GALLARDO et al., 2013), a tehetségek keresletének és kínálatának előrejelzése (CAPPELLI, 2008), a tehetségmenedzsment és az üzleti stratégia összehangolása (KIM és SCULLION, 2011) és a tehetségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment közötti különbségek (MINBAEVA és COLLINGS, 2013). DAVIES és DAVIES (2010, 149. o.) általánosabban úgy határozta meg a tehetségmenedzsment fogalmát, mint „a szervezet számára különösen értékes, nagy potenciállal rendelkező munkaerő szisztematikus szervezethez vonzása, azonosítása, fejlesztése, bevonása/megtartása és bevetése”. Ezen tehetségek szervezethez vonzása, toborzása és megtartása kiemelt jelentőséggel bír a versenyelőny megszerzése szempontjából. Ezért az olyan tevékenységek, mint a munkáltatóimárka-építés fontos szerepet játszanak abban, hogy egy adott szervezet „elhalássza” versenytársai elől a számára értékes munkaerőt (MCCRACKEN et al., 2016).

MCCRACKEN et al. (2016) kutatásában elsődlegesen az egyetemistákkal, valamint friss diplomásokkal, és hangsúlyozza ezen korcsoport munkába állásának nehézségeit. TOMPA (2010) szintén kiemelte, hogy ez a generáció már elsősorban önmagát szeretné megvalósítani, kreatív szeretne lenni, jellemzi őket az újító szellem és a folyamatos tanulni vágyás. Ezért akár néhány évente újabb pozícióra, előléptetésre, vagy épp munkahelyváltásra vágynak. Mindemellett fokozódott náluk az igény a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésére, és ezek miatt sokkal kisebb szerepet játszik életükben az elköteleződés egy adott cég iránt (TARI, 2010; FERINCZ és SZABÓ, 2012).

Toborzás:

A megfelelő munkahely növelheti az alkalmazottak hatékonyságát. Azonban ez akár az alkalmazottak kiválasztási és toborzási folyamatának eredménye is lehet (NOE et al., 2017).

Ennek ellenére PAAUWE és BOON (2018) kutatása megmutatta, hogy a humánerőforrás-menedzserek a szervezetek többségében nem követik a megfelelő toborzási és kiválasztási eljárásokat (HAIDER et al., 2015). Következésképpen a szervezetek nagy fluktuációt, hiányzásokat, magas képzési költségeket és alacsony hatékonyságot tapasztalnak (INKINEN, 2016).

A toborzás kezdeti szakasza, amelyben a vállalatok arra törekszenek, hogy magukhoz vonzzák az álláskeresőket, és ösztönözzék őket pályázataik benyújtására, a folyamat legfontosabb része lehet. Hiszen a siker ebben a szakaszban lehetővé teszi a cégek számára, hogy több, képzetebb jelentkezőt gyűjtsenek össze, akik közül kiválaszthatják az esetleges alkalmazottakat. (BAUM et al., 2016). Ezzel szemben, ha az álláskeresőknél nem alakul ki kezdeti vonzalom egy toborzó szervezet iránt, lényegében önmagukat „választják ki” a toborzási folyamatból, mielőtt bármilyen formális interakció létrejöhetne (HAROLD et al., 2013). A vállalatok toborzási üzenetekkel osztanak meg információkat az álláskeresők által értékesnek talált állásokról és vállalati jellemzőkről, hogy megkülönböztessék magukat a munkaerő-piaci versenytársaktól (DINEEN et al., 2019; LIEVENS és SLAUGHTER, 2016). Ezért kulcsfontosságú, hogy a kutatók azonosítani tudják, hogy az álláskeresők hogyan dolgozzák fel a toborzási üzeneteket ebben a kezdeti szakaszban, és hogyan befolyásolják ezek az üzenetek az álláskeresőket (DINEEN és WILLIAMSON, 2012).

COLLINS és MARTINEZ (2022) vizsgálataik során abból indultak ki, hogy a kutatók egyre gyakrabban fordultak a marketingbeli márkaérték elméletéhez és kutatásához, hogy azonosítsák azokat a mögöttes pszichológiai folyamatokat, amelyekeken keresztül a toborzási üzenetek befolyásolják az egyén véleményét, viselkedését és választásait (BAUM és KABST, 2014; SWIDER és STEED, 2021). Míg a munkáltatói márkaértékekkel kapcsolatos kezdeti kutatások javították a korai stádiumú toborzási gyakorlatok szerepének és az attribútum-érzékeléseknek a megértését, ezek a tanulmányok nagyrészt abból indultak ki, hogy az álláskeresők már rendelkeznek némi előzetes tudással a toborzó cégekről (COLLINS és KANAR, 2013). Ezenkívül a korábbi tanulmányok nagyrészt figyelmen kívül hagyták azt a kérdést, hogy az álláskeresők hisznek-e a vállalat üzeneteinek tartalmában (DINEEN et al., 2019; GUPTA és SAINI, 2020). Ezek a kutatási hiányosságok meglepőek, tekintve, hogy a toborzás kezdeti szakaszában az álláskeresők gyakran csak korlátozottan vagy egyáltalán nem rendelkeznek személyes ismeretekkel a munkahelyről, vagy a vállalati jellemzőkről az őket toborzó cégek többségénél (BARBER, 1998). Ezt az információhiányt tetézi az a tény, hogy a szervezeteket

arra ösztönzik, hogy olyan állításokat fogalmazzanak meg, amelyek eltúlozzák, vagy túlhangsúlyozzák a pozitív munkahelyi és vállalati tulajdonságokat, hogy egyedi, kívánatos foglalkoztatási márkákat alkothassanak meg (YU, 2019). Pedig a fogyasztók erősebb pozitív hiedelmeket társítanak egy termékhez, és magasabb vásárlási szándékkal rendelkeznek, ha úgy vélik, hogy a reklámban szereplő marketingállítás hiteles (ERDEM és SWAIT, 1998). Fontos megállapítás, hogy az álláskereső az ismeretlen munkáltatói márkával rendelkező szervezeteket kockázatosnak találják, kevésbé tartják valószínűnek, hogy pozitív munkakörü tulajdonságokkal rendelkeznek, vagy hogy vonzó munkalehetőségeket kínálnak (CABLE és TURBAN, 2001). Továbbá az álláskereső nem valószínű, hogy erőfeszítéseket tesznek annak érdekében, hogy aktívan keressenek információkat olyan szervezetekről, amelyekről előzetesen nem rendelkeznek ismeretekkel (COLLINS, 2007).

Tekintettel ezekre a kihívásokra, COLLINS és MARTINEZ (2022) új elméleti perspektívákat keresett. Kutatásuk alapján az álláskereső egyes toborzási üzeneteket keresésorientáltak tekintenek (azaz kevés erőfeszítést vagy költséget igényel az ellenőrzésük), más üzeneteket pedig tapasztalatorientáltak (azaz nehéz vagy nagy erőfeszítést igényel az ellenőrzésük). Tehát az álláskereső az állításokat aszerint különböztetik meg, hogy milyen mértékben érzik az állítást ellenőrizhetőnek. Eredményeik arra utalnak, hogy a toborzási üzenetek ellenőrizhetősége befolyásolja a döntést, mert ez függ össze az álláskeresőknél az üzenetek hitelességéről alkotott felfogásával, és az ebből eredő szándékukkal, hogy a toborzó szervezetnél munkába álljanak. Potenciálisan az álláskereső nagyobb valószínűséggel látják hitelesebbnek a könnyen ellenőrizhető állításokat, mivel ezek esetében kisebb a valószínűsége annak, hogy a cégek valótlan állítsanak. Ezzel szemben úgy tűnik, hogy az álláskereső kevésbé hajlandók elhinni a tapasztalatorientált állításokat, mert a szervezetek nagyobb valószínűséggel túloznak, vagy valótlan állításokat fogalmazznak meg, ha azokat nehéz vagy szinte lehetetlen ellenőrizni. Mint ilyen, az ismeretlen munkaadóknál az ellenőrizhető tulajdonságok (például helyszín, kompenzációs gyakorlatok és képzési lehetőségek) népszerűsítésére kell összpontosítaniuk a kevésbé ellenőrizhető és kevésbé hihetőnek tartott tulajdonságok helyett (COLLINS és MARTINEZ, 2022).

Korábbi kutatások azt sugallták, hogy a toborzási üzenetek hitelesebbnek tekinthetők, ha nem vállalati forrásokból származnak (DINEEN et al., 2019). Ugyanez elmondható, ha alkalmazottak közvetítik, nem pedig vállalati reklámok (GUPTA és SAINI, 2020) vagy a toborzók helyett vezetőket alkalmaznak a folyamat során (BREAUGH, 2012). Ezenkívül, az

egyszerű szöveg a tartalomszolgáltatás gazdagabb formáihoz (például a képeket és grafikákat tartalmazó webes üzenetekhez) képest kevésbé tekinthető hitelesnek, mivel nem tartalmaz további olyan jelzőfunkciókat, amelyek alátámasztják az állításban szereplő üzenetet (CABLE és YU, 2006).

2.2.1. Munkáltatóimárka-építés

Egy cég csak annyira lehet jó, mint a munkavállalói (HOPPE et al., 2022). A humán tőke tehát a szervezetek kulcsfontosságú eszköze, teljesítménye pedig az alkalmazottak minőségétől függ (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995). Éppen ezért a szakképzett személyzet nélkülözhetetlen a versenyben való túléléshez, így tehát a kiválasztás az egyik legfontosabb feladat a szervezetek számára (RYNES-BARBER, 1990). A modern munkaerőpiacon a szervezetek még jobban küzdenek azért, hogy a tehetségeket a céghez vonzzák (SPARROW, 2007), a McKinsey & Company egyenesen úgy fogalmaz, hogy a vállalatok „harcot folytatnak a tehetségekért” (HOPPE et al., 2022). Korábbi kutatások elsősorban olyan változókészleteket vizsgáltak, amelyeket többé-kevésbé véletlenszerűen állítottak össze a munkahelyi, toborzási és szervezeti változókból (CABLE-JUDGE 1996; RYNES et al. 1983). Az új kihívásokkal való megbirkózás érdekében LIEVENS és HIGHHOUSE (2003) a marketingszakirodalom instrumentális-szimbolikus keretére támaszkodott, és a szervezetek vonzerejét tanulmányozta a toborzási folyamat korai szakaszában. További HR specialisták, menedzserek és kutatók mind-mind foglalkoznak a kérdéskörrel, hogy mi jelenthet a piacon versenyelőnyt és egyre inkább beigazolódni látszik, hogy a szervezeteknek el kell érniük, hogy úgynevezett „employer of choice”-nak (EOC), azaz a „legjobb-választható-munkahelynek” tűnjenek az emberek szemében. TANWAR és KUMAR (2019) értelmezése szerint ez azt jelenti, hogy az ott dolgozók bármikor újra választanák munkaadójukat, és a jövőbeli alkalmazottak is mellettük tennék le a voksukat, sőt a vállalat érintettjei önkéntesen és bármikor ajánlanák az álláskeresőknek a szervezetet, mint munkahelyet. Ennek a márkának az építését nevezzük employer brandingnek (SZIKSZAI-NÉMETH és NAGY, 2021). Annak ellenére, hogy a munkáltatóimárka-építés hatékony stratégiának minősül a szakemberek szervezethez való vonzásában (BACKHAUS és TIKOO, 2004), a munkaerő-toborzási szakirodalom még mindig nem ad egyértelmű gyakorlati tanácsokat a tehetségekért folyó harc megvívására a modern munkaerőpiacon. A jelenlegi kutatások keveset szólnak arról, hogy a munkáltatói márkaimázs dimenziói helyettesíthetőek-e egymással (MOSER et al., 2017), és kevés tanulmány született még a munkáltatói márkaimázs dimenzióinak a munkáltatói választási magatartásra gyakorolt hatásáról (HAUSWALD et al., 2016).

A munkáltatóimárka-építés a személyzeti marketing eszköze, amelynek célja a vállalat munkáltatói márkájának felépítése és fenntartása (AMBLER és BARROW, 1996). Pontosabban „a foglalkoztatás által biztosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök csomagja, amelyet a foglalkoztató céggel azonosítanak” (AMBLER és BARROW, 1996, 187. o.). Más megfogalmazásban „egy célzott, hosszútávú stratégia az alkalmazottak, potenciális alkalmazottak és az érdekeltek tudatosságának és felfogásának kezelésére egy adott szervezettel kapcsolatban” (BACKHAUS és TIKOO, 2004). A hatékony márkáépítés erősíti a szervezet imázsát és elkülöníti azokat a munkaadókat, akik kívánatosak lehetnek az álláskereső számára (LIEVENS et al., 2007). Ennek a folyamatnak két közönsége van: egyfelől az érdekeltek (szervezeti tagok), másfelől a kívülállók (például a potenciális alkalmazottak) (SZIKSZAI-NÉMETH és NAGY, 2021). Ahhoz, hogy ez a márkalkotás valóban jövedelmező legyen KOVÁCS (2018) megfogalmazta, hogy először fel kell mérni a jelenlegi helyzetet (értékek, kultúra, erősségek, dolgozói elégedettség, márkaismertség, iparági sajátosságok) és csak ezek után lehet lehetőségek után kutatni. Ha az alternatívák közül megtalálta a cég a legjobbat, annak megvalósítása után nélkülözhetetlen az eredmények mérése, értékelése és ezek alapján a teljes folyamat javítása, amennyiben szükséges. DAJNOKI és HÉDER-RIMA (2020) is megerősítette mindezt, a munkáltatói márka szlogen alapú értelmezésén alapuló kutatásában. Megállapították továbbá, hogy számos következtetést lehet levonni az adott szervezetenél történő munkavégzésre vonatkoztatva a cégek szlogenjeiből. Például a vezetési stílusra, szervezeti stratégiára, kultúrára, munkakörnyezetre, de még a munkatársakra is fogalmaztak meg különböző asszociációkat a kutatók által vizsgált személyek. Ezért DAJNOKI és HÉDER-RIMA (2020) javasolja az employer branding tevékenységet folytató cégeknek, hogy központi üzenetükben az általuk képviselt minőséget és az ehhez kapcsolódó teljesítményt igyekezzenek hangsúlyozni.

BAREKET-BOJMEL és SHUV-AMI (2019) cikkükben szintén a munkáltatóimárka-építéssel foglalkoznak, abból a felvetésből kiindulva, hogy ugyanúgy, ahogy az embereket a fogyasztói márkák befolyásolják, a munkavállalókat is befolyásolhatják a munkáltatók márkái. A szervezeti márkaérték öt elemét ők a tisztességben, a funkcionális teljesítményben, a pszichológiai képben, az értékelésekben, valamint az érzelmekben látták. Szerintük ezeken az építő elemeken kell összehangoltan dolgozni egy szervezetnek, ha márkaértékét erősíteni szeretné. Például hangsúlyozniuk kell a róluk szereshető tudás elemeit (erősíteni a munkavállalók ismereteit a szervezetről, annak jövőképéről, küldetéséről, termékeiről stb.)

vagy olyan tevékenységeket kell folytatniuk, amelyek erősítik az alkalmazottak pozitív érzéseit a szervezet iránt. Amennyiben sikeresen építik a szervezeti márkájukat, úgy elérhetik, hogy a munkavállalók szervezetelhagyási szándéka csökkenjen. Mindez talán a jelen helyzetben fontosabb, mint valaha. Hiszen az Y és Z generációkra már jellemző, hogy sokkal inkább keresik a munka-magánélet egyensúlyát, mint azt a korábbi korosztályoknál megszokhattuk. Mivel leginkább az önmegvalósításra törekednek a munkahelyükön, így folyamatos innováció és fejlődés jellemzi őket, ami szinte kéz a kézben jár az állandó változással és változtatással (TOMPA, 2010). FERINCZ és SZABÓ (2012) szerint mindebből természetesen a munkahelyeik sem maradhatnak ki, a lojalitás már közel sem olyan meghatározó ezen generációk körében; állandóan a kedvezőbb ajánlatokat keresik (SZIKSZAI-NÉMETH és NAGY, 2021).

Ezt pedig olyan nagyvállalatok, mint például a Microsoft is elsőkézből tapasztalhatják. Hiszen nap mint nap versenybe száll a tehetségeért nem kisebb cégekkel, mint az Apple, a Google vagy épp a Facebook. Esettanulmányuk szerint (RANDSTAD, 2020) olyan embereket keresnek, akik szívesen tanulnak és nem pedig azt gondolják, hogy már minden tudás birtokában állnak. Erre azért van szükség, mert a hosszú fejlesztési ciklusok és nagy termékbevezetések kora lejárt, ma már olyan alkalmazottakra van szükség, akik képesek folyamatosan megfigyelni, elemezni és reagálni. Érdekes, hogy gyakran gondolják a vállalatról, hogy egy induló vállalkozáshoz képest bürokratikus és lassú. Pedig éppen nekik van a leginkább lehetőségük innovatív környezetet létrehozni azáltal, hogy munkacsoportokat toboroznak, melyek légrétegben inkább hasonlít a start-up vállalkozásokéra. Tudják, hogy a fiatalok változást akarnak és ezt egy kis szervezetnél csak munkáltatóváltással tudnák elérni, náluk viszont elég csak munkacsoportot váltani. Nem mellesleg a Microsoft rendkívül nagy tudásbázissal és tapasztalattal rendelkezik, melynek köszönhetően alkalmazottjaik folyamatosan tanulhatnak. A cég szerint ezeken felül a siker kulcsa a vállalati kultúra, mégpedig egy olyan, amely ösztönözi az embereket, hogy kíváncsiak maradjanak, kockáztassanak, és nyíltan beszéljenek a problémáikról. Ennek érdekében például létrehozták a Microsoft Garage ötletműhelyt, amely segíti a kísérleti projektek kidolgozását és megvalósítását, így a munkavállalók valóban elkötelezettek és motiváltak maradhatnak. A projekt pedig ösztönözi a szorosabb együttműködést, valamint a tartós kapcsolatok és partnerségek kialakítását a világszerte működő csoportok között. Így lehetett a Microsoft a Randstad 2015-ös felmérése alapján az a vállalat világszerte, ahol az emberek a legjobban szeretnék dolgozni. De első helyen végzett olyan további kulcskategóriákban is mint a fizetések, ellátások, képzettség,

munka tartalma, vagy épp a karrierlehetőségek. Amit pedig a Microsoft példáján tanulhatnak más vállalkozások – amellet, hogy szerencsés ekkora méretű vállalatnak lenni – az az, hogy a tehetséges fejlesztők nem akarnak egyszerű fogaskerekek lenni a gépezetben. Ehhez szükséges egy olyan kultúra, amelyben állandó a változás, és folyamatos lehetőséget biztosított az új projektekben való részvételhez. Ez az új dolgok iránti éhség az, ami frissen tartja a Microsoftot, és ami miatt alkalmazottjaik motiváltak maradnak, illetve a tehetségek csatlakozni kívánnak hozzájuk (SZIKSZAI-NÉMETH és NAGY, 2021).

2.2.2. *Közösségi médiabeli munkáltatóimárka-építés*

Az egyre fokozódó versenyben minden szervezet törekszik a tartós versenyelőny elérésére és a profitmaximalizálásra. A humán erőforrás (HR) kulcsfontosságú ebből a szempontból, ám ahhoz, hogy a versenyelőny forrása lehessen, a menedzsmentnek a humán tőke kiválasztásának magas szintű kompetenciájával kell rendelkeznie (WRIGHT et al., 1994). Ha egy szervezet képes versenytársainál ügyesebben képzett alkalmazottakat találni és őket megtartani, előnyt érhet el a piacon (BOXALL, 1996). A mai versenykörnyezetben a megfelelő vállalati hírnév felépítése elengedhetetlen a legjobb alkalmazottak megszerzéséhez (CAPPELLI, 2001). Számos iparágban folyamatos harc folyik a tehetségekért (FISHMAN, 1998, CABLE és TURBAN, 2003). A márka és a hírnév jelentősége jól ismert a termékpiacon, és az utóbbi időben a munkaerőpiacon is hangsúlyossá vált, már a toborzási folyamatok során is. A munkáltatóimárka-építés egy feltörekvő terület, amely az erőforrás-alapú szemléleten és az emberi erőforrás elméleten alapszik, és a szervezetekről mint potenciális munkaadókról alkotott kép kialakítására összpontosít (BACKHAUS és TIKOO, 2004). Annak leírására, hogy az álláskereső mit tartanak fontosnak, amikor állást keresnek, a pszichológia területéről számos különböző fogalmat használunk, mint például a hírnév, a vonzerő, az imázs és a márkaérték (pl. COLLINS és STEVENS, 2002; BERTHON et al., 2005). A hírnév az erőforrás-alapú szemléletben immateriális és értékes erőforrásnak tekinthető, amely hozzájárulhat a szervezet fenntartható versenyelőnyének eléréséhez (BARNEY, 2002; MILGROM és ROBERTS, 1982). Ennek építésére és elterjesztésére a szervezetek egyre gyakrabban használják a közösségi médiát, amely platformok továbbá lassan megkerülhetetlenek bizonyulnak a munkáltatóimárka-építési kampányokban és a toborzási folyamatok során is.

2.2.2.1. *A munkáltatóimárka-építés megjelenése a közösségi médiában*

A közösségi média egy feltörekvő koncepció a marketing területén, és úgy határozható meg, mint „internetes alkalmazások csoportja, amelyek a Web 2.0 ideológiai és technológiai alapjaira

épülnek, és lehetővé teszik a felhasználók által generált tartalmak létrehozását és egymás közötti cseréjét” (KAPLAN és HAENLIEN, 2010). Az olyan SNS-ek, mint a Facebook, a LinkedIn, a Twitter és még sok más, utat nyitottak ahhoz, hogy a cégek sikeresen elérjék a potenciális alkalmazottakat. CONE (2008) tanulmánya alapján a cégek 93%-a hisz abban, hogy jelen kell lenni a közösségi médiában, és 85%-uk ezt tartja a leghatékonyabb módszernek ügyfelei elérésére. KAPLAN és HAENLIEN (2010) kutatása alapján pedig legtöbb cég SNS-t használ márkájuk népszerűsítésére és márkaközösségek létrehozására. Megállapítást nyert az is, hogy a közösségi média humánerőforrás-funkciókra való felhasználása segít a munkáltatói márka kialakításában, és segít a megfelelő tehetségeket a céghez vonzani (COLLINS és STEVENS, 2002; DAVISON et al., 2011). TALLULAH (2014) 18 országban végzett tanulmánya arra a következtetésre jutott, hogy a közösségi média a leghatékonyabb és legkedveltebb csatorna a munkáltatói márka népszerűsítésében és fejlesztésében. A cégek 79%-a azt válaszolta, hogy a közösségi médiát részesíti előnyben a munkáltatói márka terjesztésében, ezt követik a karrierwebhelyek (64%) és az ajánlások (39%).

A Web 2.0 technológiák megjelenése óta tehát a tehetségmenedzsmentben dinamikus változás állt be. A foglalkoztatási forгатókönyv már nem ugyanaz, mint egy évtizeddel ezelőtt, és szinte minden szektorban figyelemreméltó változáson megy keresztül. A potenciális jelöltek tehetségátérésére szolgáló csatornák szükségszerűen az Y generációs „Netizens” népszerű választásaira kell, hogy essenek, amelyek történetesen a közösségi média platformjai. A legnépszerűbb közösségi média webhelyek közé tartozik például a LinkedIn, a Facebook, az Instagram, a YouTube, a Twitter, a WhatsApp, a Pinterest, a Reddit, a Snapchat és a Tumblr. Azonban hiába jelennek meg újabbak és újabbak, valamint mosódnak el közöttük a határok az új funkcióiknak köszönhetően, még mindig úgy tűnik, hogy a LinkedIn, a Facebook és a Twitter segíthet leginkább a munkáltatói márkák felépítésében. Az employer branding napjainkban egyre népszerűbb a humánerőforrás-szakemberek körében, mivel ez egy olyan hosszú távú stratégia, amely egy egyedi és kívánatos vállalati identitás kialakítására irányul úgy, hogy megpróbálja kezelni a leendő munkavállalók és a meglévő munkaerő megítélését. Lehetőséget nyújt arra, hogy versenyelőnyt szerezzen a vállalat, és meg is őrizze azt a versenytársakkal szemben. Hiába felkapott terület a HR-szakmában az employer branding, egyelőre kevésbé kutatott téma a szakirodalomban (GULATI, 2019).

LAMBERTON és STEPHEN (2016) rámutatott, hogy a közösségi média megkönnyíti az „önkifejezést” azáltal, hogy lehetővé teszi a szervezet érdeklőjei számára, hogy saját

tartalmakat generáljanak és osszanak meg közönségükkel, követőikkel. Ezen kör állhat csupán néhány barátból, családtagból, de akár egy adott cég több ezer jelenlegi vagy potenciális alkalmazottjából is. A megosztott tartalmak egy jelentős része a bizonyos márkákhoz fűződő pozitív, negatív érzésekről vagy épp a közömbösségről fog szólni. Így a közösségi média a marketing szakemberek számára a piacról gyűjthető adatok fő forrásává válhat az elkövetkezendő években. A social mediának köszönhetően pedig a vállalatok az employer branding tevékenységük révén könnyebben jutnak el célközönségükhöz. Emellett költséghatékonyabbak is lehetnek átláthatóságuk növelése és kockázataik csökkentése mellett. GULATI (2019) tanulmánya bizonyította, hogy a közösségi média használatának szerepe a munkavállalóimárka-építés során egyre csak fokozódni fog az erős piaci verseny időszakában. A szerző kutatásában alátámasztotta, hogy a munkáltatói márkába fektetve a vállalatok csökkenthetik toborzási költségeiken. A social media pedig különös jelentőséggel fog bírni olyan területeken, mint a tehetségmenedzsment, átláthatóság, vagy a HR kompetenciák feltárása. A HR szakembereknek pedig éppen ezért emberi erőforrás ismereteiken kívül, marketing és kommunikációs tanulmányokban is érdemes lesz elmélyülniük és kiterjeszteni tudásukat, jártasságukat a webalapú alkalmazásokra. A közösségi média lehetőséget fog biztosítani arra, hogy egyedi employer branding lehetőségeket alkalmazzon az adott vállalat, viszont ehhez nélkülözhetetlen lesz, hogy a szakemberek ismerjék a marketing és a branding alapelveket, és ezeket a HRM-en belül és az online térben alkalmazzák (SZIKSZAI-NÉMETH és NAGY, 2021).

GULATI (2019) tanulmánya is megerősítette, hogy a közösségi médián keresztüli employer brandingnek köszönhetően megvalósulhat a célközönség jobb lefedettsége, a munkáltatóimárka-építési folyamat költséghatékonyasága, illetve a nagyobb átláthatóság. Valamint hangsúlyozta, hogy a munkáltatóimárka-építés a social median keresztül nem csak hogy továbbra is jó gyakorlatnak minősül majd, de még jobban kihasználható lesz, mint az előző évtizedben. Ennek megfelelően a közösségi média erősen befolyásolja a munkáltatóimárka-építés jellemzőit, mint például a szervezet tehetségkezelésének átláthatóságát, a HR-kompetenciáinak feltárását, az alkalmazottak számára alkotott értékajánlatot, a HR-szakértők stratégiáit, vagy a toborzás során meghatározott közönség megcélzását. Továbbá a social media lehetőséget ad egyedi munkáltatóimárka-építési stratégiával rendelkező vállalati márkák létrehozására. Ehhez azonban a HR-szakembereknek ismerniük kell a marketing és a márkáépítés alapelveit, és alkalmazniuk kell azokat az humánerőforrás-menedzsmentben.

2.2.2.2. *Belső érintettek és a közösségi médiabeli munkáltatóimárka-építés*

SZIKSZAI-NÉMETH és NAGY (2021) kiemelte, hogy a munkavállalókat célzó megfelelő márkázás kedvező word-of-mouth-t (WOM) eredményezhet körükben (VAN HOYE és LIEVENS, 2009). Akár olyan közösségi média oldalakon is, amelyek kifejezetten a vállalati szférának készültek, mint például a Glassdoor és a Vault (SAINI és JAWAHAR, 2019). Ez pedig azért kiemelet jelentőségű, mivel a megfelelő employer branding nemcsak hogy szignifikáns hatást gyakorol a tehetségek szervezethez vonzására, de még az eladásokat is fellendítheti (MELIÁN-GONZÁLEZ és BULCHAND-GIDUMAL, 2016). Fontos ezért feltárni azokat a jellemzőket, amelyek nagy valószínűséggel ösztönzik az alkalmazottakat, hogy támogatásukról tegyenek tanúbizonyságot ezeken a felületeken. Ugyanis egyre jellemzőbb tendencia, hogy a volt és jelenlegi alkalmazottak önkéntesen megosztják tapasztalataikat olyan közösségi média platformokon, mint a Glassdoor (KIETZMANN, 2017). E platformok népszerűsége miatt a szervezeteknek komolyan kell venniük ezeket a munkavállalói értékeléseket (DABIRIAN et al., 2017). MELIÁN-GONZÁLEZ és BULCHAND-GIDUMAL (2016) arra a megállapításra jutottak, hogy a Glassdoor vagy más ilyen jellegű weboldal pozitív munkavállalói WOM-ja azt eredményezi, hogy a vállalkozást jó munkahelynek tekintik, és az alkalmazottak büszkék lesznek arra, hogy tagjai a szervezetnek. Ezenkívül a tanulmányok azt mutatják, hogy a vállalattól független források –mint például a már említett Glassdoor és fontos szerepet játszanak az álláskeresők döntésében, hogy csatlakoznak-e egy szervezethez. Mindemögött az az ok rejlik, hogy ezeket a forrásokat sokkal hitelesebbnek tekintik, tekintettel arra, hogy a véleményeket író alkalmazottaknak nem áll közvetlen érdekében népszerűsíteni a szervezetet (GUPTA és SAINI, 2020; VAN HOYE és LIEVENS, 2007).

PITT et al. (2018) is a munkavállalók szemszögéből vizsgálták a márkák iránti elköteleződést, a hagyományos ügyfélközpontú szemlélet helyett. Ez azért különösen fontos, mert a munkavállalók márká iránti elkötelezettsége befolyásol más szervezeti érintetteket is, köztük az ügyfeleket, beszállítókat és a befektetőket. A szerzők széleskörben végeztek kutatást a social médiában, ahol a munkavállalók alkalmazójuk márkája iránti elköteleződését vizsgálták. Két kulcsfontosságú dimenziót azonosítottak, az optimizmust és a közösséghez tartozást, amelyek megkülönböztetik a legmagasabb és a legalacsonyabb pontszámmal értékelt vállalatokat. A legmagasabb rangú cégek alkalmazottai magasabb szintű optimizmust és közösséghez tartozást mutatnak a munkaadók közösségi média felületein. SAINI és JAWAHAR (2019) eredményei pedig igazolták, hogy a foglalkoztatási tapasztalatok befolyásolják, hogy a munkavállalók

mennyire ajánlják munkáltatójukat másoknak. A hatékony belső márkaépítésnek és az ígéretek betartásának köszönhetően a munkáltatók könnyen pozitív értékelésekre tehetnek szert a különböző közösségi oldalakon, amely segít márkájuk imázsának kialakításában (SZIKSZAI-NÉMETH és NAGY, 2021).

TANWAR és KUMAR (2019) kutatása rávilágít, hogy az employer-of-choice-státuszt (EOC) megszerezni vágyó szervezetek profitálnak a fokozott figyelemből, amit a közösségi média teremt számukra, mivel az segíthet a valós és pontos információk kommunikálásában az alkalmazottak felé. Így a munkavállalók úgy érezhetik, hogy értékeik és kultúrájuk megegyezik a szervezet által támogatottakkal. A vállalatok ennek érdekében olyan social media platformokon lehetnek aktívak, mint a Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube. Ezenfelül pedig a különböző keresőmotorok segítségével elemzéseket végezhetnek annak ellenőrzésére, hogy közösségimédia-stratégiájuk a kívánt hatást gyakorolja-e a pozitív munkaadói márka kialakítására. Így a közösségi média megváltoztatja a toborzás arculatát azáltal, hogy megkönnyíti a szervezet politikájának és kultúrájának kommunikálását, miközben létrehozza a személy-szervezet illeszkedésének érzését, amely javítja a vállalat esélyeit arra, hogy EOC-é váljon (SZIKSZAI-NÉMETH és NAGY, 2021).

SZIKSZAI-NÉMETH és NAGY (2021) szerint azok a potenciális alkalmazottak, akik jól átgondolt karrierstratégiával rendelkeznek, továbbra is csak megfelelő kultúrájú és társadalmi szempontból egyaránt kielégítő vállalatokat keresnek, mielőtt még ténylegesen kapcsolatba lépnének a foglalkoztatási szervezettel. A közösségi média eszközként szolgálhat a szervezet számára a kívánt információk kommunikálásához, és mindez egyszerre EOC-é is teheti őt (MADERA, 2012). Minderre kiváló példaként szolgálnak, a Magyar Public Relations Szövetség Employer Branding Awardjának helyezettjei. 2019-ben a Magyar Telekom nyerte el a fődíjat a #nemállunkmeg kampányával, melynek alappillére volt a média mixük elemeinek tudatos használata, úgymint az Instagram, Facebook, Youtube vagy akár a LinkedIn (MPRSZ, 2019). Jól látható tehát, hogy a munkavállalók magatartása fontos szerepet játszik a munkáltatóimárka-építésben, mivel befolyást gyakorol az ügyfelekre és más érdekeltekre (MORHART et al., 2009; SIRIANNI et al., 2013). Ahhoz, hogy külsőleg erős munkáltatói márkaimázs alakulhasson ki, előfeltétel a jó belső kapcsolat a munkavállalók és a munkáltatói márka között (YOGANATHAN et al., 2018).

2.2.2.3. *Külső érintettek és közösségi médiabeli employer branding*

A munkáltatói márka erősítését célzó közösségi médiába történő befektetés már nem a „nagyvállalatok” privilégiuma, a KKV-k felismerték, hogy a munkáltatóimárka-építés már szükségszerűvé vált a piaci versenykörnyezetben. A közösségi média egyre növekvő térnyerésének köszönhetően pedig ezek a platformok váltak a legjobb médiummá, arra a célra, hogy az adott cég a meglévő és potenciális alkalmazottai körében kiváló munkahelyként mutassa be magát. KAUR et al. (2015) tanulmánya feltárta, hogy a munkáltatói vonzerő észlelt dimenziói, azaz az innovációs érték, a fejlesztési érték, a társadalmi érték, a gazdasági érték és az alkalmazási érték olyan fontos tényezők, amelyekre a szervezeteknek összpontosítaniuk kell munkáltatóimárka-építési kampányaik kidolgozásakor. Valamint az alkalmazási, társadalmi és az innovatív érték hangsúlyozása további fontos összetevők, amelyek pozitív képet alkothatnak a szervezetről a potenciális munkavállalók szemében. Az infláció és a megélhetési költségek növekedése prioritizálásra kényszerítette az alkalmazottakat, akik így inkább választják azt a munkáltatót, aki versenyképes fizetést és kapcsolódó juttatásokat kínál. Ezért ez a KAUR et al. (2015) tanulmánya azt sugallja, hogy a vállalatoknak innovatív munkavállalói javadalmazási stratégiákat kell kialakítaniuk. Elmúltak azok az idők, amikor az alkalmazottak előnyben részesítették a fokozatos emelést, manapság a munkavállalók inkább preferálják a változó fizetési programokat, amelyek olyan opciókat foglalnak magukban, mint a nyereségrészesedés, az üzletági bónuszok (nyereségmegosztás), részvényopciók, teljesítmény- vagy megtartási bónuszok.

Ezenkívül, KAUR et al. (2015) kutatása feltárta, hogy a közösségi médianak jelentős hatása van a munkáltatóimárka-építésre, amint azt BACKHAUS és TIKOO (2004), valamint DAVISON et al. (2011) is alátámasztotta. KAUR et al. (2015) tanulmánya azt sugallja, hogy a munkáltatóimárka-építésnek és a toborzási kampányoknak inkább a monetáris tényezőkre kell összpontosítaniuk, mint a nem anyagi jellegű összetevőkre. Az egyének továbbá olyan szervezeteket részesítenek előnyben, amelyek lehetőséget biztosítanak számukra, hogy alkalmazzák a tanultakat, valamint szórakoztató környezetet és jó csapat légkört garantálnak nekik, illetve előmozdítják, ösztönzik az innovációt. Vizsgálatuk eredményei azt mutatták, hogy a munka nem anyagi vonatkozásai kevésbé ösztönzőek a munkavállalók számára. Ezen túlmenően, a közösségi média fontos szerepet játszhat a toborzási folyamatban abból a szempontból, hogy a szervezet márkáját építi a potenciális alkalmazottak körében. Ezt szem előtt tartva KAUR et al. (2015) arra ösztönzi a munkáltatókat, hogy fokozzák jelenlétüket az SNS-ben. A kutatók szerint a szervezeteknek közösségi oldalakat videó, dolgozói

beszámolók, juttatásokról szóló információk, díjak és elismerések, aktuális álláslehetőségek megosztására kell használniuk, amely nemcsak a cég jelenlegi dolgozóinak érdeklődését keltheti fel, de akár a potenciális munkavállalókkal való kapcsolatfelvételt is megkönnyítheti.

Ezzel szemben SIVERTZEN et al. (2013) eredményi azt mutatják, hogy az innovációs érték, a pszichológiai érték és az alkalmazási érték vonzerődimenziói állnak pozitív kapcsolatban a vállalati hírnévvel. A társadalmi érték és a gazdasági érték dimenziókkal nem találtak szignifikáns kapcsolatot. Ennek megfelelően a potenciális munkavállalók szemében a munka nem anyagi aspektusai fontosabbnak tűnnek a szervezet pozitív hírnevére vonatkozóan. Ez meglepőnek tűnhet, mivel a fizetést gyakran a munkaszerződés legfontosabb szempontjának tekintik a munkavállalók szervezethez vonzása és megtartása érdekében (CAPPELLI, 1999). A társadalmi értékkel való kapcsolat hiánya is ellentmondásos, mivel a társadalmi értelemben vett munkahelyi légkört igen fontosnak tartják a munkavállalói szempontból. BERTHON et al. (2005) szerint az EmpAt skála mind az öt dimenziója, beleértve a társadalmi és gazdasági értéket is, befolyásolja, hogy a potenciális munkavállalók hogyan ítélik meg a szervezetet. SIVERTZEN et al. (2013) tanulmányának eredménye szerint azonban a szervezetek jobban járnak, ha az innovációra, a személyes növekedésre és az önbizalomra, valamint a tanulásra és a készségek alkalmazásához megfelelő környezetre koncentrálnak, ahelyett, hogy a munkáltatóimárka-építési tevékenységeikbe fektetnének be. További eredményeik ettől függetlenül megmutatták, hogy a közösségi média használata a munkáltatóimárka-építési kampányokban segíthet a jó hírnév kialakításában, illetve egyértelmű kapcsolatot találtak a pozitív vállalati hírnév és az álláspályázati szándék között.

További kutatások a különböző szektorok employer branding tevékenységének hatékonyságát vizsgálták a közösségi médiában. Példának okáért KEPPELER és PAPPENFUß (2021) az állami szektorban történő employer brandinget tanulmányozta a social mediabeli hirdetések keresztül. Kutatásuk alapján úgy tűnik, hogy önmagában a társadalmi hatás feltüntetése a hirdetésekben nem vonzott több embert, mint ha ez elmaradt volna. Azonban kiemelték, hogy a közösségi média platformok nemcsak, hogy viszonylag költséghatékony módot kínálnak a szélesebb közönség megszólítására, hanem lehetőségeket is biztosítanak bizonyos csoportok megcélzására a magasan képzett szakemberek szervezetéhez vonzása érdekében. PHAM és VO (2022) egy másik szektort érintő elemzéseik alapján azt ajánlják a vietnami és az ASEAN térségbeli IT-cégek számára, szervezeti hírnevük növelése és a jó jelöltek vonzása érdekében, hogy kommunikálják potenciális jelöltjeik felé a társadalmi értékeiket (munkakörnyezet),

fejlődési értékeiket (hosszú távú karrierút), érdeklődési értékeiket (munkakör jellemzői) és gazdasági értékeiket (fizetés). Valamint használják aktívan a karrier-orientált közösségi média felületeket reklámozásra és különböző felhasználói csoportokkal való kapcsolatfelvételre a toborzási tevékenységek támogatása érdekében. Továbbá tegyenek erőfeszítéseket a jelenlegi alkalmazottak elégedettségének és a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak a javítására, jó hírnevük vírusmarketing révén való elterjesztésének érdekében.

2.3. Munkáltatóimárka-személyiség

2.3.1. Munkáltatóimárka-személyiség megjelenése

A vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítanak munkáltatói márkájuk építésére, azaz a munkavállalók (meglévő vagy jövőbeli) által a vállalat nevéhez kapcsolódó megkülönböztető asszociációk összességére. Az már korábban bebizonyosodott, hogy az erős munkáltatói márka jobban vonzza a jelentkezőket (COLLINS és STEVENS, 2002; SLAUGHTER et al., 2004), és képes alakítani a foglalkoztatásukkal kapcsolatos elvárásaikat (LIEVENS és HIGHHOUSE, 2003). DAVIES (2008) viszont egy kevésbé egyértelmű aspektusával foglalkozott az employer brandingnek, mégpedig annak a meglévő alkalmazottakkal betöltött szerepével. Mivel a márka egy olyan szimbólum, amely magában foglalja a névvel kapcsolatos asszociációkat (GARDNER és LEVY, 1955), és szinte mindent lehet márkázni (LEVITT, 1980), beleértve magát a vállalatot is, felmerül a kérdés, hogy ez a hatás hogyan alakul a munkáltatói márka esetében. DAVIES (2008) azt javasolja a munkáltatóimárka-személyiségüket építő vállalatoknak, hogy elsődlegesen bizalomgerjesztőnek igyekezzenek azt beállítani, azaz támogatónak és becsületesnek. Érdekes módon modelljében a „kompetens” dimenzió fontossága, ami a hitelességet, vezetői mivoltot fedte le, nem került igazolásra, pedig ezt a faktort gyakran alkalmazzák a vállalatok önmaguk pozicionálása során (CHUN-DAVIES, 2001). Ha egy vállalatot az ott dolgozó menedzserek sikkesnek és elegánsnak írnak le, az hozzájárul a differenciáltság érzéséhez és a lojalitásukhoz, mivel ezáltal presztízsnek tekintik a cégnél való munkájukat. Sőt néhányan még érdeklődnének is olyan állás felől, ami ugyan kevesebb pénzt fizet, de munkáltatóimárka-személyisége sikkes és tudnak vele azonosulni. DAVIES (2008) továbbá úgy vélte, hogy a szervezet belső képe a szervezet külső arculatává válhat.

Azt már korábban megállapították, hogy a márkaszemélyiség, vagy a márkanévhez köthető emberi tulajdonságok összessége képes reprezentálni, hogy a vásárlók hogyan viszonyulnak

egy adott márkához. Pontosabban, amikor egy vállalat hatékony és következetes márkaszemélyiséget mutat, a vásárlók érzelmi vagy racionális kötődést alakíthatnak ki a márkához, ami növeli a márkaértéket (KELLER és RICHEY 2006; MCCRACKEN 1993). Viszont azt csak később fogalmazták meg a kutatók, hogy az álláskereső is tulajdonítanak olyan személyiségjegyeket a munkáltatónak, amelyek a szervezet „szubjektív, absztrakt és megfoghatatlan tulajdonságai” (LIEVENS et al, 2007, 48. o.). A munkáltatóimárka-személyiség ezek alapján egy adott munkáltatóhoz kapcsolódó szimbolikus attribútumok összessége (SLAUGHTER et al., 2004). Ezek az egyén azon észlelései, amelyet egy szervezet szubjektív jellemzőiről alkot (LIEVENS és SLAUGHTER, 2016). Ezek a szubjektív jellemzők hasonlóak az emberek személyiségjegyeihez, ezért használatos a munkáltatóimárka-személyiség elnevezés (SLAUGHTER et al., 2004). LIEVENS és SLAUGHTER (2016) szerint munkáltatóimárka-személyiség megismerése jó előrejelzést nyújthat a jelentkezőknek arról, hogy milyen lenne a szervezetben dolgozni.

Továbbá a munkáltató márkaszemélyiség megalkotása pozitív hatást gyakorol a munkáltatói márkahatásra és a márkabizalomra. Azaz a márkát megbízhatóbbnak és őszintébbnek érzékelik, valamint további pozitív érzelmeket társítanak hozzá a jól megválasztott perszonalifikáció hatására (RAMPL és KENNING, 2014). Az erős munkáltatóimárka-személyiség kialakítása létfontosságú a munkáltatói márkaidentitás szempontjából. SADEGHVAZIRI és AZIMI (2022) szerint tanácsos olyan márkát építeni, amelynek erős személyisége összhangban van az alkalmazottak jellemzőivel. Ez az azonosulás lehetővé teszi az alkalmazottnak, hogy a munkáltatói márka részének gondolják magukat, és nagyra értékeljék ezt a tagságot. SADEGHVAZIRI és AZIMI (2022) eredményei összhangban vannak UEN et al. (2015) munkásságával, miszerint a munkáltatói márkaidentitás közvetlen és jelentős hatással van a szervezet presztízsére. Amikor az alkalmazottak büszkék arra, hogy a szervezethez tartoznak, akkor a külső megítélésük is javul. SADEGHVAZIRI és AZIMI (2022) úgy találták, hogy a munkáltatói márkaidentitás jelentős pozitív hatással van a márkapolgári magatartásra, valamint csökkenti a munkavállalók fluktuációs szándékait. POTGIETER és DOUBELL (2020) pedig egy olyan speciális megállapítást tettek továbbá, hogy mindkét irányban erős pozitív kapcsolat van az alkalmazottak személyesmárka-építése és a vállalati hírnév között. A jól felépített munkavállalói márkák építik a vállalati imázst, és a cég jó hírneve erősítheti alkalmazottainak személyes márkáját is. Kiemelték, hogy a szervezeteknek olyan embereket alkalmazniuk a munkáltatóimárka-építési folyamatban, akiknek értékei, erkölcsi értékrendje és személyisége

összhangban van a szervezettel. Továbbá a személyes márkázás jelentőségét el kell ismerniük és be kell vonniuk a stratégiai döntéshozatali folyamatokba.

THOMAS és JENIFER (2016) összegezve az eddigi megállapításokat a szakirodalomban egy olyan munkáltatóimárka-személyiség (employer brand personality – EBP) skálát fejlesztettek, amely kilenc elsődleges dimenzió alapul. Az IT szektorban végzett kutatásaik alapján azt javasolták, hogy erre a kilenc dimenzióra kell összpontosítaniuk a szervezeteknek a munkáltatóimárka-személyiségük megalkotása során, mivel ezek mind szignifikánsan befolyásolják annak megítélését, és valódi értéket jelentenek a szervezet érintettei számára.

1. *alapvető dimenzió*: naprakész, trendi, ambiciózus, tekintélyes, sikeres, előre gondolkodni képes
2. *lelkesültség dimenzió*: izgalmas, szellemes, innovatív, menő, vidám, megbízható
3. *divatos dimenzió*: társasági, stílusos, exkluzív
4. *enyhe dimenzió*: kellemes, egyszerű, lezser
5. *lelkiismeretes dimenzió*: segítőkész, komoly, formális, dinamikus
6. *kielégítő dimenzió*: megnyerő, egyedi, gördülékeny
7. *vállalati dimenzió*: merész, elbűvölő
8. *őszinte dimenzió*: nyitott, egyértelmű
9. *befolyásos dimenzió*: erélyes, gyakorlatias.

KANWAL et al. (2022) azt vizsgálta, hogy a szervezetek egy olyan válságra adott válasza, mint a COVID-19 világjárvány, hogyan befolyásolja munkáltatói vonzerejüket. Hiszen ahhoz, hogy túléljék a világméretű járványt, és vonzó munkáltatók maradjanak, a szervezeteknek reagálniuk kellett a válságra, és meg kell osztaniuk reakcióikat az érintettekkel (ARGENTI, 2020). A munkáltatók azonban egészen különböző módokon kommunikáltak a COVID-19-ről. Például egyesek a szervezet családi légkörét és támogatásukat hangsúlyozták válaszukban (P&G), míg mások a válság kezeléséhez szükséges kompetenciájukat és készségeiket emelték ki (IBM). Vannak azonban olyanok is, amelyek nem, vagy csak korlátozottan kommunikálnak a járványról (H&M) (KANWAL et al., 2022). Pedig a jelzéselmélet alapján (SPENCE, 1973), a COVID-19-re adott válasz előrejelzéseket nyújthat a szervezet munkáltatóimárka-személyiségéről, pozitívan befolyásolva az álláskeresőket.

Ez azért fontos, mert a munkáltatóimárka-építés egyik alapvető célja egy vonzó munkáltatói márka létrehozása és kommunikálása különféle kommunikációs és munkáltatóimárka-építési tevékenységeken keresztül (VAN HOYE, 2016). Azonban nagyon keveset tudunk arról, hogyan lehet ezeket az észleléseket létrehozni az álláskeresőknél. KANWAL et al. (2022) tanulmánya azt mutatja, hogy a szervezetek tudatosan használhatják kommunikációjukat (például a COVID-19-re adott válaszukat) arra, hogy előre jelezzék munkáltatóimárka-személyiségüket és növeljék a vonzerejüket a munkaerőpiacon. Eredményeik a jelzéselméletnek megfelelően azt mutatták, hogy a potenciális munkavállalók a munkáltató márkaszemélyiségére a kommunikáció típusa és módja alapján próbálnak következtetni (CARPENTIER et al., 2019). Ezért, amikor egy szervezet közvetlen hangvételben vagy hozzáértően kommunikál például a COVID-19-ről, az álláskeresőkben megerősítésre kerül a szervezet megbízhatóságáról vagy munkáltatói kompetenciájáról alkotott kép, ami végső soron növeli a bizalmat a szervezet iránt. Összességében elmondható, hogy a korlátozott kommunikáció ellenérzéseket váltott ki az álláskeresőkből, míg a közvetlen hangvételű és kompetens válaszok bizalmat ébresztettek a potenciális munkavállalókban. Sőt még inkább érdemes lehet közvetlen hangvételt alkalmazni, mint kompetenset, mivel ez a fajta megszólítás még nagyobb elköteleződést, illetve jelentkezési szándékot ébreszt az álláskeresőkben. Továbbá HUANG et al. (2020) szerint, nem mindig hatékony mindkét aspektus magas szintű kommunikálása, mivel az egyik gyengítheti a másiról alkotott képet. Például a közvetlen hangvételű kontextust nem mindig érdemes magas kompetenciát sugallóval kiegészíteni, mert ez ronthatja a közvetlenségről kialakított benyomást. Ezen eredmények összhangban vannak WILHELMY et al. (2019), XUE et al. (2020) tanulmányaival is.

2.3.2. Munkáltatóimárka-személyiség megjelenése a közösségi médiában

Jelenkorunk szervezeteinek egyik legnagyobb kihívása a megfelelő munkaerő toborzása. Tudásalapú gazdaságunkban a pozitív munkáltatói márka kialakítása kulcsfontosságú szerepet tölt be a munkavállalók szemében. Egyre több cég monitorozza, hogy milyen véleményeket fogalmaznak meg munkavállalóik az erre szolgáló platformokon (LIEVENS és SLAUGHTER, 2016). A közösségi média elterjedésével párhuzamosan számos szervezet jelent meg ezeken az oldalakon, amelyeken keresztül nem csak bemutatják szervezetüket, termékeiket, szolgáltatásaikat, hanem kommunikálnak is a gazdaság szereplőivel (ETTER et al., 2017; MCFARLAND és PLOYHART, 2015; NEILL és MOODY, 2015; SHRM, 2016). Mivel az aktív és passzív álláskeresők jelentős része használja ezeket a platformokat, a social media felületek ígéretes eszköznek tűnnek a toborzáshoz (ADECCO, 2015). Azonban eddig csak

néhány tanulmány vizsgálta a közösségi médiát, mint eszközt az álláskereső toborzására (CARPENTIER et al., 2017; SIVERTZEN et al. 2013).

A jelzélmélet alapján (CONNELLY et. al, 2011; SPENCE, 1973) a potenciális álláskereső számára egy szervezet közösségi oldala jó előrejelzést nyújthat arról, hogy milyen lenne az adott szervezetnél dolgozni. Ezek az észlelések befolyásolják a munkáltatóimárka-személyiség megítélését (SLAUGHTER et al., 2004). CARPENTIER et al. (2019) a jelzélméletre és a szimbolikus vonzás elméletére támaszkodott kutatása során (HIGHHOUSE et al., 2007; SPENCE, 1973) és megerősítette, hogy a potenciális jelentkezők a közösségi oldalak kommunikációs jellemzőiből következtetnek a munkáltatóimárka-személyiségre. Az efféle social media jelenlét ily módon pozitívan korrelál a szervezeti vonzerővel és a szájról szájra terjedő ajánlással. Ezenfelül, az informatív oldalak segítenek, hogy pozitív asszociációk keletkezzenek a jelentkezők fejében a szervezet kompetenciájával kapcsolatosan. Végősoron pedig megállapították, hogy a szervezetek a közösségi oldalak segítségével kulcsfontosságú toborzási eredményeket érhetnek el azáltal, hogy ezeken keresztül közvetítik a munkáltatóimárka-személyiségüket.

ROBERTSON et al. (2019) kutatásukban két márkarangsorolási platform adatait használták. A Brandwatch-rangsor a közösségi média platformokon elért elköteleződésen alapul, amely az üzleti közösség több érintettjének, köztük az ügyfeleknek és a versenytársaknak, valamint az alkalmazottaknak a véleményét is tartalmazza. A Glassdoor csillagbesorolása csak az alkalmazottak hozzájárulásának eredménye. Ily módon a Brandwatch-on elért magas rang a márka iránti elkötelezettség magas szintjét jelezheti, de ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy egy márka népszerű vagy magas minőségű a Glassdoor-on (pl. ötcsillagos minősítéssel rendelkezik). ROBERTSON et al. (2019) szerint a munkavállalók munkáltatói márkával való elégedettségének szintje befolyással lehet a márkaszemélyiség minden dimenziójára. Ez összhangban van GREEN et al. (2018) megállapításával, amely szerint azok az elégedett munkavállalók, akik tudnak kapcsolódni munkáltatói márkájukhoz, pozitívabb véleményt fogalmaznak meg róluk, ha arra kerül a sor. Ebből kiindulva ROBERTSON et al. (2019) összehasonlította az alacsony besorolású B-to-B cégeket (vagyis azokat a cégeket, amelyek egycsillagos értékelést kaptak a Glassdoor-on) a magas besorolású B-to-B-cégekkel (azaz azokkal a cégekkel, amelyek ötcsillagos értékelést kaptak a Glassdoor-on), a magas besorolású munkáltatói márkákat kompetensebbnek, izgalmasabbnak, őszintébbnek és kifinomultabbnak találta, miközben kevésbé keménynek, szigorúnak, mint az alacsony besorolású cégeket.

Korábbi kutatások is alátámasztották, hogy Aaker BPS-ének két legkiemelkedőbb márkaszemélyiségi dimenziója az őszinteség és az izgalom (AAKER et al., 2004; JAPUTRA - MOLINILLO, 2019). AAKER et al. (2004) szerint ez a két dimenzió szorosan összefügg a bizalommal, az életerővel és a státusszal – mindhárom fontos építőköve az interperszonális kapcsolatoknak (FLETCHER et al. 1999). Továbbá elmondható, hogy ez a két tulajdonság magyarázta a márkák kezdeti személyiségértékelésbeli eltéréseinek nagy részét is (AAKER 1997).

2.3.3. Munkáltatóimárka-személyiség megalkotása és annak folyamata

A szakirodalmi áttekintés alapján az már egyértelmű, hogy a vezetésnek a személyes márkázás jelentőségét el kell ismernie és be kell vonnia a stratégiai döntéshozatali folyamatokba (POTGIETER és DOUBELL, 2020), hiszen a fogyasztók jól láthatóan értékelik az emberi tulajdonságokkal rendelkező márkákat (EISEND és STOKBURGER-SAUER, 2013), és szimbolikus tartalmuk is befolyásolja őket döntéshozatali folyamatukban (SUNG et al., 2015) és igyekeznek olyan választásokat tenni, amelyek később segítik őket abban, hogy élvezzék az életet, és kialakítsák, kifejezzék önkoncepciójukat (MISHRA et al., 2015; SIRGY, 1982). Ami különösen fontos, hiszen a munkaerőpiacra lépő generáció már elsősorban önmagát szeretné megvalósítani, kreatív szeretne lenni, jellemzi őket az újtó szellem és a folyamatos tanulni vágyás. Ennek a korosztálynak az elérésére kiváló eszköz a közösségi média. Az ezeken a platformokon létrehozott digitális márkaszemélyiség pedig növeli a social mediabeli márkaelköteleződést (BERNRITTER et al., 2016), az online szájról szájra reklámot (Torres és AUGUSTO, 2019), sőt a vásárlási szándékot is (JIN és SUNG, 2010; LEE és CHO, 2017), továbbá pozitívan befolyásolja a fogyasztói attitűdöt (TORRES és AUGUSTO, 2019), valamint a márkaértéket (ANSELMSSON és TUNCA, 2019). A hatékony belső márkaépítésnek és az ígéret betartásának köszönhetően a munkáltatók pedig könnyen pozitív értékelésekre tehetnek szert a különböző közösségi oldalakon, amely segít márkájuk imázsának kialakításában (SAINI és JAWAHAR, 2019). KAUR et al. (2015) ezért arra ösztönzi a munkáltatókat, hogy fokozzák jelenlétüket az SNS-ben. A kutatók szerint a szervezeteknek közösségi oldalaiikat videóknak, dolgozói beszámolóknak, juttatásokról szóló információknak, díjaknak és elismeréseknek, aktuális álláslehetőségek megosztására kell használniuk. Valamint hangsúlyozniuk kell ezeken a platformokon a róluk szerezhető tudás elemeit (erősíteni a munkavállalók ismereteit a szervezetről, annak jövőképéről, küldetéséről, termékeiről stb.)

vagy olyan tevékenységeket kell folytatniuk, amelyek erősítik az alkalmazottak pozitív érzéseit a szervezet iránt (BAREKET-BOJMEL és SHUV-AMI, 2019).

A fentiek alapján elmondható, hogy megkülönböztetésük érdekében mind a tudósoknak, mind a gyakorlati szakembereknek figyelembe kell venniük a termékek vagy szolgáltatások funkcionális és szimbolikus jellemzőit a márkák megalkotásakor (GEORGE és ANANDKUMAR, 2018). Ahhoz, hogy szimbolikus (nem pedig funkcionális) brand personalitást alkosthassanak, KUM et al. (2012) azt javasolják a marketingeseknek, hogy a márkát hangsúlyozzák (nem pedig a terméket magát). ZHANG (2017) pedig arra figyelmezteti a szakembereket, hogy alkalmazzanak asszertív (szemben a reszponzív) kommunikációt a luxuscikkek (szemben az alaptermékek) márkaszemélyiségének megalkotásakor. A szervezet közvetlen hangvételű és kompetens kommunikációja bizalmat ébresztettek a potenciális munkavállalókban (CARPENTIER et al., 2019), viszont nem mindig hatékony mindkét aspektus magas szintű kommunikálása, mivel az egyik gyengítheti a másiról alkotott képet. Például a közvetlen hangvételű kontextust nem mindig érdemes magas kompetenciát sugallóval kiegészíteni, mert ez ronthatja a közvetlenségről kialakított benyomást (HUANG et al., 2020).

Általánosságban elmondható, hogy a toborzási üzenetek hitelesebbnek tekinthetők, ha nem vállalati forrásokból származnak (DINEEN et al., 2019). A megfogalmazott véleményeknél is igaz ez az állítás, tekintettel arra, hogy a véleményeket író alkalmazottaknak nem áll közvetlen érdekében népszerűsíteni a szervezetet (GUPTA és SAINI, 2020; VAN HOYE és LIEVENS, 2007). Ugyanez a hatás figyelhető meg, ha vállalati reklámok helyett az üzenetet az alkalmazottak közvetítik (GUPTA és SAINI, 2020) vagy a toborzók helyett vezetőket alkalmaznak a folyamat során (BREAUGH, 2012). A hitelesség kardinális kérdéskör itt is, mivel magasabb vásárlási szándékkal rendelkeznek az egyének, ha úgy vélik, hogy a reklámban szereplő marketingállítás hiteles (ERDEM és SWAIT, 1998). Potenciálisan az álláskereső nagyobb valószínűséggel látják hitelesebbnek a könnyen ellenőrizhető állításokat, mivel ezek esetében kisebb a valószínűsége annak, hogy a cégek valótlan állítsanak. Ezzel szemben úgy tűnik, hogy az álláskereső kevésbé hajlandók elhinni a tapasztalatorientált állításokat, mert a szervezetek nagyobb valószínűséggel túloznak, vagy valótlan állításokat fogalmaznak meg, ha azokat nehéz vagy szinte lehetetlen ellenőrizni (COLLINS és MARTINEZ, 2022). Ezenkívül, az egyszerű szöveg a tartalomszolgáltatás gazdagabb formáihoz (például a képeket és grafikákat tartalmazó webes üzenetekhez) képest kevésbé tekinthető hitelesnek, mivel nem

tartalmaz további olyan jelzőfunkciókat, amelyek alátámasztják az állításban szereplő üzenetet (CABLE és YU, 2006).

A munkáltatóimárka-személyiség megalkotásának lépései:

A munkáltatóimárka-személyiség megalkotásának egyfajta nulladik lépése, annak tudatosítása, hogy mindig egyedileg, az adott személyre, életkorára, nemére, szakmájára stb. tekintettel alkossák meg a szakemberek vagy adott esetben önmaguk a brandet és annak építési stratégiáját a szervezetek (SCHEIDT et al., 2020). Ez alapozza meg, hogy létrejöhessen a személy-és-márka kongruenciája, azaz az illeszkedés a fogyasztó én-konceptiója és a márka imázsa között (SIRGY, 1982).

Lépéseit tekintve érdemes összefoglalni, mi az, amiben igazán jó az adott egyén, mi különbözteti meg a (verseny)társaitól, majd ezeket a jellemvonásait ki kell fejeznie, végül pedig el kell kezdenie kifele kommunikálni ezeket az információkat magáról (SHEPHERD, 2005). Részletesebben KOVÁCS (2018) úgy fogalmaz, hogy először fel kell mérni a jelenlegi helyzetet (értékek, kultúra, erősségek, dolgozói elégedettség, márkaismertség, iparági sajátosságok) és csak ezek után lehet lehetőségek után kutatni. Ha az alternatívák közül megtalálta a cég a legjobbat, annak megvalósítása után nélkülözhetetlen az eredmények mérése, értékelése és ezek alapján a teljes folyamat javítása, amennyiben szükséges.

Ahhoz, hogy külsőleg erős munkáltatói márkaimázs alakulhasson ki, előfeltétel a jó belső kapcsolat a munkavállalók és a munkáltatói márka között (YOGANATHAN et al., 2018). Továbbá a szervezeteknek ezért olyan embereket alkalmazniuk a munkáltatóimárka-építési folyamatban, akiknek értékei, erkölcsi értékrendje és személyisége összhangban van a szervezettel (POTGIETER és DOUBELL, 2020). Valamint további erőfeszítéseket kell tenni a jelenlegi alkalmazottak elégedettségének és a vállalati társadalmi felelősségvállalásnak a javítására, amely hozzájárulhat akár jó hírnévük vírusmarketing révén való elterjesztéséhez is (PHAM és VO, 2022).

A jelenlegi helyzet felmérésére és a megkülönböztető jegyek feltárására MONTOYA (2002) személyesmárka-építési törvényei mentén is haladhatunk:

1. *specializáció törvénye*: egy szakterületre építés
2. *vezetés törvénye*: emberre vezetőként tekintés

3. *személyesség törvénye*: azonosulásra való képesség, esendőség, pozitívitas, és hitelesség.
4. *megkülönböztethetőség törvénye*: másoktól eltérő módon való önkifejezés
5. *láthatóság törvénye*: a személyes márka folyamatos láttatása
6. *egységesség törvénye*: a magánéletben is a személyes márkának megfelelően való viselkedés
7. *állandóság törvénye*: a brand viszonylagos változatlansága
8. *jóakarát törvénye*: emberségesség

THOMAS és JENIFER (2016) Az IT szektorban végzett kutatásaik alapján azt javasolták, hogy az alábbi kilenc dimenzióra kell összpontosítaniuk a szervezeteknek a munkáltatóimárka-személyiségük megalkotása során:

1. *alapvető dimenzió*: naprakész, trendi, ambiciózus, tekintélyes, sikeres, előre gondolkodni képes
2. *lelkessültség dimenzió*: izgalmas, szellemes, innovatív, menő, vidám, megbízható
3. *divatos dimenzió*: társasági, stílusos, exkluzív
4. *enyhe dimenzió*: kellemes, egyszerű, lezser
5. *lelkiismeretes dimenzió*: segítőkész, komoly, formális, dinamikus
6. *kielégítő dimenzió*: megnyerő, egyedi, gördülékeny
7. *vállalati dimenzió*: merész, elbűvölő
8. *őszinte dimenzió*: nyitott, egyértelmű
9. *befolyásos dimenzió*: erélyes, gyakorlatias.

BAREKET-BOJMEL és SHUV-AMI (2019) a szervezeti márkaérték öt elemét a tisztességben, a funkcionális teljesítményben, a pszichológiai képben, az értékelésekben, valamint az érzelmekben látták.

KAUR et al. (2015) tanulmánya feltárta, hogy a munkáltatói vonzerő észlelt dimenziói, azaz az innovációs érték, a fejlesztési érték, a társadalmi érték, a gazdasági érték és az alkalmazási érték olyan fontos tényezők, amelyekre a szervezeteknek összpontosítaniuk kell munkáltatóimárka-építési kampányaik kidolgozásakor. Valamint az alkalmazási, társadalmi és az innovatív érték hangsúlyozása további fontos összetevők, amelyek pozitív képet alkothatnak a szervezetről a potenciális munkavállalók szemében.

Azonban az egyedi személyiségjegyeket megfogalmazva több ellentmondás is fellelhető a szakirodalomban, például KAUR et al. (2015) szerint a munka nem anyagi vonatkozásai, kevésbé ösztönzőek a munkavállalók számára, míg SIVERTZEN et al. (2013) eredményi azt mutatják, hogy az innovációs érték, a pszichológiai érték és az alkalmazási érték vonzerődimenziói állnak pozitív kapcsolatban a vállalati hírnévvel. Ők a társadalmi érték és a gazdasági érték dimenziókkal nem találtak szignifikáns kapcsolatot. Ennek megfelelően a potenciális munkavállalók szemében a munka nem anyagi aspektusai fontosabbnak tűnnek a szervezet pozitív hírnevére vonatkozóan. Sőt SIVERTZEN et al. (2013) egyenesen úgy fogalmaz, hogy a szervezetek jobban járnak, ha az innovációra, a személyes növekedésre és az önbizalomra, valamint a tanuláshoz és a készségek alkalmazásához megfelelő környezetre koncentrálnak, ahelyett, hogy a munkáltatóimárka-építési tevékenységeikbe fektetnének be. Továbbá érdekes módon CHUN-DAVIES (2001) modelljében például a „kompetens” dimenzió fontossága, ami a hitelességet, vezetői mivoltot fedte le, nem került igazolásra, pedig ezt a faktort gyakran alkalmazzák a vállalatok önmaguk pozicionálása során.

További egyedi személyiségjegyek, amikkel a szakirodalom alapján érdemes rendelkezni egy sikeres munkáltatóimárka-személyiségnek:

- *autentikus, hiteles:*

Az autentikusság szerepére és annak eredményességére a hiteles márka kialakításának folyamata során több kutató is felhívta a figyelmet (DJAFAROVA és TROFIMENKO, 2018; KOWALCZYK és POUNDERS, 2016; MOULARD et al., 2015). A művészek számára például hitelességük a márkájuk legmeghatározóbb tényezője, amely befolyásolja a fogyasztók észlelését és viselkedési szándékait (MOULARD et al., 2015).

- *becsületos, lelkiismeretes, őszinte, bizalomgerjesztő:*

GORBATOV et al. (2021) eredményeiből jól látszik, hogy a személyes márkaérték pozitívan korrelál az extravertióval, lelkiismeretességgel és a tapasztalatokra való nyitottsággal. DAVIES (2008) azt javasolja a munkáltatóimárka-személyiségüket építő vállalatoknak, hogy elsődlegesen bizalomgerjesztőnek igyekezzenek azt beállítani, azaz támogatónak és becsületosnak. Érdekes azonban, hogy KEPPELER és PAPPENFUß (2021) tanulmánya alapján az állami szektorban a társadalmi hatás feltüntetése a hirdetésekben nem vonzott több embert, mint ha ez elmaradt volna.

- *kiemelkedő (minőségben, teljesítményben):*

A karrierbeli sikeresség fontos tényezője a versenytársak közül való kiemelkedés, szakmai és személyes tulajdonságok alapján egyaránt (PAGIS és AILON, 2017). PIFER et al. (2015) azt

találtak, hogy azok a menedzserek vannak előnyben, akiknek a csapatában megtalálhatóak olyan játékosok, akik a pályán nyújtott teljesítményük miatt váltak sztárrá, szemben azokkal, akik a pályán kívül érték el ezt a rangot. DAJNOKI és HÉDER-RIMA (2020) is azt javasolja az employer branding tevékenységet folytató cégeknek, hogy központi üzenetükben az általuk képviselt minőséget és az ehhez kapcsolódó teljesítményt igyekezzenek hangsúlyozni.

- *innovatív, tapasztalatokra nyitott, változásra képes:*

COELHO et al. (2020) eredményei azt sugallják, hogy a cégek innovációval, nevezetesen új funkciók bevezetésével és a meglévők fejlesztésével serkenthetik a fogyasztókban a márkáik kiválósági fokáról alkotott képét. A tehetséges fejlesztők nem akarnak egyszerű fogaskerekek lenni a gépezetben. Ehhez szükséges egy olyan kultúra, amelyben állandó a változás, és folyamatos lehetőséget biztosított az új projektekből való részvételhez (RANDSTAD, 2020).

- *közösségi, optimista, szórakoztató:*

PITT et al. (2018) két kulcsfontosságú dimenziót azonosítottak, az optimizmust és a közösséghez tartozást. Az általuk vizsgált pozitívan értékelt cégek magasabb szintű optimizmust és közösséghez tartozást mutatnak a munkaadók közösségi média felületein. Az egyének olyan szervezeteket részesítenek előnyben, amelyek lehetőséget biztosítanak számukra, hogy alkalmazzák a tanultakat, valamint szórakoztató környezetet és jó csapat légkört garantálnak nekik, illetve előmozdítják, ösztönzik az innovációt (KAUR et al., 2015). PHAM és VO (2022) is azt javasolták az ASEAN térségbeli IT-cégek számára, hogy a társadalmi értékeiket (munkakörnyezet), fejlődési értékeiket (hosszú távú karrierút), érdeklődési értékeiket (munkakör jellemzői) és gazdasági értékeiket (fizetés) hangsúlyozzák kommunikációjuk során.

- *izgalmas, szenvedélyes:*

ROBERTSON et al. (2019) a magas besorolású munkáltatói márkákat kompetensebbnek, izgalmasabbnak, őszintébbnek és kifinomultabbnak találta, miközben kevésbé keménynek, szigorúnak, mint az alacsony besorolású cégeket. Korábbi kutatások is alátámasztották, hogy Aaker BPS-ének két legkiemelkedőbb márkaszemélyiségi dimenziója az őszinteség és az izgalom (AAKER et al., 2004; JAPUTRA -MOLINILLO, 2019). AAKER et al. (2004) szerint ez a két dimenzió szorosan összefügg a bizalommal, az életerővel és a státusszal – mindhárom fontos építőköve az interperszonális kapcsolatoknak (FLETCHER et al. 1999). A divatbloggereknek pedig egyenesen ajánlott magukat szenvedélyes munkával és elbűvölő életük bemutatásával megjeleníteni (DUFFY és HUND, 2015).

- *sikkes, elegáns:*

Ha egy vállalatot az ott dolgozó menedzserek sikkesnek és elegánsnak írnak le, az hozzájárul a differenciáltság érzéséhez és a lojalitásukhoz, mivel ezáltal presztízsnak tekintik a cégnél való munkájukat (DAVIES, 2008).

A hagyományos marketinggel szembeni szkepticizmus hatására a fogyasztóknál egyre jellemzőbb, hogy a családhoz, barátokhoz, munkatársakhoz, akár teljesen idegenekhez fordulnak tanácsért, vagy éppen online értékeléseket néznek át az adott témával kapcsolatban (WEISS, 2014). Ezért érdemes lehet a cégeknek elérni, hogy a márkára/munkáltatói márkára inkább „emberként” tekintsenek. Ehhez a brandet felruházhatjuk emberi tulajdonságokkal, így megalkotva a munkáltatóimárka-személyiséget. Ha egy vállalat ebből kiindulva egy olyan munkáltatóimárka-személyiséget szeretne bemutatni, amelynek az értékei illeszkednek az álláskeresők kultúrájához, akkor hasznos lehet, ha a márkának saját személyes márkaidentitása van. Ez lehetővé teszi, hogy a EBP közvetlenebb módon érjen el a potenciális munkavállalókhoz és érdeklődőkhöz. A personal branding technikákat alkalmazva pedig könnyebben felépíthető egy olyan employer branding personality, amely vonzóvá teszi a vállalatot a leendő munkavállalók számára.

A különbség szemléltetése érdekében tegyük fel, hogy egy adatvizualizációval foglalkozó cég új munkatársat keres az elemzői csapatába. A munkáltatóimárka-személyiséget szerepeltető álláshirdetésben az alábbiak szerepelnek: a cég neve és logója, valamint olyan szavak és kifejezések, amelyek a cég értékeit és személyiségét közvetítik, mint például "kreatív", "karrierorientált", "őszinte". Az álláshirdetés ezzel segíti az álláskeresőket abban, hogy szélesebb rálátásuk legyen arra, milyen lehet a munkakörnyezet és a cég kultúrája. Tegyük fel, hogy ugyanez a cég mellőzi a munkáltatóimárka-személyiségének kinyilvánítását, ugyanannak a pozíciónak a meghirdetésekor. Az álláshirdetés ez esetben csak a pozíció leírását, az elvárt feladatokat és képzettséget listázza. Nem mutat be semmilyen további információt arról, hogy mitől vonzó a cég, és miért érdemes ott dolgozni.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. A felmérés lehatárolása

3.1.1. A vizsgálat tudományterületi és tudományági besorolása

Kutatásom a humán erőforrás-menedzsment és a marketingmenedzsment témák között helyezkedik el. Interdiszciplináris voltát már ez is igazolja, ám a 169/2000. (IX.29.) Kormány Rendelet alapján jelöltem, hogy az employer branding personality mely tudományterületeket és tudományágakat érinti. Saját vizsgálati céljaimhoz igazítva félkövérrel szedtem a 2. táblázatban azokat, amelyeket ez a kutatás során is alkalmazásra került, vonatkozó szakirodalma is figyelembe lett véve.

2. táblázat: Az employer branding personality vizsgálatában érintett tudományágak és tudományterületek

Tudományterületek	Tudományágak
1. Természettudományok	1.1. Matematika- és számítástudományok
5. Társadalomtudományok	5.1. Gazdálkodás- és szervezéstudományok 5.2. Közgazdaságtudományok 5.3. Állam- és jogtudományok 5.4. Szociológiai tudományok 5.5. Politikatudományok 5.7. Multidiszciplináris társadalomtudományok
6. Bölcsészettudományok	6.1. Történelemtudományok 6.6. Pszichológiai tudományok 6.7. Néprajz és kulturális antropológiai tudományok 6.9. Vallástudományok 6.10. Média- és kommunikációs tudományok 6.11. Multidiszciplináris bölcsészettudományok
7. Művészetek	7.5. Film- és videoművészet 7.8. Multimédia

Forrás: 169/2000. (IX.29.) Kormány Rendelet alapján saját szerkesztés (2023)

3.1.2. Méret szerint

A nagyvállalatok és a kis- és középvállalatok közötti előnyök egészen különbözőek toborzás szempontjából.

A nagyvállalatok előnye lehet például a nagyobb hírnév és az erősebb márka, amely vonzóbbnak bizonyulhat a jelöltek számára. Valamint általánosságban jellemző, hogy magasabb béreket és jobb juttatásokat tudnak biztosítani, valamint több lehetőséget a

karrierfejlődésre és a nemzetközi tapasztalatokra (COLLINS és HAN, 2014). Továbbá, a multinacionális nagyvállalatok gyakran nagyobb toborzási költségvetéssel rendelkeznek, amely lehetővé teszi számukra, hogy szélesebb körben hirdessék álláshelyeiket (ZUTSHI et al., 2012).

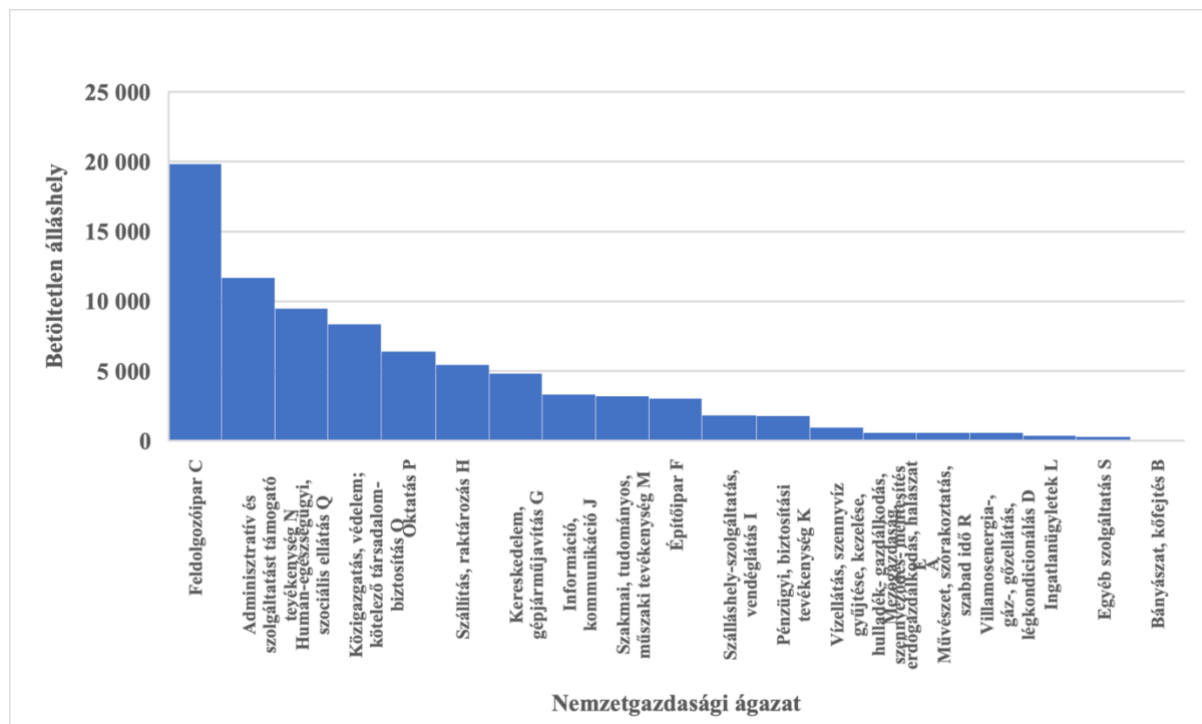
Ugyanakkor a kis- és középvállalatoknak is vannak előnyei a toborzást tekintve. Gyakran rugalmasabbak, amely lehetővé teszi számukra, hogy gyorsan alkalmazkodjanak a változásokhoz a munkaerőpiacon. Ezenkívül általában kedvezőbb munkakörnyezetet és személyre szabottabb karrierterveket kínálnak, amelyek vonzóak lehetnek a munkavállalók számára (SZABÓ és NEMÉNYI, 2012). Továbbá, a kis- és középvállalatok általában közvetlenebb kapcsolatot tartanak a munkavállalóikkal, ami lehetővé teszi számukra, hogy szorosabb kapcsolatot építsenek ki a dolgozóikkal (SÁNCHEZ és LAGO, 2014).

Összességében az egyéni előnyök nagyban függenek a vállalat méretétől, iparágtól és egyéb tényezőktől, így nincs egyértelmű válasz arra, kinek „jobb a helyzete”.

A multinacionális nagyvállalatok azonban jellemzően nagyobb hírnévvel és erősebb márkavértékkel rendelkeznek, valamint nagyobb költségkeretük van toborzásra, míg a kis- és középvállalatok általában közvetlenebb kapcsolatot tartanak a munkavállalókkal. Ezért döntöttem úgy, hogy a KKV szektorból érdemes a teszteléshez alanyt választani.

3.1.3. Szektor szerint

A KSH (2023) felmérése szerint 2018 óta töretlenül szinte minden negyedévben a feldolgozóipar után az „Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység” kategóriában található a legtöbb betöltetlen álláshely. Így azt gondolom, ebben a szektorban érdemes a felmérést lebonyolítani, hiszen itt tudna a kutatás eredménye a leginkább hasznosulni.



2. ábra: Üres álláshelyek száma nemzetgazdasági áganként, 2022. IV.

Forrás: KSH (2023) adatai alapján saját szerkesztés (2023)

Így jutott a választásom egy Magyarországon ebben a szektorban toborzó KKV-re, a DataExpertre. Náluk indítottuk el pilot jelleggel – megbízott marketing ügynökségünk égisze alatt employer branding tevékenységünk részeként – ezt a fajta kommunikációt a social mediában. Mindezt megalapozta egy a HR osztály bevonásával készített mélyinterjú, és felmérés sorozat, amely rávilágított, hogy a jelenlegi alkalmazottak milyenek látják a DataExpert employer brandjét, és annak személyiségét.

3.1.4. Megjelenési platform szerint

WIESE et al. (2020) kiemelte, hogy már 2017-ben a világ lakosságának körülbelül egyharmada használt legalább havonta egyszer közösségi hálózatot (EMARKETER, 2017). Csak a Facebook önmagában 2,4 milliárd felhasználóval rendelkezik (BALOZIAN és CURDY, 2023). Így ésszerű arra következtetni, hogy a Facebook a világ legelső közösségi hálózati szolgáltatása (SNS), és egy olyan eszköz, amely a fogyasztók életének szerves részévé vált. A közösségi média számos marketing lehetőséget kínál (FINK et al., 2019), például a hirdetést, amely egyre vonzóbb módja a márkák népszerűsítésének (LEE és HONG, 2016), hiszen célzottabb és személyre szabottabb módon hirdethetnek itt a vállalatok. Nem meglepő tehát, hogy a márkák hirdetési kiadásaiuk egyre nagyobb részét a közösségi médiára fordítják (KNOLL, 2016).

CONE (2008) tanulmánya alapján a cégek 93%-a hisz abban, hogy jelen kell lenni a közösségi médiában, és 85%-uk ezt tartja a leghatékonyabb módszernek ügyfelei elérésére. Illetve megállapítást nyert az is, hogy a közösségi média humánerőforrás-funkciókra való felhasználása segít a munkáltatói márka kialakításában, és segít a megfelelő tehetségeket a céghez vonzani (COLLINS és STEVENS, 2002; DAVISON et al., 2011). A Facebook a leggyakrabban használt közösségi média platform a vállalkozások számára (CHAFFEY és ELLIS-CHADWICK, 2019). HAZZAM (2022) kiemelte a jelentőségét annak, hogy korábban jellemzően a Twittert és a Facebookot vizsgálták a kutatók a social media platformok közül, főleg az Y-generációnál és nem vették figyelembe a Z-generáció megváltozott szokásait és igényeit. Azonban manapság már különösen érdemes az Instagramon is jelen lenni a cégeknek és ott megszólítani ezt a korosztályt, hiszen 2022-ben már 1,44 milliárd felhasználó volt itt megtalálható (JIN et al., 2023). Valamint ez a platform további egyedi jellemzőkkel is rendelkezik, amelynek köszönhetően a felhasználók egészen másképp érzékelhetik az ott megjelenő üzeneteket.

Így jutott a választásom arra, hogy a social medián belül a Facebookot és az Instagramot választom a kutatásom helyszínéül, így elérve a lehető legtöbb embert, és gyűjthető adatot.

3.2. A saját vizsgálat során alkalmazott módszerek

GROW et al. (2022) kiemelte, hogy a Facebook hirdetési platformja többtényezős információkat nyújthat a felhasználóinak jellemzőiről (pl. nem, életkor és érdeklődési körök) a célzott hirdetésekhez. Kutatók sora szorgalmazza ezeknek az adatoknak a társadalomtudományi kutatásban való felhasználását, (pl. ALBUREZ-GUTIERREZ et al., 2019; ALEXANDER et al., 2019; PÖTZSCHKE és BRAUN, 2017; RIBEIRO et al., 2020). Ennek egyik oka az, hogy a hagyományos valószínűség-alapú mintavételi módszerek, mint például a címalapú mintavétel és a véletlenszerűen kiválasztott telefonszámok tárcsázása, egyre költségesebbnek bizonyulnak, miközben a válaszadási arány és a lefedettség a lakosság számos szegmensében csökken (STERN et al., 2014). Ilyen háttérrel a közösségi média és a big data – és különösen a Facebook hirdetési platformja – vonzó kiegészítője a hagyományos módszereknek. Potenciálisan olcsóbb és időszerűbb alternatívát kínálnak (AMAYA et al., 2020), és lehetővé teszik olyan földrajzi vagy demográfiai alpopulációk mintáinak előállítását, amelyeket egyébként nehéz lenne elérni (ZHANG et al., 2020).

GROW et al. (2022) az találta, hogy az általa vizsgált három terület közül legalább kettőben 99%-osan hiteles és pontos adatokkal találkozhatunk a Facebookon, de például még a legrosszabbul teljesítő kategóriánál (válaszadók lakóhelye a valóságban / Facebook adatok alapján) is 91-98% közötti volt az egyezés az egyes régiókban. Ezen eredmények alapján a kutatók szerint a Facebook hirdetési platformja eredményesen használható a társadalomtudományi kutatások lebonyolítására.

A fizetett keresési hirdetések ma már az e-kereskedők hirdetési kiadásainak több mint 50%-át teszik ki (DAI és LUCA, 2017). A fizetett keresési hirdetésekben a kulcsszavak alapvető hídként szolgálnak az e-kereskedők és a keresési felhasználók között (YANG et al., 2016). Így számos tanulmány vizsgálta a kulcsszófunkciók hatását a megjelenésekre, az átkattintási arányokra, a konverziókra és a termékadásokra. E tanulmányok nagy része a kulcsszavak külső jellemzőire összpontosított. Ezek a külső jellemzők magukban foglalják a kulcsszavak gyakoriságát, hosszát, költségét, rangját, népszerűségét és specifikusságát (WANG et al., 2019; YANG et al., 2016). Más tanulmányok a kulcsszavak által közölt konkrét információkat vizsgálták, mint például a márkanév, a kereskedő neve és a hely, amelyekre a kulcsszavak belső jellemzőiként hivatkoznak (JANSEN et al., 2011; KIM et al., 2012). A márkainformáció annyira fontos a kulcsszavas hirdetésekben, hogy szinte minden korábbi kutatás tárgyalta a hatását. Ennek ellenére ezeknek a tanulmányoknak az eredményei ellentmondásosak. Például számos tanulmány kimutatta, hogy a márkakulcsszavak pozitívan kapcsolódnak a megjelenésekhez (KIM et al., 2012), az átkattintási arányokhoz (DU et al., 2017; RUTZ et al., 2012), a konverziós arányokhoz (SIMONOV et al., 2018), a visszatérő látogatásokhoz (RUTZ et al., 2011) és a megrendelésekhez (SPILKER-ATTIG és BRETTEL, 2010). WOLK és THEYSOHN (2007) szintén pozitív kapcsolatot talált a fizetős tartalmak márkainformációi és a weboldal látogatóinak száma között. Más tanulmányok kimutatták, hogy a márkakulcsszavak negatív hatással vannak a keresések számára (YANG és GHOSE, 2010), az átkattintási arányra (GHOSE és YANG, 2009; IM et al., 2016) és a konverziós arányra (GHOSE és YANG, 2009).

YANG et al. (2020) kutatása alapján a márkakulcsszavak (olyan kulcsszavak, amelyek márkanéveket is tartalmaznak) segítenek növelni a termékértékesítést, ha nagy márkákról van szó, és a célfogyasztók jól ismerik a márkát. Kisebb eladók vagy kisebb márkájú termékek eladói esetében azonban a márkakulcsszavak csökkenthetik az eladásokat. Az ilyen eladók

számára a jó ajánlattételi stratégia az, ha elkerüljük a márkakulcsszavakat, és olyan kulcsszavakra helyezik a hangsúlyt, amelyek tükrözik a termékek előnyeit és értékét.

3.2.1. Kutatási program

A hipotézisek vizsgálata és a célkitűzéseim teljesítése végett önálló kutatásom során az alábbi ütemezés mentén haladtam:

1. A szekunder adatgyűjtés után rendszereztem a felkutatott szakirodalmat, majd feldolgoztam azt. A téma interdiszciplináris voltára tekintettel először az emberierőforrás-menedzsment, és marketingmenedzsment témakörökkel foglalkoztam. Később olyan átfedésekre helyeztem a hangsúlyt, mint ami a márkaszemélyiség és a személyes márka között van. Ebből került megfogalmazásra mit is jelent az employer branding personality kifejezés. Bemutattam, hogy az employer branding tevékenység hogyan zajlik olyan új környezetben, mint a social media.
2. Saját empirikus vizsgálatom megalapozásához szükséges volt a választott cégnél belső felmérések, mély interjúk eredményeit értékelni, elemezni. Ehhez az adatokat a cég HR osztályának és külső szervezetfejlesztő partnerének segítségével gyűjtöttem. **Fontos említést tenni arról, hogy a cég adattárolási korlátait figyelembe véve mindössze a különböző értékelések eredményeit kaptam meg feldolgozásra. A 2022/2023-as években lezajlott felmérések további részleteit (a felmérés részletes folyamata, a vizsgált minta jellemzői) ebből kiindulva nem tudták megosztani velem.**
3. A belső vizsgálati eredmények és a szakirodalmi javaslatok alapján stratégiát állítottam fel, ami szerint elindulhatott a tesztelés. Toborzást célzó Facebook kampányok során teszteltem az employer branding personality jelenlétét a bejegyzésekben. A hirdetések ugyanannyi időre, ugyanolyan célzással, ugyanannyi összeggel adtam fel, a különbség az volt köztük, hogy az egyik típusba tartozó hirdetések nélkülözték az employer branding personality jelenlétét, míg a másik csoport a munkáltatóimárka-személyiség került hangsúlyozásra. A teszt lefutása után nyert adatokat elemeztem és értékeltem. Az elemzett adatokból megfogalmazásra kerültek olyan javaslatok, amellyel a kis- és középvállalkozások eredményesebben toborozhatnak a social mediában.

Kutatásom megalapozása érdekében a kutatás-módszertani szakirodalom releváns javaslatait, metodikai elméleteit vettem figyelembe.

3.2.2. Az elemzett adatok bemutatása

3.2.2.1. A jelenlegi munkavállalók preferenciáinak felmérése

A DataExpertet esettanulmány jelleggel vizsgáltam, a reprezentativitás kérdésköre esetemben nem volt releváns, mivel a képviselni kívánt sokaság sem definiálható tisztán. Továbbá a cégnél a HR-esek igyekeztek a DataExpert teljes állományát felmérni, viszont erre sajnos nem volt maradéktalanul lehetőségük. Így esetenként kimaradhattak aktuális munkavállalók a felmérésből.

Teljesítményértékelés:

Összesen 420 értékelésből dolgoztam. Ezeket a munkavállalók önmagukról és egymásról fogalmazták meg. A különböző készségek, képességek jelenlétét vizsgálni kívánt felmérés során a következő jellemzőket (változókat) azonosítottam:

- *felelősségvállalás:* „Olyan feladatot vállal el, amit teljesíteni is tud.” „Elismeri, amennyiben hibázik.” „Távollétében gondoskodik megfelelő helyettesítéséről.” „Tisztán tudja, hogy mi a személyes feladata és azt maradéktalanul el is végzi.”
- *komfortzóna:* „Amint érzékel egy fejlesztési vagy fejlődési lehetőséget, javaslatot tesz annak kivitelezésére.” „Minden helyzetben tettekész, lehet számítani az együttműködésére.” „Tiszták a céljai és ezek elérése közben másokkal együttműködő.” „Konfliktushelyzet esetén kezdeményezi annak meg/feloldását.” „Hitvallásában érezhető, hogy az életéért és az eredményeiért saját maga felelős.” „Kevésbé leterhelt időszakban, felajánlja másoknak a támogatását.”
- *problémamegoldás:* „Több szempontot figyelembe véve tudatosan készül a megbeszélésekre.” „Hiba keresése helyett a megoldás megtalálására fókuszál.” „A fontosabb döntéseknél több megoldási javaslatot is kidolgoz.” „Új helyzetben gyorsan feltalálja magát. Az új ötleteket, először mindig alaposan átgondolja.”
- *kommunikáció:* „Támogatja a nyílt, őszinte megbeszéléseket. Biztos a tudásában és kiáll a véleménye mellett.” „Őszintén elmondja, amit gondol.” „Alá-, fölérendeltség esetén is a megfelelő kommunikációs csatornát és eszközöket használja.” „Saját álláspontját úgy adja elő, mint egyet a sok közül.” „Az elképzeléseit érthetően el tudja mondani másoknak.” „Saját elképzeléseit lényegretörően el tudja mondani.” „Kulturált kommunikációs eszközöket használ.” „Tudja, hogy mikor kell hallgatni.”
- *kapcsolatépítés:* „Könnyedén kapcsolatot teremt ismeretlen emberekkel.” „Barátságos.” „Megnyerő stílusa van.” „Mindenkivel jól együtt tud működni.”

- *cross-working*: „Ismeri a többi csoport munkáját.” „Tudja, hogy egy feladat esetén, melyik csoportot érinti a felmerült kérdés megoldása.” „Feladatok esetén tisztában van a többi csoport relevanciájával.” „Kérés esetén maradéktalanul támogatja a másik csoport munkáját.”
- *emberek irányítása*: „A csapat teljesítménye kiegyensúlyozott.” „Érzi, hogy milyen helyzetben milyen stílust kell alkalmaznia, hogy elérje célját.” „Ismeri munkatársainak céljait.” „Ismeri, hogy munkatársait hogyan lehet motiválni.” „Fejleszti és tanítja munkatársait.” „Csináljuk együtt elvet vallja.” „Inkább kér, mint utasít.” „Dicsér és támogat.” „Példát mutat.” „Probléma esetén a hiba okát keresi és nem a hibást.”

Szervezetikultúra-felmérés:

A szervezetikultúra-felmérést 56 ember töltötte ki a cégtől, amelyben a szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdésekre adtak válaszokat. A következő jellemzőkkel (változókkal) való elégedettséget kívánta felmérni a vizsgálat az alábbi kérdésekkel:

- *közérzet*: 1-10-ig terjedő skálán hova pozicionálja közérzetét a mindennapos munkavégzésben?
- *egzisztencia*: 1-10-ig terjedő skálán milyen mértékben elégedett egzisztenciális pozíciójával?
- *inputok*: 1-10-ig terjedő skálán milyen mértékben elégedett a rendelkezésre álló inputokkal?
- *fejlesztési rendszer*: 1-10-ig terjedő skálán mennyire elégedett a munkatársak fejlesztésének rendszerével?
- *előremeneteli rendszer*: 1-10-ig terjedő skálán milyen mértékben elégedett a cégben az előremeneteli rendszerrel?
- *motiváció*: 1-10-ig terjedő skálán milyen mértékben érzi magát motiváltnak?
- *hiteles közvetlen vezető*: 1-10-ig terjedő skálán milyen mértékben elégedett közvetlen vezetője hitelességével?
- *professzionizmus*: 1-10-ig terjedő skálán milyen mértékben érzi – saját értelmezési rendszerében – professzionális cégnek a DataExpertet?

Az alábbi kérdésekre adott válaszok egyedileg kerültek elemzésre:

- *jelenlegi munkavállalók preferenciái motivációt tekintve*: Saját értelmezési rendszerében meglévő motivációs eszközök közül Önt mivel lehet legjobban motiválni?

- *munkával kapcsolatos beszámolóik*: 1-10-ig terjedő skálán milyen mértékben érez késztetést a hétköznapokban, hogy barátoknak, rokonoknak beszéljen a munkájáról?

HR-beszélgetések:

23 HR beszélgetés kivonatát is elemeztem mielőtt megalkottam a DataExpert EBP-jét. Ezek strukturálatlan leíró jellegű jegyzetek voltak, viszont sok olyan információt nyerhettem ki belőlük, amire másképp nem tehettem volna szert.

3.2.2.2. Potenciális munkavállalók preferenciáinak felmérése

Elnevezések, fogalmak:

Ad name: hirdetés elnevezése, típusa

Reach: elért fiókok, avagy személyek száma

Impressions: megjelenések száma összesen

Frequency: „reach”-ből és „impressions”-ből számított érték, azaz, hogy átlagosan egy személynek, hányszor jelent meg az adott tartalom

Result type: beállított cél (jelen esetben az álláshirdetésre leadott jelentkezés)

Results: beállított cél teljesülésének száma

Amount spent: elköltött összeg (jelen esetben minden hirdetési típusra 7.000 HUF volt beállítva a könnyebb összehasonlíthatóság végett)

Cost per 1000 impressions (CPM): ezer darab megjelenés költsége ($\text{Amount spent} / 1000 \text{ impressions}$)

Link clicks: a hirdetésbe ágyazott linkre történő átkattintások száma (jelen esetben a DataExpert weboldalának toborzó aloldalára vitt)

Cost per link click (CPC): átkattintások egységköltsége költsége ($\text{Amount spent} / \text{Link clicks}$)

Link click through rate (CTR): „impressions”-ből és „link click”-ből számolt átkattintási arány ($\text{Link clicks} / \text{Impressions}$)

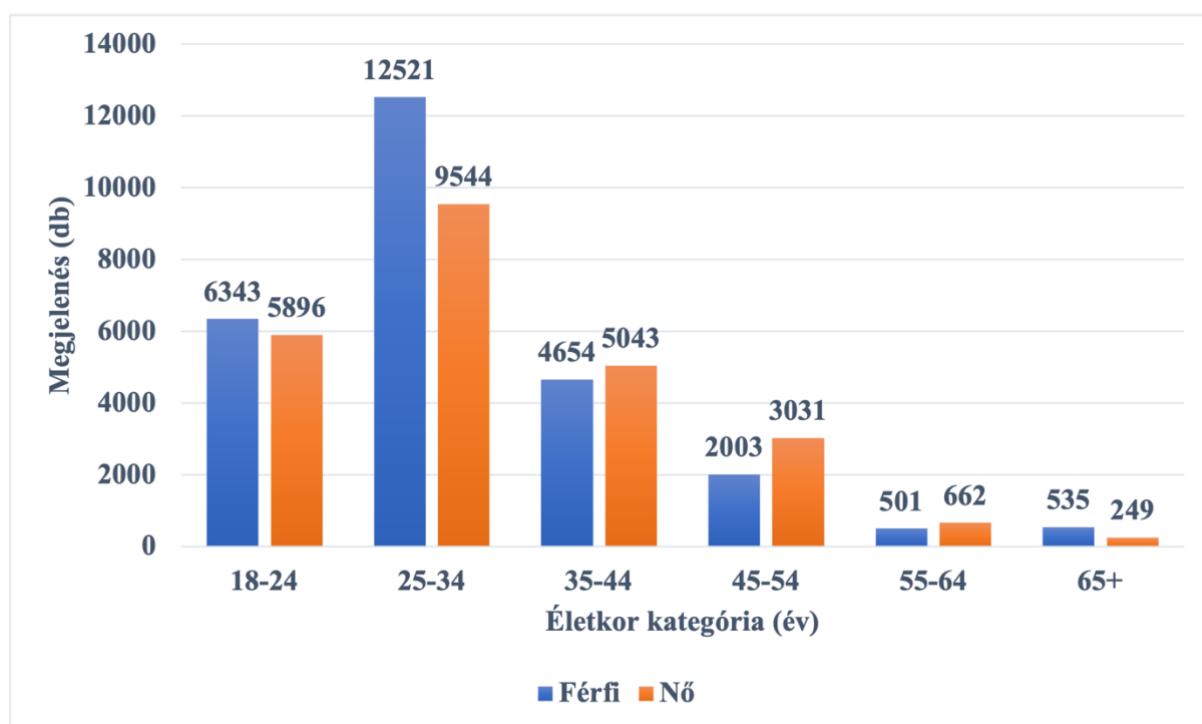
Reporting starts, reporting ends: kampányok kezdete és vége (jelen esetben mindenhol 2023.04.30-05.14-ig)

3. táblázat: A minta bemutatása

Ad name	Reach	Impressions	Link clicks	Results
EBP-1	3906	8671	94	2
EBP-2	3829	8018	99	2
EBP-3	3790	8363	142	1
EBP ÖSSZES	11525	25052	335	5
NEMEBP-1	3944	7879	87	0
NEMEBP-2	4967	9007	234	1
NEMEBP-3	4272	9219	143	1
NEMEBP ÖSSZES	13183	26105	464	2

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Megjegyzés: **EBP-1, EBP-2, EBP-3 típusú bejegyzések:** amelyek fókuszában a munkáltatóimárka-személyiség áll. **NEMEBP-1, NEMEBP-2, NEMEBP-3 típusú bejegyzések:** amelyek hagyományos employer branding eszközöket használva kerültek megalkotásra, nélkülözik a munkáltatóimárka-személyiség hangsúlyozását.



3. ábra: A hirdetések összesített megjelenéseinek száma nemek és életkor szerinti megoszlás alapján

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A célzás beállításánál nem volt túl sok opció a Facebook szabályzata miatt; életkorra és nemre nem lehet szűkíteni álláshirdetéseknél a diszkrimináció elkerülése érdekében, ezért mindkét nemre és 18 év feletti életkorra történt a célzás. Érdeklődési kör alapján sem lehetett ezeknél a hirdetéseknel szűkíteni, egyedül a területnél lehetett eltérni a fix beállításoktól, így az Debrecen +30 km-re volt korlátozva.

A bejegyzések a DataExpert kérése szerint, a fiatal tehetségeket voltak célzottak megszólítani, azaz a munkaerőpiacra frissen kilépőket, a 18-24 és a 25-34-es korcsoportokat. Kijelölt célnak az álláshirdetésekre leadott jelentkezések beérkezése számított.

3.2.3. Statisztikai módszertan

Statisztikai elemzéseim során leíró statisztikákat (átlag, szórás, viszonyszámok) számítottam, illetve hipotézisvizsgálatokat (Spearman-féle rangkorreláció, χ^2 -próba) is végeztem.

A Spearman-féle rangkorreláció egy nem paraméteres korreláció elemzési típus. Két változó közötti együttjárást/együttmozgást vizsgál. A módszer esetében a vizsgált változók mérési szintje legalább ordinális szintű. A Spearman-féle rangkorreláció együtthatójának értelmezése a következők szerint történik:

0,0-0,3 között a változók között nincs összefüggés,

0,3-0,5 között a változók között gyenge erősségű összefüggés van,

0,5-0,7 között közepes erősségű összefüggés áll fenn,

0,7-1,0 között erős összefüggés van (ROSENTHAL és ROSNOW, 2008).

A χ^2 -próba egy nem-paraméteres statisztikai eljárás, amely nominális és ordinális mérési szintű változók közötti szignifikáns összefüggést vizsgál. A próba egy tapasztalati gyakorisági táblából indul ki, melyet egy feltételes (hipotetikus) gyakorisági táblával hasonlít össze (ezutóbbi a két változó függetlenségét reprezentálja). Amennyiben a próba szignifikáns, akkor a tapasztalati és feltételes gyakorisági táblák között jelentős eltérés van, tehát a változók között összefüggés van (JOHNSON és BHATTACHARYYA, 2019).

A hipotézisvizsgálatok során az elsőfajú hiba elkövetésének valószínűségét 10%-ban határoztam meg ($\alpha=10\%$).

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

4.1. A munkáltatóimárka-személyiség megalkotása

4.1.1. A munkáltatóimárka-személyiség megalkotásának lépései

A szakirodalmi javaslatok és saját gyakorlati tapasztalataim alapján megalkottam egy olyan stratégiát, amely segítségével szolgálhat a vállalatoknak munkáltatóimárka-személyiségük létrehozásában. A lépéseket háromszor két lépésre bontottam, az egyedi személyiségjegyeket, jellemzőket pedig kétszer három kategóriára osztottam fel.

I. Megalapozás

- a. Tudatosítani, hogy mindig egyedileg kerüljön megépítésre a brand. Érdemes elsősorban ebben a szakaszban függetleníteni a vállalatoknak magukat mindenféle ajánlástól, javaslattól és kategóriai besorolástól. Ezzel elérve, hogy figyelmük kizárólag befelé irányulhasson, és saját valódi jellemzőik, erősségeik, gyengeségeik kerüljenek felszínre.
- b. Ebből kiindulva, mégis külön kezelve a legfontosabb, hogy minden esetben meg kell hogy előzze a munkáltatóimárka-személyiség megalkotását és kifelé kommunikálását egyfajta belső (munkáltatói)márka-építés. Hiába akarna a cég bármit magáról kifelé közvetíteni, ha a belső légkörben nem ugyanaz a tapasztalat, sőt akár rossz értékelések kerülnek ki belülről, vagy épp csak a szájról-szájra reklám útján nem viszik jó hírét a szervezetnek a jelenlegi alkalmazottak. Természetesen nem lehet reális cél a 100% elégedettség minden munkavállaló részéről, de az uralkodó légkörnek és véleményeknek mindenképpen egységes kiindulási alapot kell szolgáltatnia az EBP megalkotásához.

II. Építés

- a. Összefoglalni mi az, amiben igazán jó a szervezet. Ezt a korábban leírt módon szükséges, hogy belső felmérés(sorozat) előzze meg. Ezek alapján már körvonalazódhat egy alapszemélyiség, amivel a szervezet a munkáltatói márkáját jellemezheti, felruházhathatja.
- b. A javasolt sorrendiség mentén érdemes első körben súlyozni az önmagukról összegyűjtött személyiségjegyeket, és a hangsúlyokat ennek mentén elhelyezni a személyiségben. Ezt követően megkezdődhet a kifelé történő kommunikáció, többek között a közösségi média felületeken.

III. Ellenőrzés

- a. A folyamatos tesztelés, elemzés, mérés nélkülözhetetlen, pont a megalapozás során hangsúlyozott egyediség miatt. Látni kell, hogy mely kampányok, üzenetek milyen eredményeket hoztak a szervezet számára, és ezekhez kell igazítani a hangsúlyokat. Fontos kiemelni, hogy ez a munkavállalók szemében nem „csalás, torzítás” hiszen ezekkel a személyiségjegyekkel valóban rendelkezik a cég, csak a kifelé kommunikálás során változhat ennek kinyilatkoztatása. Továbbá nem csupán kifelé kell a figyelmét fordítania a vállalatnak, ugyanúgy le kell követnie a belső változásokat is, és folyamatosan monitoroznia kell a belső véleményeket.
- b. Az ellenőrzés első lépésében felismert szükséges változtatások véghez vitele, folyamatos javítások, korrekciók, módosítások és fejlesztések az EBP-n.

4.1.2. A munkáltatóimárka-személyiség jellemvonásainak javasolt sorrendisége

Az EBP megalkotásának lépéseinél az „építés” szakaszban kiindulási pontként szolgálhat az alábbi, szakirodalmi ajánlások és személyes tapasztalatok alapján felállított sorrendiség. Az alaptulajdonságok olyan jellemvonásokat listáznak, amelyekkel eredendően előnyös minden szervezetnek rendelkeznie az EBP megalkotásának szempontjából. A kiegészítő tulajdonságok már inkább egyedibb, specifikusabb jellemzőket listáznak.

I. Alaptulajdonságok

- a. *autentikus*: hiteles, egyértelmű, viszonylagosan változatlan,
- b. *megbízható*: becsületes, lelkiismeretes, őszinte, emberséges, segítőkész, emberi
- c. *kiemelkedő* (minőségben és teljesítményben): sikeres, ambiciózus, versenytársaitól elkülönül

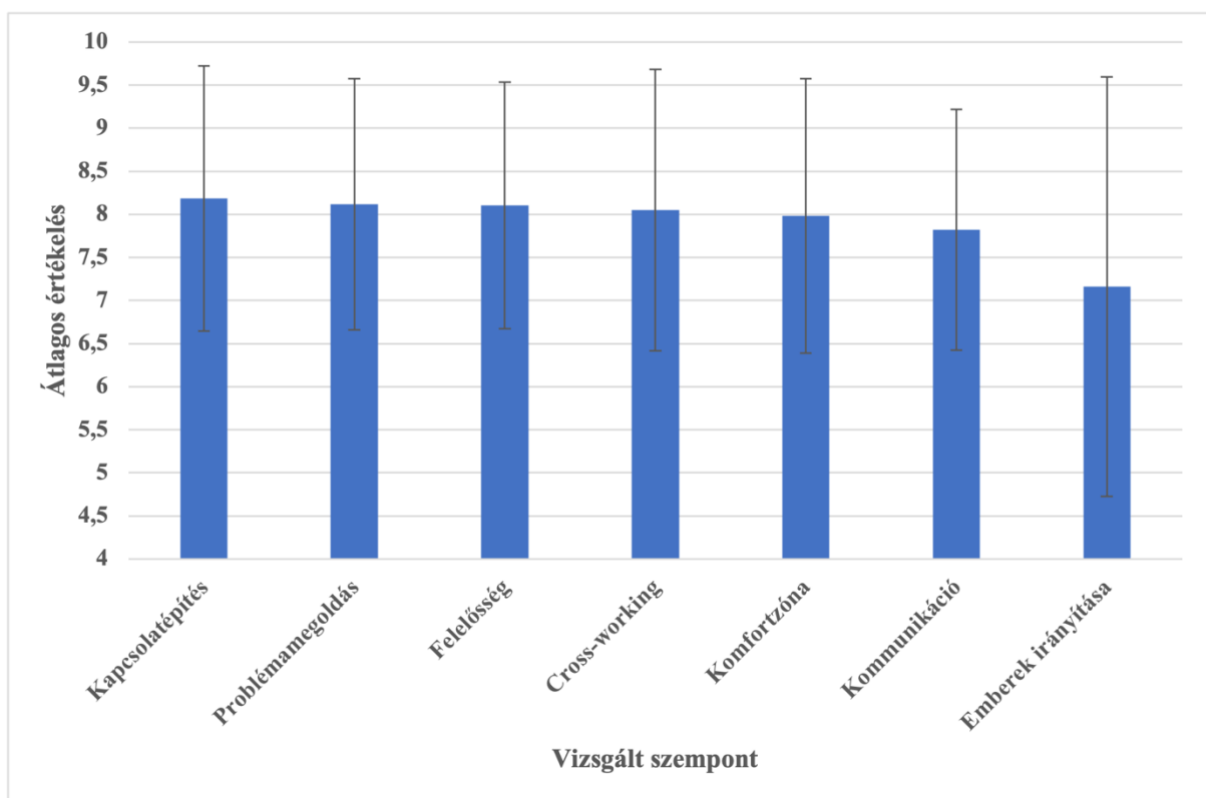
II. Kiegészítő tulajdonságok

- a. *innovatív*: tapasztalatokra nyitott, fejlődésre képes
- b. *közösségi*: társasági, optimista, szórakoztató, izgalmas, szenvedélyes
- c. *sikkes*: elegáns, trendi, naprakész, megnyerő

4.2. A jelenlegi munkavállalók körében végzett preferencia vizsgálat eredményei

4.2.1. Teljesítményértékelés alapján

A teljesítményértékelés során a munkavállalók önmagukról és egymásról fogalmaztak meg véleményeket, pontozták az adott készséget/képességet önmaguk és mások esetében. Jelen vizsgálat esetében a szempontokra 1-10-ig adtak pontot a munkavállalók megítélésük függvényében. A különböző készségek, képességek jelenlétét vizsgálni kívánt felmérés során vizsgált jellemzők átlagértékei alapján elmondható, hogy a kapcsolatépítés végzett az első helyen a DataExpertnél, ezt követi a problémamegoldás és a felelősségvállalás. Legkevésbé pedig az emberek irányítására való képesség jellemző, azonban a megítélés is ennél a tulajdonságnál a leginkább heterogén, ahogy ez az 4. ábrán is látható.



4. ábra: Teljesítményértékelési szempontok a DataExpertnél

Megjegyzés: A hibaszávok +/- 1 szórást jelölnek.

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Jól látható, hogy a csapatszellem erősen jelen van a vállalat esetében, ahol olyan munkavállalók dolgoznak, akik élén járnak a problémamegoldásban és a felelősségvállalásban saját munkájuk

íránt. Azonban az alá-fölérendeltségi kapcsolatokban jelenlévő kommunikáció és az ezzel szorosan összefüggő irányítás a munkavállalók szerint ennél hiányosabb, fejlesztésre szorul.

Érdeemes megvizsgálni azt is, hogy a különböző készségek/képességek jelenléte között van-e összefüggés. A következőkben a különböző szempontok közötti együttjárást fogom megvizsgálni korreláció elemzésen keresztül.

4. táblázat: Korrelációs mátrix a teljesítményértékelési szempontok alapján

		Felelősség	Komfortzóna	Probléma megelőzés	Kommunikáció	Kapcsolatépítés	Cross-working	Emberek irányítása
Felelősség	Rs	1,000						
	p-érték	.						
	N	420						
Komfortzóna	Rs	,406	1,000					
	p-érték	,000	.					
	N	420	420					
Probléma megelőzés	Rs	,576	,426	1,000				
	p-érték	,000	,000	.				
	N	420	420	420				
Kommunikáció	Rs	,407	,399	,424	1,000			
	p-érték	,000	,000	,000	.			
	N	420	420	420	420			
Kapcsolatépítés	Rs	,392	,433	,465	,539	1,000		
	p-érték	,000	,000	,000	,000	.		
	N	420	420	420	420	420		
Cross-working	Rs	,428	,366	,482	,351	,451	1,000	
	p-érték	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	420	420	420	420	420	420	
Emberek irányítása	Rs	,433	,406	,504	,439	,434	,331	1,000
	p-érték	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	420	420	420	420	420	420	420

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Megjegyzés: Rs: Spearman-féle korrelációs együttható.

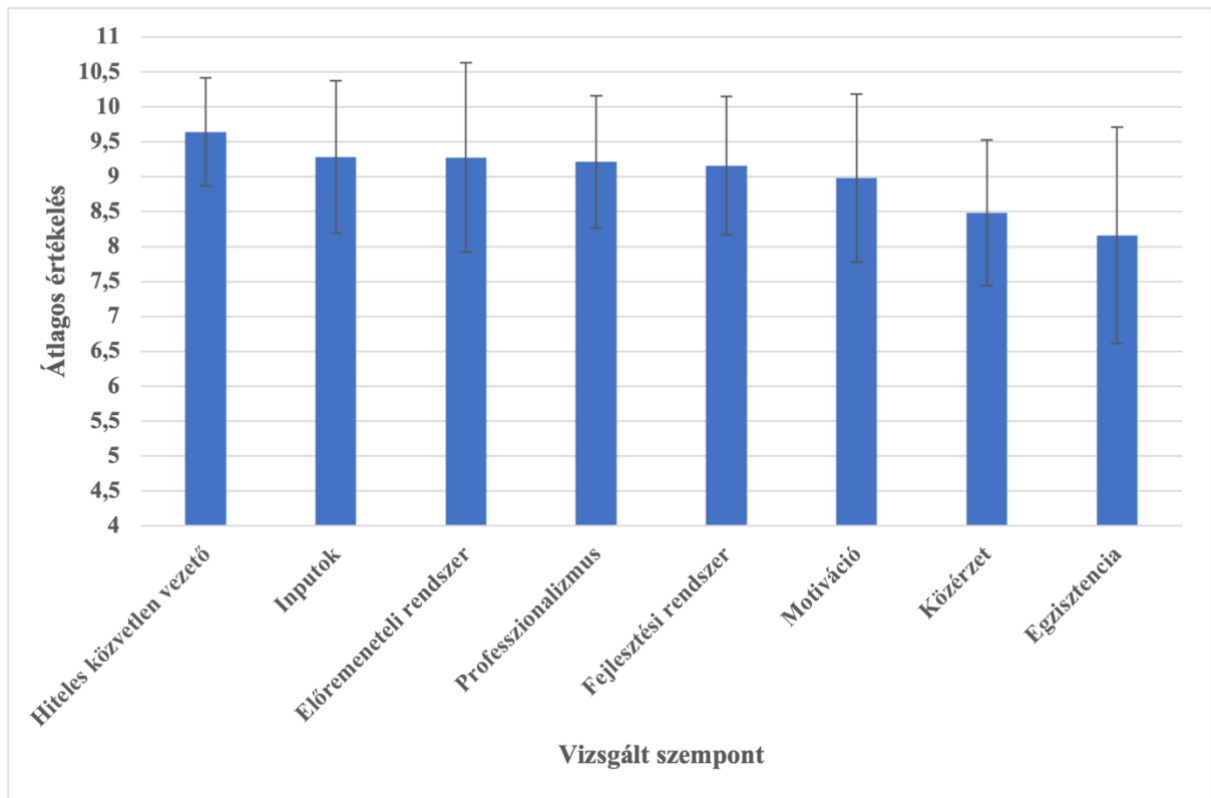
A korrelációs együttható mindenhol eltér szignifikánsan nullától, a változók között többnyire gyenge és közepes erősségű összefüggés azonosítható. A problémamegoldó képességnek megléte és a felelősségérzet között közepes erősségű, pozitív irányú szignifikáns összefüggést azonosítottam (Rs=0,58; df=418; p-érték<10%), azaz a problémamegoldó képességnek magasabb fokú jelenléte a felelősségérzet emelkedésével jár együtt. Ugyanezen következtetés

tehető a kommunikációs – és a kapcsolatépítési képességek összefüggésének vizsgálatakor ($R_s=0,54$; $df=418$; p -érték $<10\%$), továbbá a problémamegoldó és az emberek irányítására való képességnek a megléte között is ($R_s=0,50$; $df=418$; p -érték $<10\%$). Azaz elmondható, hogy a kommunikációs képességek magasabb fokú jelenléte a kapcsolatépítési képességek jelenlétének emelkedésével, valamint a problémamegoldó képességnek magasabb fokú előfordulása, az emberek irányítására való képesség emelkedésével jár együtt.

Összegezve a vállalat erősnek értékeli problémamegoldó és kapcsolatépítési képességeit, viszont kevésbé tartja magát élenjárónak az emberek irányítására való képesség és kommunikációs készségek tekintetében. Valamint elmondható, hogy a problémamegoldó képességnek magasabb fokú jelenléte a DataExpertnél a felelősségérzet és az emberek irányítására való képesség emelkedésével is együtt jár, illetve a kapcsolatépítési képességek magasabb fokú jelenléte a kommunikációs képességek jelenlétének emelkedését is jelenti. Ezért érdemes lehet egy későbbi vizsgálat során megnézni, milyen irányúak ezek a kapcsolatok, így konkrét javaslatok tehetőek majd arra vonatkozóan, hogyan érdemes fejleszteni az alacsonyabb pontszámmal értékelt területeket, kiaknázva a jellemzők között jelenlévő egymást erősítő hatásokat.

4.2.2. Szervezetikultúra-felmérés alapján

A DataExpertnél végzett szervezetikultúra-felmérés a szervezet belső légkörét, hangulatát volt hivatott felmérni. Az eredmények a munkatársak közötti viszonyokat, az elvárásokat, a kommunikációt, a vezetői stílust segítenek megérteni és mérni, melynek egyik végső célja, megtalálni azokat a jellemzőket, amelyek hatással vannak a dolgozók elégedettségére, motivációjára és teljesítményére. A szervezetikultúra-felmérés végső soron segít azonosítani a szervezeti kultúra erős és gyenge pontjait, valamint fejlesztési javaslatokat tenni arra, hogy a szervezet hol javíthat a dolgozók elégedettségén, produktívitasán és munkahelyi hangulatán. Ezáltal elérhető a teljesítmény javulása, valamint a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének növekedése.



5. ábra: Szervezetikultúra-felmérés szempontjai a DataExpertnél

Megjegyzés: A hibasávok +/- 1 szórást jelölnek.

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Jelen vizsgálat esetében a szempontokra 1-10-ig adtak pontot a munkavállalók elégedettségük függvényében. A szervezetikultúra-felmérés során vizsgált jellemzők átlagértékei alapján elmondható, hogy a DataExpertnél a leginkább a hiteles vezetőikkel voltak elégedettek az alkalmazottak, ezt követi az inputokkal és az előremeneteli rendszer nyitottságával való elégedettség (5. ábra). A legalacsonyabb átlagos pontszámot a munkavállalók esetében az egzisztenciális pozíciójukkal való elégedettségénél azonosítottam. Fontos azonban kiemelni azt, hogy ennél az állításnál volt a legmagasabb mértékű heterogenitás is a válaszadók körében. Alacsonyabb pontszámmal lett még minősítve a közérzet és a motiváció, viszont mivel szöveges értékelések is rendelkezésre álltak, így ott pontosabb képet nyerhettem a helyzetről. Sokan magánéletük, munkán kívüli dolgaik miatt adtak kevesebb pontot, illetve egy másik indok a felméréskor éppen fennálló ideiglenes és speciális helyzet volt, miszerint bizonyos csapatok egy felújítás idejére másik irodába költöztek át, ahol nem érezték magukat olyan komfortosan, mint az eredeti helyszínen.

Arra a kérdésre vonatkozóan, hogy „A hétköznapiakban milyen mértékben érez kétségbeesést, hogy barátoknak, rokonoknak beszéljen a munkájáról?” az alkalmazottak változó véleményeket fogalmaztak meg (átlag: 8,13, szórás: 2,16). Legtöbbjük nagyon szívesen számol be munkahelyi eseményekről, a feladatiról, sőt volt, aki úgy fogalmazott, hogy „vissza kell fognia magát, hogy ne csak erről beszéljen”. Akik azonban kevés pontot adtak, szinte mind azzal indokolták, hogy munkájuk összetettsége miatt nem találnának értő fülekre, így nem is nagyon próbálkoznak. A válaszokból viszont megállapítást nyert, hogy az alkalmazottak többsége rendkívül büszke arra, hogy a DataExpertnél dolgozhat, és szereti, amit csinál.

Összegezve elmondható, hogy hitelesnek és professzionálisnak érzik a DataExpertet a munkavállalók, ahol a megfelelő inputok rendelkezésre állnak a munkavégzéshez, és a folyamatos fejlesztéseknek és nyitott előremeneteli rendszernek hála, úgy érzik bármelyik pozícióig eljuthatnak. A szöveges értékelésekből az is kiderült, hogy éppen ezért a legnagyobb részük évek múlva is ott képzelel el magát, nem gondolkozik váltáson. Amivel azonban kevésbé voltak elégedettek a munkavállalók az az egzisztenciális helyzetük, ami persze nem csak a fizetésük függvénye. A szervezet szempontjából mindenképpen érdemes további vizsgálatokat végezni ezzel kapcsolatban, hogy hogyan érhetnének el magasabb elégedettséget munkavállalóiknál ezen a területen a fizetésemelések mellett.

Érdemes továbbá megvizsgálni, hogy a különböző szempontokkal való elégedettségek között van-e összefüggés. A következőkben a különböző szempontok közötti együttjárást fogom megvizsgálni korreláció elemzésen keresztül.

5. táblázat: Korrelációs mátrix a szervezetskultúra-felmérés szempontjai alapján

		Közérzet	Egzisztencia	Inputok	Fejlesztési rendszer	Előremeneteli rendszer	Motiváció	Hiteles közvetlen vezető	Professzionizmus
Közérzet	Rs	1,000							
	p-érték	.							
	N	56							
Egzisztencia	Rs	,231	1,000						
	p-érték	,087	.						
	N	56	56						
Inputok	Rs	,155	,076	1,000					
	p-érték	,255	,575	.					
	N	56	56	56					
Fejlesztési rendszer	Rs	,329	-,054	,034	1,000				
	p-érték	,013	,694	,805	.				
	N	56	56	56	56				
Előremeneteli rendszer	Rs	,186	,300	-,087	,171	1,000			
	p-érték	,171	,025	,522	,206	.			
	N	56	56	56	56	56			
Motiváció	Rs	,465	,467	,250	,110	,043	1,000		
	p-érték	,000	,000	,063	,420	,752	.		
	N	56	56	56	56	56	56		
Hiteles közvetlen vezető	Rs	,127	,109	,187	,276	,379	,022	1,000	
	p-érték	,353	,423	,169	,039	,004	,873	.	
	N	56	56	56	56	56	56	56	
Professzionizmus	Rs	,283	,054	,127	,479	,182	,100	,359	1,000
	p-érték	,035	,694	,351	,000	,178	,462	,007	.
	N	56	56	56	56	56	56	56	56

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Megjegyzés: Rs: Spearman-féle korrelációs együttható.

Az érzékelt professzionizmus és a fejlesztési rendszerrel való elégedettség között pozitív irányú szignifikáns összefüggést azonosítottam ($R_s=0,48$; $df=54$; $p\text{-érték}<10\%$), azaz a professzionizmus érzésének magasabb fokú jelenléte a fejlesztési rendszerrel való elégedettség emelkedésével jár együtt. Ugyanígy elmondható, hogy pozitív irányú szignifikáns összefüggés azonosítható a motiváltság és a jó közérzet között ($R_s=0,47$; $df=54$; $p\text{-érték}<10\%$). Hasonló erősségű pozitív irányú szignifikáns összefüggés fedezhető fel a motiváltság és az egzisztenciális elégedettség megléte között ($R_s=0,47$; $df=54$; $p\text{-érték}<10\%$). Azaz elmondható, hogy a motiváltság magasabb fokú jelenléte a közérzet javulásával, valamint az egzisztenciális elégedettség növekedésével jár együtt.

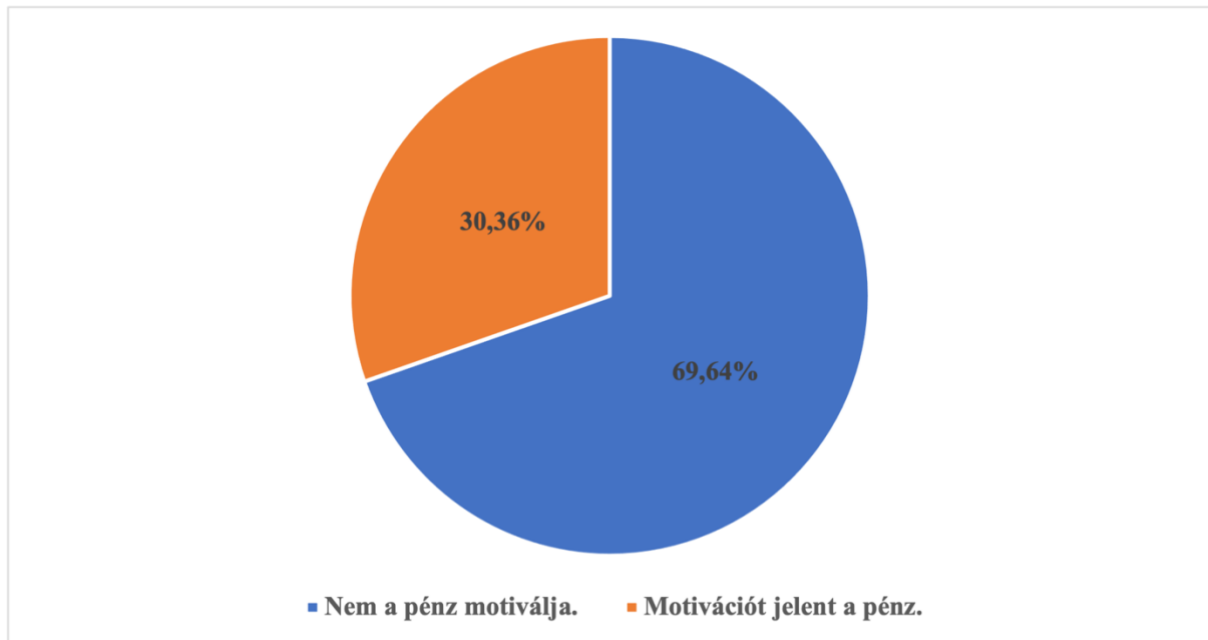
Összegezve elmondható, hogy a munkavállalók a szervezetskultúra-felmérés szempontjait tekintve **kevésbé voltak megelégedve az egzisztenciájuk mellett motivációjukkal és közérzetükkel**. Valamint megállapítottam, hogy **a motiváltság magasabb fokú jelenléte a**

közérzet javulásával, valamint az egzisztenciális elégedettség növekedésével jár együtt.

Ezért érdemes lehet egy későbbi vizsgálat során megnézni, milyen irányúak ezek a kapcsolatok, így konkrét javaslatok tehetőek majd arra vonatkozóan, hogyan érdemes fejleszteni az alacsonyabb pontszámmal értékelt területeket, kiaknázva a jellemzők között jelenlévő egymást erősítő hatásokat.

A szervezetikultúra-felmérés során a munkavállalók megválaszolták, azt a kérdést is, hogy „Saját értelmezési rendszerében meglévő motivációs eszközök közül Önt mivel lehet legjobban motiválni?”. Az erre adott válaszok segítettek elemezni, hogy a jelenlegi munkavállalók milyen preferenciákkal rendelkeznek motivációjuk növelését tekintve.

A szakirodalom ellentmondásos a tekintetben, hogy a munkavállalókat mennyire lehet pénzzel motiválni, milyen mértékben befolyásolja őket a toborzási folyamat során a fizetés (KAUR et al., 2015; SIVERTZEN et al., 2013). Ezért tartottam fontosnak megvizsgálni, hogy a DataExpert munkavállalóinál milyen szerepet tölt be a pénz mint motivációs eszköz. Azaz, hogy a fenti kérdésre adott válaszaikban kiemelik-e ennek a jelentőségét, vagy egészen más eszközöket említenek.

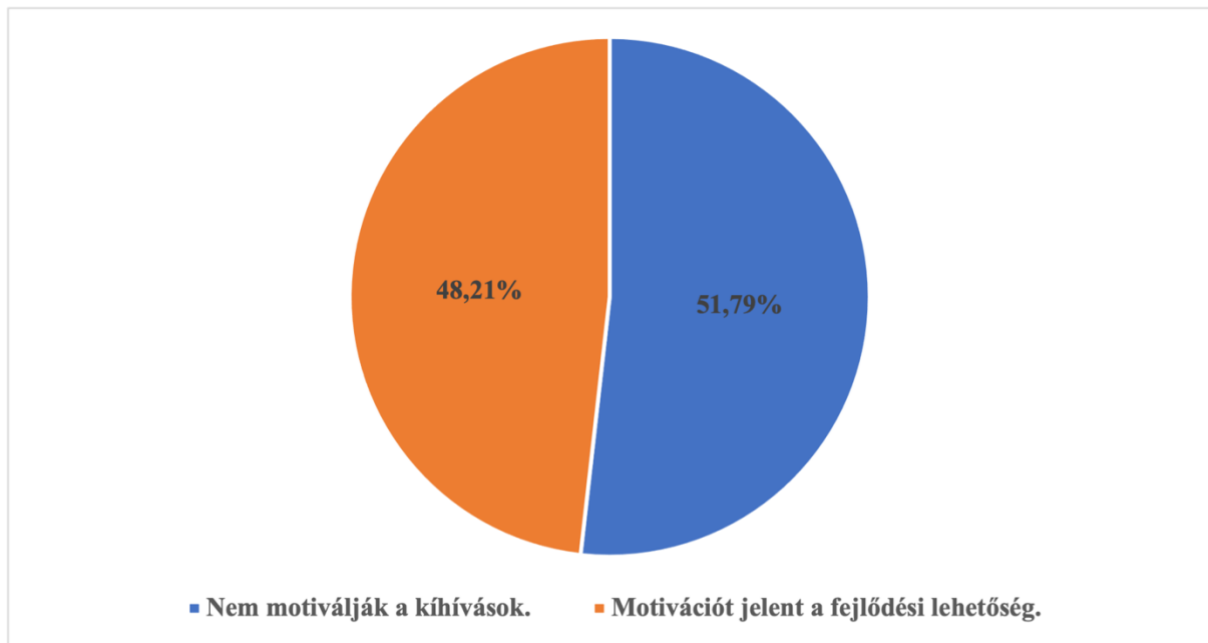


6. ábra: Pénz mint motivációs eszköz a DataExpert munkavállalóinak szemében

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Annak ellenére, hogy az egzisztenciális pozíciójukkal való elégedettségre adták az egyik legkevesebb pontot az alkalmazottak a szervezetikultúra-felmérés során, ebben az esetben csak

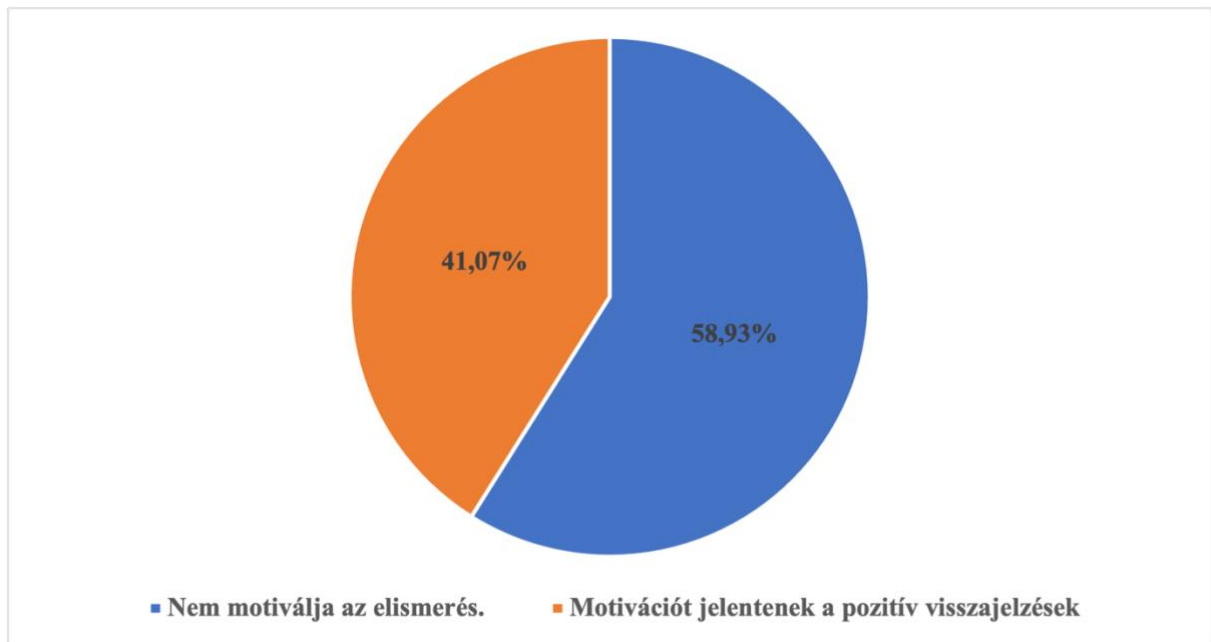
30,36%-uk említette válaszként valamilyen formában a pénzt. Más eszközök jelentősen nagyobb számban kerültek említésre ennél a kérdésnél.



7. ábra: Kihívások, fejlődési lehetőségek mint motivációs eszközök a DataExpert munkavállalóinak szemében

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A legtöbbet említett eszköz a kihívások, fejlődési lehetőségek volt. A munkavállalók közel fele jelölte meg válaszában erősen motiváló tényezőként azt, ha szakmai kihívásokkal szembesülhet, ezzel fejlődési lehetőségre téve szert. Szöveges válaszaikból az is kiderült, hogy többüket frusztrálja, ha nincs elég vagy kellően jelentőségteljes feladat, ami elvégzésre vár. Nem szeretnek unatkozni, szeretnének fejlődni, és megmutatni mit tudnak. Kedvelik azokat a feladatokat, amelyeket nem tudnak könnyen és gyorsan abszolválni. Mivel a DataExpert élen jár fejlesztési rendszerét és előremeneteli rendszerét tekintve is, így különösen előnyösnek mondható, hogy munkavállalóinak jelentős része ilyen attitűdökkel rendelkezik.



8. ábra: Elismerés mint motivációs eszköz a DataExpert munkavállalóinak szemében

Forrás: saját szerkesztés (2023)

41,07%-a a munkavállalóknak kiemelte az elismerést, pozitív visszajelzést, mint motivációs tényezőt. Szöveges válaszaikból kiderült, hogy akadnak, akik egészen mást értenek ezen válaszuk alatt. Volt, aki kiemelte, hogy egy jó szó, vagy köszönöm is elég lenne számára, négy szemközt, de akadt, aki a teljes csapat, vagy a vezetőség előtt várná mindezt. Volt, aki formális és volt, aki informális keretek között szeretne elismerésben részesülni, de a válaszadók nagy részénél megfigyelhető volt, hogy szívesen vennék, ha több vagy más minőségű pozitív visszajelzés érkezne hozzájuk.

A szakirodalom ellentmondásai az anyagi motivációt illetően és mivel a DataExpert munkavállalói legkevésbé egzisztenciális pozíciójukkal voltak elégedettek, így először a pénz szerepét vizsgáltam meg az alkalmazottak motivációs eszközei között. Utána felmerült a kérdés, hogy milyen egyéb tényezők motiválhatják őket a leginkább. A legtöbben a kihívások és az elismerés szerepét emelték ki. Ezek különösen fontosak voltak vizsgálatom szempontjából, hiszen ezeket átültetve gazdagíthatam a DataExpert munkáltatói márkaszemélyiségét. Így lett változatos, karrierorientált és közvetlen az EBP, amit az alkalmazottak több helyen is megerősítettek, hogy valóban tapasztalják ezen tulajdonságok meglétét a DataExpertnél.

4.2.3. HR beszélgetések alapján

A HR beszélgetések alapján általánosan elmondható, hogy a jelenlegi munkavállalók többsége általánosságban jól érzi magát a cégnél. Legtöbben a változatos vagy éppen állandó feladatokat (tehát az egyéni preferenciáikhoz illeszkedő munkát) és a csapatot emelték ki, ami miatt nagyon szeretnek a cégnél dolgozni. Ezek alapján egyedileg kell felmérni, hogy ki és mit igényel, ki szeretné azt, hogy másba is be legyen vonva, kinek jelent túlterhelést az adott feladatmennyiség. Ezeket az ilyen beszélgetések tárhatják fel önmagukról, egymásról, vagy éppen az ügyfelektől érkező visszajelzésekből. Ezért nagyon fontos, hogy kommunikálva legyenek a munkavállalók felé a közös programok, valamint visszacsatolás érkezzen az ottani élményekről.

A HR beszélgetések rávilágítottak, hogy a jelenlegi munkavállalóknak fontos, hogy a vezetők az egyéni sikereket név/csoport/csapat szerint transzparenssé osszák meg a többi munkavállalóval. A jellemzések alapján a kollégák büszkék önmagukra és egymásra, de sokan szerények, hajtja őket az operatív vezetőknek való megfelelési vágy. Bár a felmérés alapján azt nem tudják pontosan, hogy ők mivel foglalkoznak, ezért kifejezetten lenne rá igény, hogy többet tudjanak velük kommunikálni. Ez erősítené a bizalmat irányukba, a folyamatos kapcsolattartásnak köszönhetően, és időnként akár be is pillanthatnának abba, mit csinálnak az operatív vezetők. A beszélgetések hasonló eredményeket tártak fel a tulajdonosokkal kapcsolatosan is: pozitív megítélésük, igaz róluk sem tudják, hogy pontosan mit csinálnak. Az üzleti sikereket látják, érzik. Itt is szükséges lenne még több információt átadni a munkavállalóknak.

A juttatások, fizetések tekintetében a beszélgetések alapján nem volt jellemző az elégedetlenség, nagyon logikusan gondolkodnak a munkavállalók, de örülnének, ha fizetésemelésre kerülne sor. Ehhez szükséges, hogy folyamatosan monitorozva legyenek a fizetések (a cégnél és a piacon egyaránt), illetve a juttatásokat tekintve a különböző programokat nagyon szeretik.

A csapat meghatározó része a motivációnak a HR beszélgetések alapján. Azonban vegyes a csapatszellem megítélése, és fontosnak érzik, hogy kívülről is minden csapatot egyenlőként kezeljenek a vezetők. Szinte mindenkinél felmerült kisebb vagy nagyobb egyedi igény is. Ezekkel az operatív vezetők vagy tisztában vannak vagy egy-egy beszélgetés alkalmával meg fogják osztani a kollégák.

Összességében jól teltek a beszélgetések. Vegyes volt abból a tekintetből, hogy valaki könnyebben megnyílt és nagyon sok cégre fókuszáló meglátása volt, mások kevésbé voltak beszédesek, de szintén hasznos információkat adtak át. Egy-egy ellenálló munkavállaló is előfordult, de akadtak, akik mást is behoztak a beszélgetésbe (otthoni helyzet, vagy önértékelési problémák), nagy igény mutatkozott a kötetlen és félig strukturált beszélgetésekre.

4.3. A DataExpert munkáltatóimárka-személyiségének megalkotása és megjelenítése

A szakirodalmi javaslatok, valamint a DataExpert teljesítményértékelései, szervezetikultúra-felmérése és HR beszélgetéseik alapján az alábbi jellemzőket tartalmazó employer branding personalityt alkottam meg:



1. **Hiteles:** hiszen elsősorban az ott dolgozók tapasztalatai alapján építettem fel magát az EBP-t is, így a DataExpert valódi értékei kerültek be a személyiségjegyek közé
2. **Becsületes, őszinte, megbízható:** a munkáltatók is visszacsatolták, hogy egy támogató cégről van szó, ahol a vezetőség állja a szavát, tisztességesen jár el a munkavégzés során.
3. **Változatos:** A DataExpert EBP-je dinamikus és alkalmazkodó. Az igényeknek megfelelő feladatok biztosítása mellett lehetőséget nyújt arra is, hogy az alkalmazottak különböző projekteken dolgozhassanak, így biztosítva izgalmas és változatos munkakörnyezetet számukra.
4. **Közvetlen:** Az alkalmazottakat csapatépítő programokkal és egyéb tevékenységekkel ösztönzi arra, hogy jobban megismerjék egymást. Az ilyen közösségi kezdeményezésekkel a céget egy harmonikus, egységben működő közegnek tekintik, ahol a kollégák egymás támogatására és ösztönzésére számíthatnak. Mindez olyannyira igaz, hogy ha választhatnának sem dolgoznának home officeban, inkább továbbra is bejárnának és az irodában töltenék el a munkaidőt.
5. **Trendi:** Az alkalmazottak büszkék arra, hogy a cégnél dolgoznak, izgalmasnak és érdekesnek tartják a munkát, és professzionálisnak tartják a céget. Ennek okán nagyon szívesen beszélnek a hétköznapiak során barátaiknak, rokonaiknak munkájukról.
6. **Innovatív:** Az állandó fejlesztésre és a technológiai előnyök kiaknázására összpontosító vezetési stílus miatt a cég alkalmazottai tudják, hogy a munkáltatójuk kész és hajlandó változtatni, ha új és hatékonyabb módszerek merülnek fel.
7. **Karrierorientált:** A vállalat vezetősége törekszik rá, hogy az alkalmazottakat támogassa a karrierjük fejlesztésében. A dolgozók érezhetik, hogy a cég elkötelezett az

előremeneteli lehetőségeik és szakmai fejlődésük iránt, hiszen többek között akár különböző programozó és nyelvi képzéseken is részt vehetnek. Néhányan egyenesen úgy fogalmazzák, hogy a cégnél eltöltött hónapok alatt többet fejlődtek, mint az elmúlt 10 évben.

8. **Kreatív:** A vezetés nyitott a dolgozók javaslataira és új ötleteire, és támogatja őket, hogy kreatívak és innovatívak legyenek. Ennek eredményeként inspiráló munkahelyként tekintenek a DataExpertre. Így maradnak az alkalmazottak kiemelten motiváltak, olyannyira, hogy legtöbbször három év múlva is kizárólag a DataExpertnél tudja magát elképzelni.
9. **Professzionális, kiemelkedő, izgalmas:** A cég személyisége egyértelműen megbízható. Valamint az alkalmazottak magukat is professzionális szakembereknek érzik, mivel a vezetés minden olyan eszközt és erőforrást biztosít, amellyel hatékonyabbak lehetnek. Saját maguk munkáját mindannyian hasznosnak, és érdekesnek találják, úgy gondolják mind hozzájárulnak ahhoz, hogy ügyfeleik magabiztos és jó döntéseket hozzanak. Továbbá nyitott előremeneteli rendszerrel rendelkezik a DataExpert a dolgozók olvasatában, amit a hitelesnek tartott vezetőik is támogatnak.



6. táblázat: Az EBP-t hangsúlyozó álláshirdetések szövegei és tartalmi

Hirdetés típusa	Hangsúlyozott EBP jellemzők, hirdetés képi megjelenése	Hirdetés szövege
EBP-1	<p>pozitív, megbízható, tudatos</p> 	<p>Tapasztald meg a különbséget és jelentkezz hozzánk!</p> <p>Üdvözlünk a DataExpert világában, ahol arra ösztönzünk, hogy a legtöbbet hozd ki az munkádból, és élvezd azt, amit csinálsz, a lehető leginnovatívabb módon. Mi hiszünk abban, hogy az innovatív gondolkodás, a pozitív szemléletmód és hozzáállás, valamint a tudatosság a legfontosabbak dolgok közé tartoznak az életben, és ez mindig visszaköszön a megbízható és karrierorientált munkakörnyezetünkben.</p> <p>Jelentkezz hozzánk és fedezd fel a DataExpert egyedi, professzionális környezetét, ahol mindennap új kihívásokban fejlesztheted szakértelmedet!</p> <p>Próbáld ki magad az adatvezérelt döntéshozatal két különösen izgalmas ágazatában, a piackutatás és az üzleti intelligencia területén: https://dataexpert.hu/career/</p>
EBP-2	<p>minőségi, változatos, karrierorientált</p>	<p>Elkötelezettek vagyunk munkavállalóink iránt</p> <p>Csatlakozz a DataExpert élményhez és tapasztald meg a professzionális munka izgalma! Munkakörnyezetünk kialakításakor minden részletre odafigyeltünk, hogy biztosítsuk a minőséget és a legújabb technológiákat. Elkötelezettek vagyunk munkavállalóink előremeneteli lehetőségei és szakmai</p>

		<p>növekedése iránt, számos képzéssel várjuk jelentkezőinket.</p> <p>Tapasztald meg a különbséget és jelentkezz hozzánk!</p> <p>Próbáld ki magad az adatok magas szintű világában, ahol valóban unikális projektek várnak: https://dataexpert.hu/career/</p>
<p>EBP-3</p>	<p> kreatív, innovatív, izgalmas</p> 	<p>Fedezd fel nyitott álláslehetőségeinket és válts a DataExpert világára</p> <p>Fedezd fel a DataExpert állásait, a kreativitás és az innováció új szintjét. Ahol nem csak hogy izgalmas feladatokkal és fejlődési lehetőségekkel találkozhatasz, de a legújabb és legkorszerűbb technológiákkal is. Elemzőink és fejlesztőink mindig az innováció élén járnak, és képzéseinknek, előremeneteli lehetőségeinknek hála a Te kreativitásodnak is csak a képzeleted szabhat határt.</p> <p>Ha Te is kreatív és innovatív vagy, akkor a DataExpert a tökéletes munkahely számodra. Fedezd fel nyitott álláslehetőségeinket és válts a DataExpert világára!</p> <p>Nyitott pozícióink: https://dataexpert.hu/career/</p>

Forrás: saját szerkesztés (2023)

7. táblázat: Hagyományos álláshirdetési szövegek, EBP fókusz nélkül

Hirdetés típusa	Hangsúlyozott jellemzők, hirdetés képi megjelenése	Hirdetés szövege
NEMEBP-1	<p>szükséges végzettség, tevékenységi terület</p> 	<p>Légy Te a következő expert!</p> <p>Érdekel az adatok világa? IT, matematikus vagy pénzügyi végzettséggel rendelkezel? Vár a DataExpert! Technológiai megoldásokat és támogatást nyújtunk az adatvezérelt döntéshozatalhoz. Két fő ágazatban, a piackutatás és az üzleti intelligencia területén segítjük partnereinket. Csatlakozz egy nemzetközileg elismert, iparágában egyedülálló vállalathoz!</p> <p>Légy Te a következő expert, nézz szét nyitott pozícióink között. https://dataexpert.hu/career/</p>
NEMEBP-2	<p>szervezet pozíciója, munka leírása</p> 	<p>Jelentkezz nemzetközi szinten élen járó cégünkhöz!</p> <p>Debrecen szívében várja csapata legújabb tagjait az adatfeldolgozásban nemzetközi szinten élen járó DataExpert.</p> <p>Mit nyújtunk?</p> <ul style="list-style-type: none"> • karrierépítés lehetősége • együttműködés nemzetközi partnerekkel • belföldi és külföldi üzleti utak • változatos, unikális projektek • folyamatos fejlődés, belső képzések • fiatalos csapat <p>Jelentkezz még ma hozzánk! https://dataexpert.hu/career/</p>
NEMEBP-3	<p>szervezet általános jellemzői, szükséges készségek</p>	<p>Már csak Te hiányzol, jelentkezz csapatunkhoz</p> <p>Csapatunk már több, mint 60 főt számlál, de Te még hiányzol!</p> <p>Várunk a DataExperthez, ha</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • közel áll hozzád az adatok világa • jó elemzőképességgel rendelkezel • és szívesen dolgoznál egy nemzetközileg is elismert vállalatnál. <p>Tekintsd meg nyitott pozícióinkat: https://dataexpert.hu/career/</p>
--	---	--

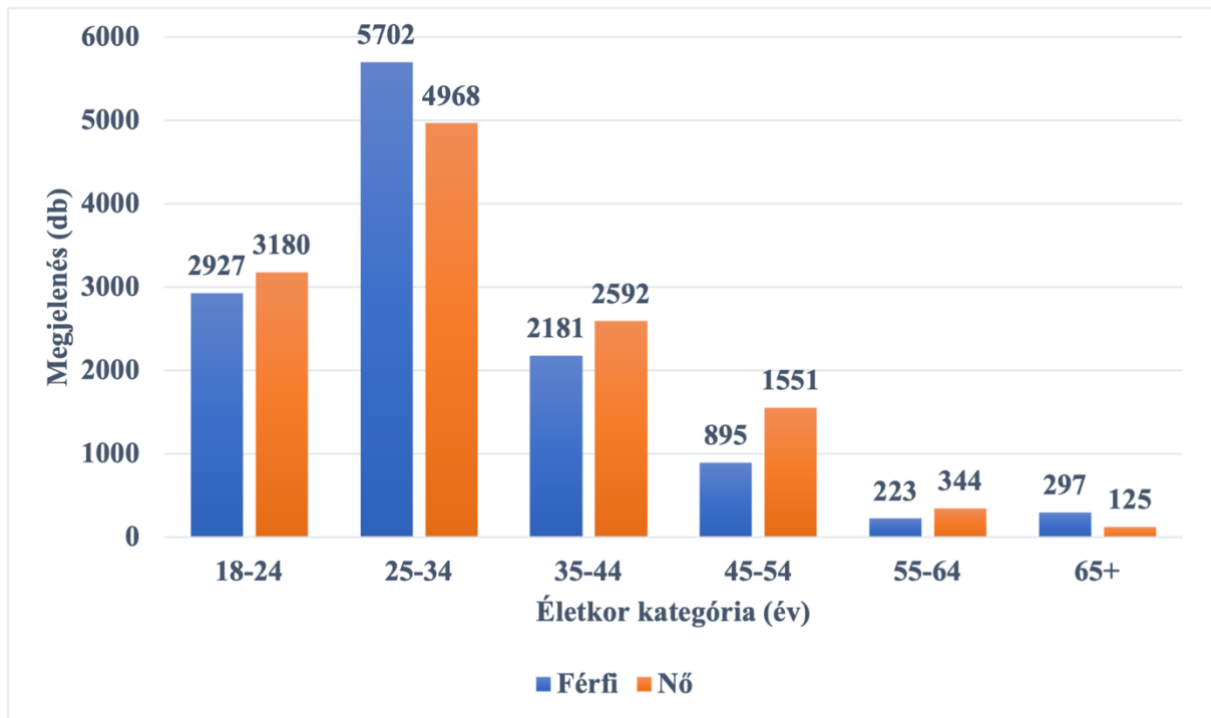
Forrás: saját szerkesztés (2023)

4.4. A potenciális munkavállalók preferenciáinak vizsgálata

4.4.1. Leíró statisztikai elemzés

Megjelenések száma:

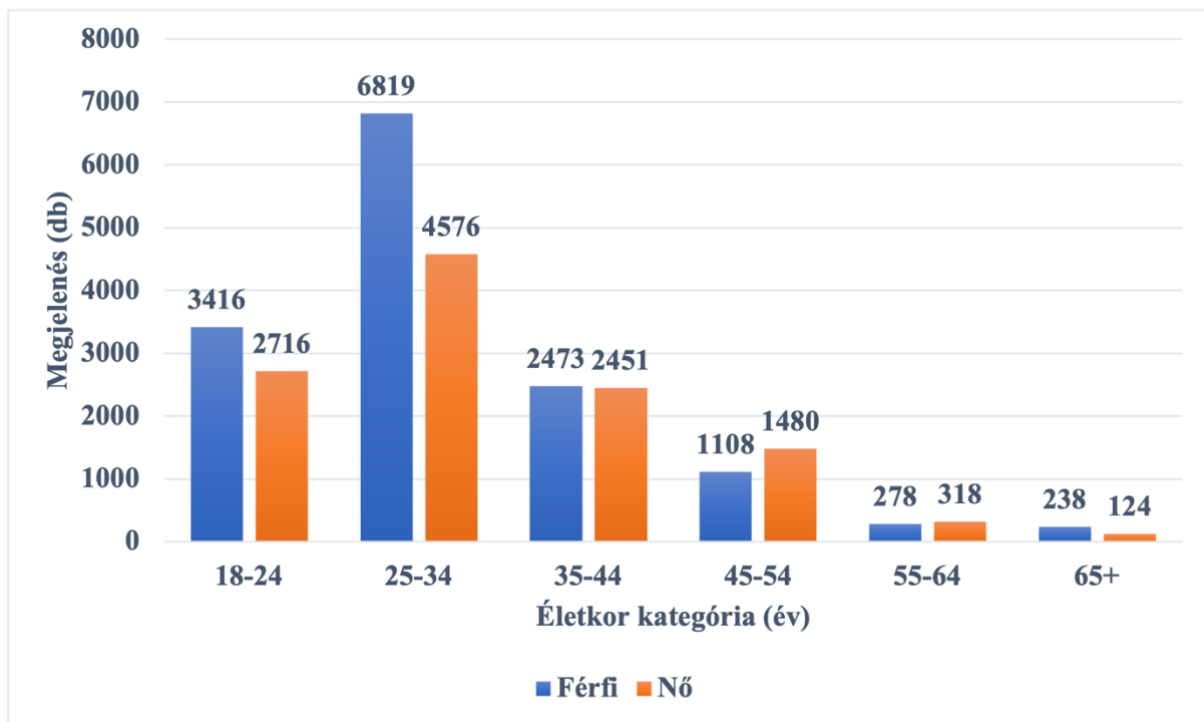
A megjelenések számát vizsgálva általánosan elmondható, hogy a legtöbb megjelenés a releváns korcsoportban volt jellemző. Az EBP típusú hirdetések releváns korosztályaiban a 18-24 évesek között a nemek szerinti megoszlás kiegyenlítettnek bizonyult egy enyhe eltérés figyelhető meg a nők javára, a 25-34 éves korcsoportban azonban a férfiaknál jelentek meg gyakrabban az ilyen típusú hirdetések. Mivel az összes kategória esetében kiegyenlítettnek mondható a nemek aránya, és ha eltérés is van, vegyesen fordul elő, így ezeknél a bejegyzéseknél a nemek egyenlően történő célzására a jelenlegi hirdetések megfelelőnek bizonyultak.



9. ábra: Megjelenések száma nemek és életkor szerint az EBP típusú hirdetéseknel

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A releváns korcsoportokban (18-24 és a 25-34 évesek között) a NEMEBP típusú hirdetések férfiaknál gyakrabban jelentek meg, mint nőknél. A nemek közötti különbség a nem releváns korcsoportokban kiegyenlítettebbé vált. Elmondható azonban, hogy az ilyen típusú hirdetések eredményesebben jelennek meg a férfiak képernyőjén, így érdemes lehet megvizsgálni, hogy hogyan lehetne olyan hirdetéseket készíteni a témában, amelyek hatására az algoritmus a nők számára többször jeleníti meg a tartalmakat.



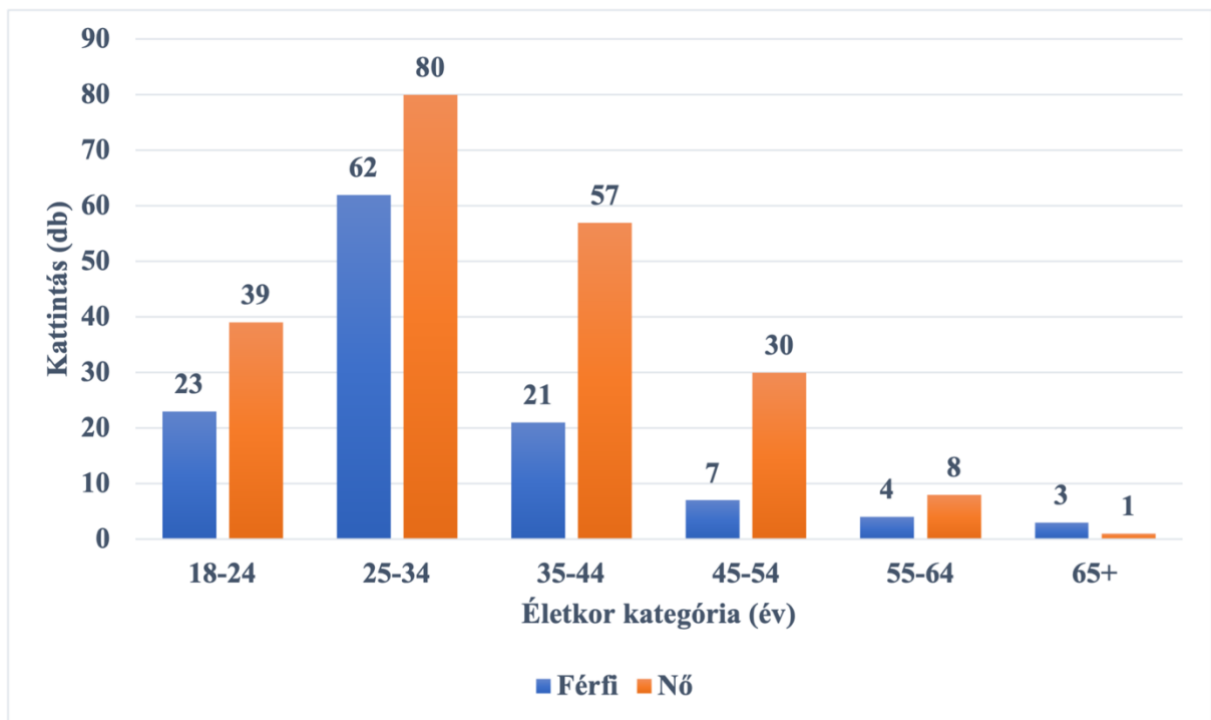
10. ábra: Megjelenések száma nemek és életkor szerint a NEMEBP típusú hirdetéseknel

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Szerencsésnek mondható, hogy minden szabályozás ellenére kampányszinten látszik (9. ábra, 10. ábra), hogy a hirdetések releváns életkorban lévőköt érték el, összeségében közel azonosan férfiakat és nőket. A NEMEBP típusú hirdetések gyakrabban jelentek meg a felhasználók körében, megoszlásuk a releváns korosztályban eltért. A 18-24 évesek között az EBP típusú hirdetések gyakrabban jelentek meg nőknél, mint férfiaknál, a NEMEBP típusúaknál ez pont fordítva alakult. Illetve 25-34 éves korosztályban jelentősen kiegyenlítettebb volt a nemek közötti megjelenések aránya a EBP típusú hirdetéseknel, mint a NEMEBP bejegyzéseknél.

Átkattintások száma:

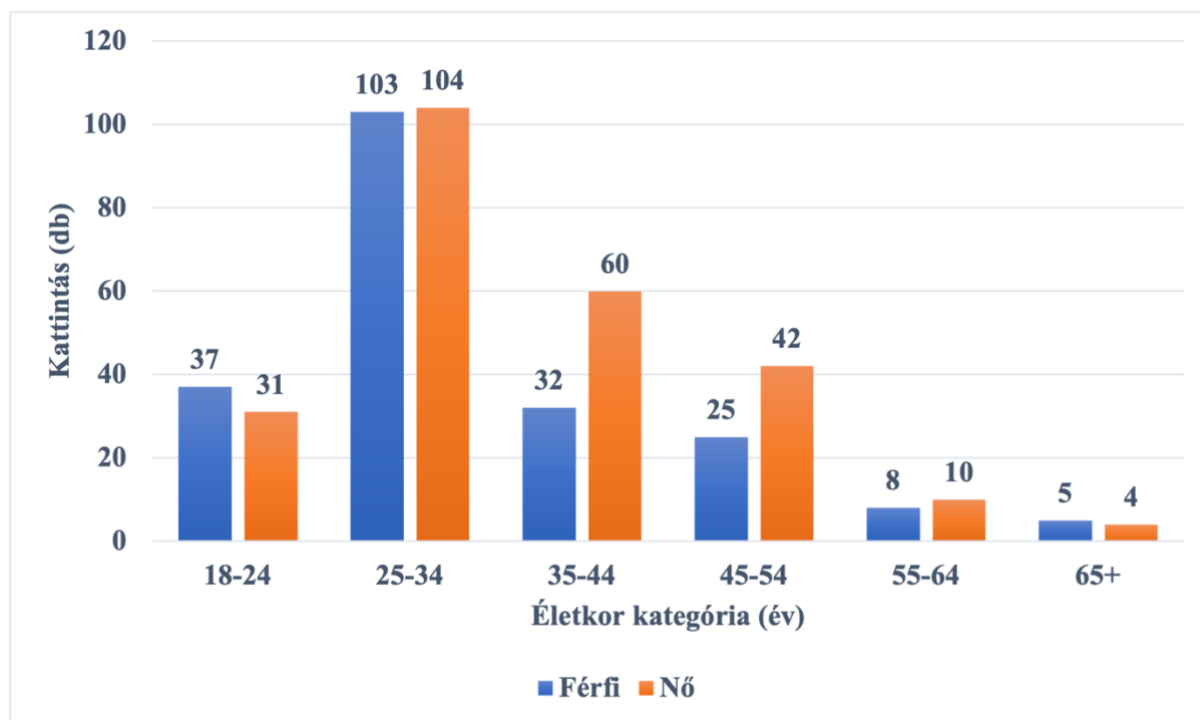
Az EBP típusú hirdetéseknel a 25-34 éves nőknél volt a legmagasabb az átkattintások száma, valamint minden korosztályban jellemzően a nők kattintottak többen. Így érdemes lehet megnézni, hogy ennél a hirdetéstípusnál, hogyan lehet azt elérni, hogy a férfiakat is átkattintásra bírják a bejegyzések. A 35-44 éves korosztályban magasabbnak átkattintás számok láthatóak, mint a 18-24 évesek körében, sőt még a 45-54 korcsoportban is előfordul a nőknél kiemelkedően magas érték. Így javasolt úgy módosítani a hirdetésekot, hogy azok a fiatalabb korosztály számára vonzóbbak legyenek.



11. ábra: Átkattintások száma nemek és életkor szerint az EBP típusú hirdetéseknel

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Az átkattintások száma a NEMEBP típusú hirdetések esetében a releváns korcsoportban rendkívül kiegyenlítettnek bizonyult, volt korcsoport, ahol a férfiak és volt, ahol a nők kattintottak többen. A hirdetések ezek alapján jól voltak optimalizálva a nemek egyenlő arányú célzására. Azonban a 35-44 és a 45-54 évesek körében történő átkattintási számok magasabbak csoportonként összesítve, mint a 18-24 éves kategóriában, így érdemes lehet úgy módosítani a bejegyzéseket, hogy azok a fiatalabb korosztályt is átkattintásra ösztönözzék.



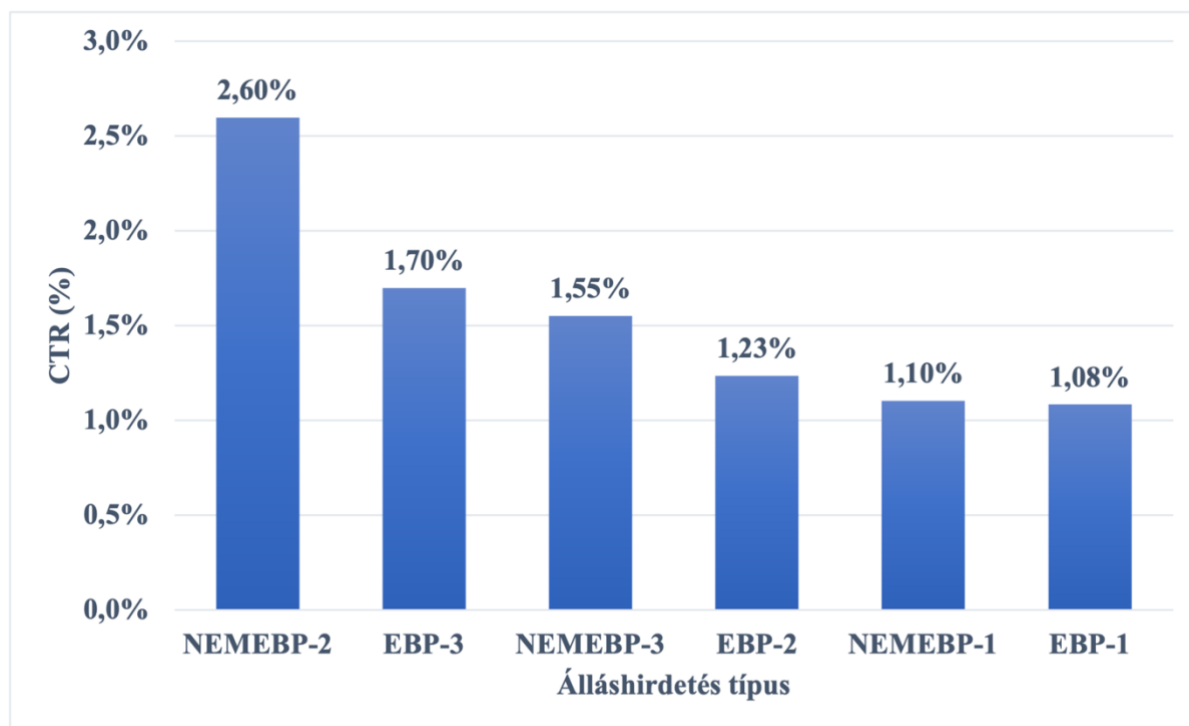
12. ábra: Átkattintások száma nemek és életkor szerint a NEMEBP típusú hirdetéseknel
Forrás: saját szerkesztés (2023)

Átkattintások tekintetében is eredményesebbek voltak a NEMEBP típusú hirdetések, valamint kiegyenlítettebbnek bizonyult mindkét releváns életkor kategóriában a nemek közötti arány esetükben, mint az EBP típusú bejegyzéseknél. Mindkét típusnál elmondható azonban, hogy optimalizálni szükséges a hirdetéseket a fiatalabb korosztály célzására.

Átkattintási arányok:

A WORDSTREAM (2022) és az ADBRAZE (2022) jelentései alapján az átlagos átkattintási arány iparágtól függetlenül a Facebookon 0,9% körül van, ez állások és oktatás esetében körülbelül 0,45-0,55%-ra esik vissza átlagosan. Általában 0,9% felett már jónak mondható az érték, 1,5% felett pedig kiemelkedőnek. Az iparági átlag jelen esetben alacsonyabbra teszi ezt a mércét arányosítva, de az eredmények jóval felülmúlják azt, így én most az iparágtól független javaslatokat vettem alapul.

Az átkattintási arányok tekintetében a NEMEBP-2 típusú emelkedett ki, de az EBP-3 és a NEMEBP-3 bejegyzések arányai is magasnak mondhatóak. Mivel mindegyik hirdetés esetében 0,9% felett van a CTR, így bármelyik javasolható későbbiekben is alkalmazásra, mégis az első három az, aminek eredményei különösen figyelemre méltóak.



13. ábra: Hirdetések teljesítménye CTR szerint

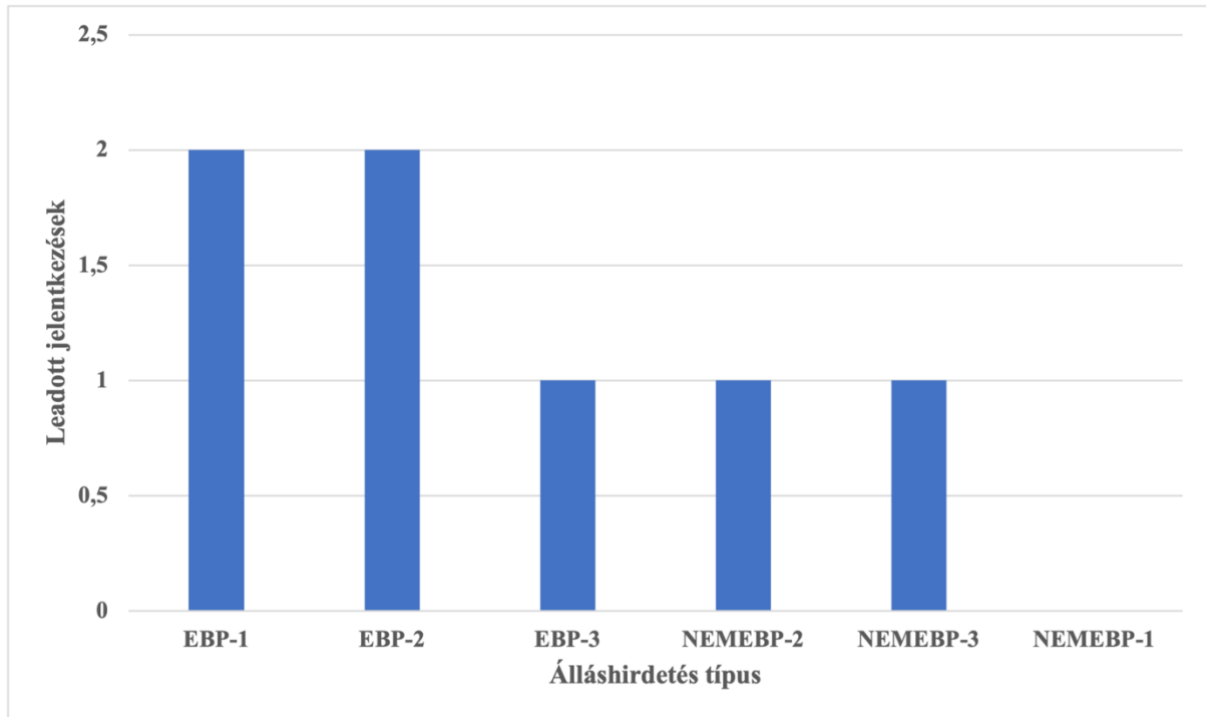
Forrás: saját szerkesztés (2023)

Megállapítást nyert, hogy a NEMEBP típusú bejegyzések jobb átkattintási arányokat értek el a felhasználók körében. Egészen pontosan a szervezet pozícióját, munka leírását (NEMEBP-2) tűnik a legérdemesebbnek hangsúlyozni, ha az átkattintások arányát szeretnék növelni. Amennyiben megjelenítenék az EBP-t is a bejegyzésekben, és az átkattintási arányt is magasan tartanák, úgy a kreatív, innovatív és izgalmas (EBP-3) jellemzők együttes alkalmazása jövedelmezőbbnek tűnik, mintsem a minőségi, változatos, karrierorientált vagy a pozitív, megbízható, tudatos. Ezenfelül jól teljesíthetnek azok a hirdetések is, amelyek a szervezet általános jellemzőit és a jelentkezéshez szükséges készségeket (NEMEBP-3) listázzák. Kevésbé azok, amelyek a szükséges végzettséget és a cég tevékenységi területét (NEMEBP-1) mutatják be.

Eredmények:

A kampánnyal kapcsolatos eredeti célkitűzésben szereplő eredménynek a leadott jelentkezések minősülnek. Összesen hét potenciális munkavállaló jelentkezett a report-időszak alatt a DataExperthez. Ebből öt jelentkező az EBP típusú hirdetések, kettő pedig a NEMEBP típusú bejegyzések hatására. Három 18-24 közötti férfi jelentkező közül kettő az EBP-1 hirdetés hatására, egy pedig az EBP-3 hatására, valamint két 25-34 közötti női jelentkező érkezett az

EBP-2-nek köszönhetően. A NEMEBP típusú hirdetések összesen két 25-34 év közötti férfi jelentkezőt vonzottak, egyikőjük a NEMEBP-2, míg másikuk a NEMEBP-3 hirdetés hatására jelentkezett.



14. ábra: Hirdetések teljesítménye eredmény szerint

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Megállapítható, hogy az EBP típusú bejegyzések jelentősen jobb eredményeket értek el, mint a NEMEBP típusúak. A legjobban azok a hirdetések teljesítettek, amelyek vagy a pozitív, megbízható, tudatos (EBP-1) tulajdonságait hangsúlyozzák a DataExpertnek, vagy a minőségi, változatos és karrierorientált (EBP-2) jellemzőit. Így ezekre érdemes a hangsúlyt helyezni, amennyiben a jelentkezések számát szeretnék növelni a hirdetésekkel. Eredményes volt továbbá az is amikor a kreatív, innovatív és izgalmas (EBP-3) tulajdonság került hangsúlyozásra, de a NEMEBP típusú, szervezet pozícióját, munka leírását (NEMEBP-2), valamint a szervezet általános jellemzőit, a jelentkezéshez szükséges készségeket (NEMEBP-3) kiemelő hirdetések is. Nem történt jelentkezés a szükséges végzettséget, a cég tevékenységi területét (NEMEBP-1) bemutató hirdetés hatására. Így ezt nem érdemes hangsúlyozni, amennyiben a jelentkezés leadását tekintik eredménynek.

Összegezve a hirdetések teljesítményét, a megjelenések száma, illetve az átkattintási arány is alacsonyabb az EBP-t tartalmazó hirdetésekben, azonban a célteljesülések jóval felülmúlják a NEMEBP hirdetéseket. Ez azt is jelenti, hogy ugyan többen átkattintottak a weboldalra az EBP-t nélkülöző hirdetések hatására, azonban nem abból az igazán szűken értelmezett célközönségből kerülhettek ki, akik valóban alkalmasak lettek volna a jelentkezés leadására. Ennek oka lehet, hogy az átkattintók például ott vették észre, hogy nem teljesítik a feltételeket, a leírás alapján már nem volt nekik szimpatikus a munka stb. Így hiába kisebb az átkattintási arány az EBP hirdetésekénél, azok valóban a releváns célközönséget szólították meg, eredményesebben hozták a jelentkezőket. Így elmondható, hogy költséghatékonyabbnak is bizonyult ilyen hirdetéseket alkalmazni, hiszen ugyanannyi pénzből több jelentkezőt tudtak biztosítani ezek a kampányok. Alapvetően lehet az is cél egy kampánynál, hogy az átkattintási arány legyen magas, vagy akár a megjelenések, elérések, megosztások, like-ok, hozzászólások száma legyen több, de álláshirdetéseknél egyértelműen a jelentkezések száma az, ami leginkább mutatja, hogyan teljesítenek a hirdetések. Sőt a különböző hirdetési környezetekben viszont megjelenésekért, átkattintásokért fizetnek a vállalatok, és amennyiben ez a szám magas, viszont a cél nem teljesül, azaz nem adnak le jelentkezést, úgy csak a költségek nőnek eredmény nélkül. Az EBP hirdetésekénél elmondható, hogy kevesebb megjelenés és átkattintás mellett is eredményesebben, költséghatékonyabban teljesítettek.

Az álláskeresők preferenciáit tekintve elmondható, hogy hiába találkozott több ember többször a NEMEBP hirdetésekkel, azokat, akik jelentkezni szándékoztak ilyen típusú munkakörbe, inkább az EBP hirdetések hatására tették meg mindezt. Hiába bírta átkattintásra a megszólított emberek nagyobb részét NEMEBP hirdetés, a valódi eredményességet az álláskeresőknél a másik típusú bejegyzések hozták el. Így elmondható, hogy az igazán releváns célközönség preferenciáit tekintve az EBP-t tartalmazó hirdetések bizonyulnak sikeresebbnek.

4.4.2. Összefüggés vizsgálatok

A megjelenések, átkattintások és valódi célteljesülések elemzése utána fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy van-e összefüggés a kitöltők jellemzői (nem és életkor), illetve azok preferenciái között. Az összefüggések vizsgálata érdekében χ^2 -próbákat végeztem.

Nem alapján:

8. táblázat: EBP-1 hirdetés

			Kattintás	Figyelmen kívül hagyás	Összesen
Nem	Férfi	Gyakoriság	53	5045	5098
		Korrigált maradék	-,5	,5	
	Nő	Gyakoriság	41	3504	3545
		Korrigált maradék	,5	-,5	
Összesen		Gyakoriság	94	8549	8643

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredménye alapján nem azonosítottam szignifikáns összefüggést a nem és a kattintás között az EBP-1 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=0,27$; $df=1$; $p>10\%$).

9. táblázat: EBP-2 hirdetés

			Kattintás	Figyelmen kívül hagyás	Összesen
Nem	Férfi	Gyakoriság	39	4152	4191
		Korrigált maradék	-2,6	2,6	
	Nő	Gyakoriság	60	3754	3814
		Korrigált maradék	2,6	-2,6	
Összesen		Gyakoriság	99	7906	8005

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredménye alapján szignifikáns összefüggést állapítottam meg a nem és a kattintás között az EBP-2 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=6,75$; $df=1$; $p<10\%$; Cramer's $V=0,03$). A női felhasználók körében szignifikánsan gyakoribb a kattintás ennél a hirdetés típusnál, míg a férfiaknál szignifikánsan kevésbé gyakori.

10. táblázat: EBP-3 hirdetés

			Kattintás	Figyelmen kívül hagyás	Összesen
Nem	Férfi	Gyakoriság	114	2908	3022
		Korrigált maradék	11,0	-11,0	
	Nő	Gyakoriság	28	5287	5315
		Korrigált maradék	-11,0	11,0	
Összesen		Gyakoriság	142	8195	8337

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredménye alapján szignifikáns összefüggést állapítottam meg a nem és a kattintás között az EBP-3 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=121,21$; $df=1$; $p<10\%$; Cramer's $V=0,12$). A női felhasználók körében szignifikánsan kevésbé gyakori a kattintás ennél a hirdetés típusnál, míg a férfiaknál szignifikánsan gyakoribb.

11. táblázat: NEMEBP-1 hirdetés

			Kattintás	Figyelmen kívül hagyás	Összesen
Nem	Férfi	Gyakoriság	36	4127	4163
		Korrigált maradék	-2,1	2,1	
	Nő	Gyakoriság	50	3622	3672
		Korrigált maradék	2,1	-2,1	
Összesen		Gyakoriság	86	7749	7835

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredménye alapján szignifikáns összefüggést állapítottam meg a nem és a kattintás között a NEMEBP-1 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=4,44$; $df=1$; $p<10\%$; Cramer's $V=0,02$). A női felhasználók körében szignifikánsan gyakoribb a kattintás ennél a hirdetés típusnál, míg a férfiaknál szignifikánsan kevésbé gyakori.

12. táblázat: NEMEBP-2 hirdetés

			Kattintás	Figyelmen kívül hagyás	Összesen
Nem	Férfi	Gyakoriság	152	4048	4200
		Korrigált maradék	5,7	-5,7	
	Nő	Gyakoriság	81	4694	4775
		Korrigált maradék	-5,7	5,7	
Összesen		Gyakoriság	233	8742	8975

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredménye alapján szignifikáns összefüggést állapítottam meg a nem és a kattintás között a NEMEBP-2 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=32,67$; $df=1$; $p<10\%$; Cramer's $V=0,06$). A női felhasználók körében szignifikánsan kevésbé gyakori a kattintás ennél a hirdetés típusnál, míg a férfiaknál szignifikánsan gyakoribb.

13. táblázat: NEMEBP-3 hirdetés

			Kattintás	Figyelmen kívül hagyás	Összesen
Nem	Férfi	Gyakoriság	93	5947	6040
		Korrigált maradék	-,1	,1	
	Nő	Gyakoriság	49	3098	3147
		Korrigált maradék	,1	-,1	
Összesen		Gyakoriság	142	9045	9187

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredményei alapján nem azonosítottam szignifikáns összefüggést a nem és a kattintás között a NEMEBP-3 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=0,00$; $df=1$; $p>10\%$).

Összességében elmondható, hogy mindkét kategóriában (EBP és NEMEBP) két-két bejegyzésnél volt szignifikáns összefüggés azonosítható a nem és a kattintás között. **Az EBP-2 és a NEMEBP-1 hirdetések esetében a női felhasználók körében szignifikánsan gyakoribb a kattintás,** míg a férfiaknál szignifikánsan kevésbé gyakori. **Az EBP-3 és a NEMEBP-2 bejegyzéseknél ez pont fordítva alakul, a férfiaknál szignifikánsan gyakoribb volt a kattintás,** míg a női felhasználók körében szignifikánsan kevésbé gyakori. Ezeknél a

hirdetéseknél érdemes megvizsgálni, hogyan lehetne kiegyenlítettebbé tenni a nemek közötti megoszlást, hogy a nemeket ugyanolyan mértékben szólíthassák meg az adott bejegyzések.

Életkor alapján:

14. táblázat: EBP-1 hirdetés

			Kattintás	Figyelman kívül hagyás	Összesen
Életkor	18-24	Gyakoriság	18	2251	2269
		Korrigált maradék	-1,6	1,6	
	25-34	Gyakoriság	47	3914	3961
		Korrigált maradék	,8	-,8	
	35-44	Gyakoriság	17	1494	1511
		Korrigált maradék	,2	-,2	
	45-54	Gyakoriság	10	616	626
		Korrigált maradék	1,3	-1,3	
	55-64	Gyakoriság	1	135	136
		Korrigált maradék	-,4	,4	
	65+	Gyakoriság	1	139	140
		Korrigált maradék	-,4	,4	
Összesen		Gyakoriság	94	8549	8643

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredményei alapján nem azonosítottam szignifikáns összefüggést az életkor és a kattintás között az EBP-1 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=4,06$; $df=5$; $p>10\%$)

15. táblázat: EBP-2 hirdetés

			Kattintás	Figyelman kívül hagyás	Összesen
Életkor	18-24	Gyakoriság	17	1646	1663
		Korrigált maradék	-,9	,9	
	25-34	Gyakoriság	41	3357	3398
		Korrigált maradék	-,2	,2	
	35-44	Gyakoriság	27	1597	1624
		Korrigált maradék	1,7	-1,7	
	45-54	Gyakoriság	5	904	909
		Korrigált maradék	-2,0	2,0	

	55-64	Gyakoriság	6	243	249
		Korrigált maradék	1,7	-1,7	
	65+	Gyakoriság	3	159	162
		Korrigált maradék	,7	-,7	
Összesen		Gyakoriság	99	7906	8005

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredménye alapján szignifikáns összefüggést állapítottam meg az életkor kategória és a kattintás között az EBP-2 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=9,88$; $df=5$; $p<10\%$; Cramer's $V=0,04$). A 45-54 éves kategóriába tartozó felhasználók körében, szignifikánsan kevésbé gyakori volt az átkattintás ennél a típusú álláshirdetésnél. Ez kifejezetten előnyös, hiszen ez a korosztály nem tartozik a célközönségébe a hirdetéseknek.

16. táblázat: EBP-3 hirdetés

			Kattintás	Figyelman kívül hagyás	Összesen
Életkor	18-24	Gyakoriság	27	2148	2175
		Korrigált maradék	-1,9	1,9	
	25-34	Gyakoriság	54	3257	3311
		Korrigált maradék	-,4	,4	
	35-44	Gyakoriság	34	1604	1638
		Korrigált maradék	1,3	-1,3	
	45-54	Gyakoriság	22	889	911
		Korrigált maradék	1,8	-1,8	
	55-64	Gyakoriság	5	177	182
		Korrigált maradék	1,1	-1,1	
	65+	Gyakoriság	0	120	120
		Korrigált maradék	-1,5	1,5	
Összesen		Gyakoriság	142	8195	8337

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredménye alapján nem állapítottam meg szignifikáns összefüggést az életkor kategória és a kattintás között az EBP-2 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=10,25$; $df=5$; $p>10\%$).

17. táblázat: NEMEBP-1 hirdetés

			Kattintás	Figyelman kívül hagyás	Összesen
Életkor	18-24	Gyakoriság	8	1602	1610
		Korrigált maradék	-2,6	2,6	
	25-34	Gyakoriság	42	3459	3501
		Korrigált maradék	,8	-,8	
	35-44	Gyakoriság	16	1671	1687
		Korrigált maradék	-,7	,7	
	45-54	Gyakoriság	17	761	778
		Korrigált maradék	3,1	-3,1	
	55-64	Gyakoriság	2	135	137
		Korrigált maradék	,4	-,4	
	65+	Gyakoriság	1	121	122
		Korrigált maradék	-,3	,3	
Összesen		Gyakoriság	86	7749	7835

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredménye alapján szignifikáns összefüggést állapítottam meg az életkor kategória és a kattintás között az NEMEBP-1 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=14,76$; $df=5$; $p<10\%$; Cramer's $V=0,04$). A 18-24 éves kategóriába tartozó felhasználók körében, szignifikánsan kevésbé gyakori volt az átkattintás ezen típusú álláshirdetés esetében. Ennek az álláshirdetésnek a hiányossága, hogy nem megnyerő a fiatalok körében. Valamint a 45-54-es korosztálynál szignifikánsan gyakoribbnak bizonyult az átkattintások száma, amely szintén kifejezetten előnytelen, hiszen ez a csoport nem tartozik a megelőzni kívánt rétegek közé.

18. táblázat: NEMEBP-2 hirdetés

			Kattintás	Figyelman kívül hagyás	Összesen
Életkor	18-24	Gyakoriság	28	1731	1759
		Korrigált maradék	-3,0	3,0	
	25-34	Gyakoriság	87	3349	3436
		Korrigált maradék	-,3	,3	
	35-44	Gyakoriság	62	1957	2019
		Korrigált maradék	1,5	-1,5	
	45-54	Gyakoriság	39	1270	1309

		Korrigált maradék	,9	-,9	
	55-64	Gyakoriság	12	321	333
		Korrigált maradék	1,2	-1,2	
	65+	Gyakoriság	5	114	119
		Korrigált maradék	1,1	-1,1	
Összesen		Gyakoriság	233	8742	8975

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredménye alapján szignifikáns összefüggést állapítottam meg az életkor kategória és a kattintás között az NEMEBP-2 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=12,18$; $df=5$; $p<10\%$; Cramer's $V=0,04$). A 18-24 éves kategóriába tartozó felhasználók körében, szignifikánsan kevésbé gyakori volt az átkattintás ezen típusú álláshirdetés esetében. Ennek az álláshirdetésnek a hiányossága, hogy nem megnyerő a fiatalok körében.

19. táblázat: NEMEBP-3 hirdetés

			Kattintás	Figyelman kívül hagyás	Összesen
Életkor	18-24	Gyakoriság	32	2731	2763
		Korrigált maradék	-2,0	2,0	
	25-34	Gyakoriság	78	4380	4458
		Korrigált maradék	1,5	-1,5	
	35-44	Gyakoriság	14	1204	1218
		Korrigált maradék	-1,2	1,2	
	45-54	Gyakoriság	11	490	501
		Korrigált maradék	1,2	-1,2	
	55-64	Gyakoriság	4	122	126
		Korrigált maradék	1,5	-1,5	
	65+	Gyakoriság	3	118	121
		Korrigált maradék	,8	-,8	
Összesen		Gyakoriság	142	9045	9187

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A χ^2 -próba eredménye alapján szignifikáns összefüggést állapítottam meg az életkor kategória és a kattintás között az NEMEBP-3 típusú álláshirdetés esetében ($\chi^2=9,48$; $df=5$; $p<10\%$; Cramer's $V=0,03$). A 18-24 éves kategóriába tartozó felhasználók körében, szignifikánsan kevésbé gyakori volt az átkattintás ezen típusú álláshirdetés esetében. Ennek az álláshirdetésnek a hiányossága, hogy nem megnyerő a fiatalok körében.

Az életkor és a kattintások közötti összefüggéseket vizsgálva megállapítható, hogy a NEMEBP hirdetések esetében kifejezetten kedvezőtlenül alakultak a gyakoriságok, hiszen mind a három bejegyzés esetében megállapítottam, hogy 18-24 éves korosztályban szignifikánsan kevésbé volt gyakori az átkattintás, sőt akad olyan is (NEMEBP-1), ahol a 45-54 éves korcsoportban szignifikánsan gyakoribbnak bizonyult ez a szám. Az EBP hirdetésekénél kiegyenlítettebb volt a megoszlás, csak egy életkor kategóriában egy bejegyzésnél (EBP-2) állapítottam meg szignifikáns összefüggést, ott viszont a 45-54 éves korcsoportban szignifikánsan kevésbé bizonyult gyakorinak az átkattintás, amit kifejezetten előnyösnek lehet mondani, hiszen ez nem a megcélzott korcsoport.

20. táblázat: Összefoglaló tábla

	EBP-1	EBP-2	EBP-3	NEMEBP-1	NEMEBP-2	NEMEBP-3
Jellemzők	pozitív, megbízható, tudatos	minőségi, változatos, karrierorientált	kreatív, innovatív, izgalmas	szükséges végzettség, tevékenységi terület	szervezet pozíciója, munka leírása	szervezet általános jellemzői, szükséges készségek
Megjelenések	8671	8018	8363	7879	9007	9219
Elérések	3906	3829	3790	3944	4967	4272
Átkattintások	94	99	142	87	234	143
CTR	1,08	1,23	1,7	1,1	2,6	1,55
Összefüggés – nem	Nincs összefüggés	Női: gyakoribb	Férfi: gyakoribb	Női: gyakoribb	Férfi: gyakoribb	Nincs összefüggés
Összefüggés – életkor	Nincs összefüggés	45-54: kevésbé gyakori	Nincs összefüggés	18-24: kevésbé gyakori 45-54: gyakoribb	18-24: kevésbé gyakori	18-24: kevésbé gyakori
Eredmény	2 (férfi, 18-24)	2 (női, 25-34)	1 (férfi, 18-24)	0	1 (férfi, 25-34)	1 (férfi, 25-34)

Forrás: saját szerkesztés (2023)

Összegezve a táblázat alapján megállapítható, hogy az EBP hirdetések jobban teljesítettek, hiszen kevesebb szignifikáns összefüggés volt a vizsgált változók között, így kiegyenlítettebbnek bizonyultak megoszlást tekintve, illetve a valódi eredmények, a jelentkezések is ezen bejegyzések hatására érkeztek be. Amelyik bejegyzésnél eredmény is

megmutatkozott, illetve nem és átkattintás között szignifikáns összefüggés volt megállapítható, ott a pozitív irányú összefüggés kategóriájából került ki az eredmény is. Hasonló megállapítás vonható le az életkor és átkattintások közötti összefüggéseknél is, azaz amennyiben eredményes volt a hirdetés, úgy az adott személy/személyek nem a negatív irányú összefüggés kategóriájából kerültek ki. Ez azért különösen érdekes megállapítás, mert amíg sem a megjelenések, sem az átkattintások száma sem a CTR nem szolgált kellően jó előrejelzőként arra vonatkozóan, hogy mennyire lesz eredményes egy hirdetés, addig az összefüggés vizsgálatok (átkattintásokból és megjelenésekből) többször is információt tudtak szolgáltatni arról, hogy az eredmény milyen kategóriából kerülhet ki. Így ez további feltárást igényel, hiszen hirdetés optimalizálási szempontból előremutató lehet ezeknek az összefüggéseknek a vizsgálata.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Jelen fejezetben ismertetem a kutatásom hipotéziseire adott válaszaimat, és az abból levont következtetéseket, az 1. táblázat struktúrája szerint.

21. táblázat: Célkitűzések és újszerű következtetések

Célkitűzés	Hipotézis	Alkalmazott módszer	Kapott eredmény	Újszerű következtetés
Bebizonyítani, hogy a munkáltatóimárka-építés hagyományos módszereinél eredményesebben alkalmazhatóak azok a módszerek – a toborzási folyamat során a közösségi médiában – amelyeknél megjelenik a munkáltatóimárka-személyiség	A munkáltatóimárka-építés hagyományos módszereinél eredményesebben alkalmazhatóak azok a módszerek – a toborzási folyamat során a közösségi médiában – amelyeknél megjelenik a munkáltatóimárka-személyiség	leíró statisztikák	Megállapítható, hogy az EBP hirdetések jobban teljesítettek, hiszen kevesebb szignifikáns összefüggés volt a vizsgált változók között, így kiegyenlítettebbnek bizonyultak megoszlást tekintve, illetve a valódi eredmények, a jelentkezések is ezen bejegyzések hatására érkeztek be.	Bemutattam, hogy hasonló körülmények között eredményesebb lehet toborzás során a közösségi médiában, employer branding personalitáre építő bejegyzéseket létrehozni, mint hagyományos álláshirdetéseket feladni.
Megvizsgálni, hogy a megjelenések száma magasabb-e a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében.	A megjelenések száma magasabb a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében.	leíró statisztikák	A NEMEBP típusú hirdetések gyakrabban jelentek meg a felhasználók körében, megoszlásuk a releváns korosztályban eltért. A 18-24 évesek között az EBP típusú hirdetések gyakrabban jelentek meg nőknél, mint férfiaknál, a NEMEBP típusúaknál ez pont fordítva alakult. Illetve 25-34 éves korosztályban jelentősen kiegyenlítettebb volt a nemek közötti megjelenések aránya a EBP típusú hirdetésekénél, mint a NEMEBP bejegyzéseknél.	Kimutattam, hogy a megjelenések, átkattintások száma és aránya magasabb lehet a hagyományos álláshirdetések esetében, mint a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél.
Megtudni, hogy az átkattintások száma magasabb-e a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében.	Az átkattintások száma magasabb a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében.	leíró statisztikák	Átkattintások tekintetében is eredményesebbek voltak a NEMEBP típusú hirdetések, valamint kiegyenlítettebbnek bizonyult mindkét releváns életkor kategóriában a nemek közötti arány esetükben, mint az EBP típusú bejegyzéseknél. Mindkét típusnál elmondható azonban, hogy optimalizálni szükséges a hirdetéseket	

			a fiatalabb korosztály célzására.	
Alátámasztani, hogy eredményesen alkalmazhatóak-e személyesmárka-építési stratégiák a munkáltatómárka-személyiség megalkotásakor és kinyilatkoztatásakor.	Eredményesen alkalmazhatóak személyesmárka-építési stratégiák a munkáltatómárka-személyiség megalkotásakor és kinyilatkoztatásakor.	leíró statisztikák	Mivel empirikus kutatásom alkalmával a munkáltatómárka-személyiség megalkotása során personal branding stratégiákra is építettem, és az EBP típusú hirdetések eredményesnek bizonyultak, így eredményesen alkalmazhatónak tekintem.	Igazoltam, hogy alkalmazhatóak personal branding stratégiák az employer branding personality megalkotásakor és kinyilatkoztatásakor.
Igazolni, hogy eredményesebb lehet a munkáltatómárka-személyiség esetében a „kreatív, innovatív, izgalmas” tulajdonságokat hangsúlyozni, mint a „pozitív, megbízható, tudatos” jellemzőket.	Eredményesebb lehet a munkáltatómárka-személyiség esetében a „kreatív, innovatív, izgalmas” tulajdonságokat hangsúlyozni, mint a „pozitív, megbízható, tudatos” jellemzőket.	leíró statisztikák	Eredményesebbnek mondható a „pozitív, megbízható, tudatos” tulajdonságokat hangsúlyozni, mint a „kreatív, innovatív, izgalmas” jellemzőket, mivel előbbi bejegyzésnek több jelentkezés köszönhető, magasabb a megjelenések és az elérések száma is, valamint kiegyenlítettebb az megoszlás a megjelenéseknél. Azonban fontos megjegyezni, hogy az átkattintások és ezáltal a CTR is magasabb a „kreatív, innovatív, izgalmas” tulajdonságokat hangsúlyozó bejegyzéseknél, valamint ennek a hirdetésnek köszönhetően is érkezett bejelentkezés.	Eredményeimmel alátámasztottam, hogy jövedelmezőbb lehet az employer branding personality esetében a „pozitív, megbízható, tudatos” tulajdonságokat hangsúlyozni, mint a „kreatív, innovatív, izgalmas” jellemzőket.
Bebizonyítani, hogy a nemek szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés van.	A nemek szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés van.	χ^2 próba	Négy szignifikáns összefüggést tártam fel vizsgálatom során a nemek és átkattintások száma között a különböző álláshirdetések esetében.	Rávilágítottam, hogy a nemek és az életkor szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés lehet.
Megvizsgálni, hogy az életkorcsoportok szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között van-e összefüggés.	Az életkorcsoportok szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés van.	χ^2 próba	Öt szignifikáns összefüggést tártam fel vizsgálatom során az életkorcsoportok és az átkattintások száma között a különböző álláshirdetések esetében:	

Forrás: saját szerkesztés (2023)

A kutatás **fő hipotézise**, hogy a munkáltatóimárka-építés hagyományos módszereinél eredményesebben alkalmazhatóak azok a módszerek – a toborzási folyamat során a közösségi médiában – amelyeknél megjelenik a munkáltatóimárka-személyiség.

Fő hipotézisemre az összefoglaló a 20. táblázat segítségével adok választ. A megjelenések száma, illetve az átkattintási arány is alacsonyabb az EBP-t tartalmazó hirdetésekben, azonban a célteljesülések jóval felülmúlják a NEMEBP hirdetéseket. Ez azt is jelenti, hogy ugyan többen átkattintottak a weboldalra az EBP-t nélkülöző hirdetések hatására, azonban nem abból az igazán szűken értelmezett célközönségből kerülhettek ki, akik valóban alkalmasak lettek volna a jelentkezés leadására. Ennek oka lehet, hogy az átkattintók például ott vették észre, hogy nem teljesítik a feltételeket, a leírás alapján már nem volt nekik szimpatikus a munka stb. Így hiába kisebb az átkattintási arány az EBP hirdetésekénél, azok valóban a releváns célközönséget szólították meg, eredményesebben hozták a jelentkezőket. Így elmondható, hogy költséghatékonyabbnak is bizonyult ilyen hirdetéseket alkalmazni, hiszen ugyanannyi pénzből több jelentkezőt tudtak biztosítani ezek a kampányok. Mindezeket összegezve megállapítható, hogy az EBP hirdetések jobban teljesítettek, hiszen kevesebb szignifikáns összefüggés volt a vizsgált változók között, így kiegyenlítettebbnek bizonyultak megoszlást tekintve, illetve a valódi eredmények, a jelentkezések is ezen bejegyzések hatására érkeztek be.

Ezek alapján a fő hipotézisemet megtartom.

A kutatás hipotézisei:

- 1. A megjelenések száma magasabb a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében.*

Első hipotézisem vonatkozásában a 9. és a 10. ábrán szereplő adatok alapján döntöttem. A NEMEBP típusú hirdetések gyakrabban jelentek meg a felhasználók körében, megoszlásuk a releváns korosztályban eltért. A 18-24 évesek között az EBP típusú hirdetések gyakrabban jelentek meg nőknél, mint férfiaknál, a NEMEBP típusúaknál ez pont fordítva alakult. Illetve 25-34 éves korosztályban jelentősen kiegyenlítettebb volt a nemek közötti megjelenések aránya a EBP típusú hirdetésekénél, mint a NEMEBP bejegyzéseknél.

Ezek alapján első hipotézisemet elvetem.

- 2. Az átkattintások száma magasabb a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében.*

Második hipotézisem vonatkozásában a 11. és a 12. ábrán szereplő adatok alapján döntöttem. Átkattintások tekintetében is eredményesebbek voltak a NEMEBP típusú hirdetések, valamint kiegyenlítettebbnek bizonyult mindkét releváns életkor kategóriában a nemek közötti arány esetükben, mint az EBP típusú bejegyzéseknél. Mindkét típusnál elmondható azonban, hogy optimalizálni szükséges a hirdetéseket a fiatalabb korosztály célzására.

Ezek alapján második hipotézisemet elvetem.

- 3. Alkalmazhatóak személyesmárka-építési stratégiák a munkáltatóimárka-személyiség megalkotásakor és kinyilatkoztatásakor.*

A DataExpert munkáltatóimárka-személyiségének megalkotása során personal branding stratégiákra is építettem. Az így megalkotott EBP típusú hirdetések pedig eredményesnek bizonyultak, ahogy az a 20. táblázat adataiból is látszik, több jelentkezést generáltak, mint a NEMEBP típusú bejegyzések. A személyesmárka-építési stratégiák alkalmazhatósága az EBP megalkotásakor ezáltal igazolódni látszik.

Ezek alapján a harmadik hipotézisemet megtartom.

- 4. Eredményesebb lehet a munkáltatóimárka-személyiség esetében a „kreatív, innovatív, izgalmas” tulajdonságokat hangsúlyozni, mint a „pozitív, megbízható, tudatos” jellemzőket.*

Negyedik hipotézisemre a 20. táblázat adatainak segítségével adok választ. Eredményesebbnek mondható a „pozitív, megbízható, tudatos” tulajdonságokat hangsúlyozni, mint a „kreatív, innovatív, izgalmas” jellemzőket, mivel előbbi bejegyzésnek több jelentkezés köszönhető, magasabb a megjelenések és az elérések száma is, valamint kiegyenlítettebb az megoszlás a megjelenéseknél. Azonban fontos megjegyezni, hogy az átkattintások és ezáltal a CTR is magasabb a „kreatív, innovatív, izgalmas” tulajdonságokat hangsúlyozó bejegyzéseknél, valamint ennek a hirdetésnek köszönhetően is érkezett be jelentkezés.

Ezek miatt **elvetem negyedik hipotézisemet.**

5. *A nemek szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés van.*

Az alábbi szignifikáns összefüggéseket tártam fel vizsgálatom során a nemek és átkattintások száma között a különböző álláshirdetések esetében:

EBP-1: Nem találtam szignifikáns összefüggést a nemek és az átkattintások száma között.

EBP-2: A női felhasználók körében szignifikánsan gyakoribb a kattintás ennél a hirdetés típusnál, míg a férfiaknál szignifikánsan kevésbé gyakori.

EBP-3: A női felhasználók körében szignifikánsan kevésbé gyakori a kattintás ennél a hirdetés típusnál, míg a férfiaknál szignifikánsan gyakoribb.

NEMEBP-1: A női felhasználók körében szignifikánsan gyakoribb a kattintás ennél a hirdetés típusnál, míg a férfiaknál szignifikánsan kevésbé gyakori.

NEMEBP-2: A női felhasználók körében szignifikánsan kevésbé gyakori a kattintás ennél a hirdetés típusnál, míg a férfiaknál szignifikánsan gyakoribb.

NEMEBP-3: Nem találtam szignifikáns összefüggést a nemek és az átkattintások száma között.

Az ötödik hipotézisemet ezek alapján megtartom.

6. *Az életkorcsoportok szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés van.*

Az alábbi szignifikáns összefüggéseket tártam fel vizsgálatom során az életkorcsoportok és az átkattintások száma között a különböző álláshirdetések esetében:

EBP-1: Nem találtam szignifikáns összefüggést az életkorcsoportok és az átkattintások száma között.

EBP-2: A 45-54 éves kategóriába tartozó felhasználók körében, szignifikánsan kevésbé gyakori volt az átkattintás ennél a típusú álláshirdetésnél. Ez kifejezetten előnyös, hiszen ez a korosztály nem tartozik a célközönségébe a hirdetéseknek.

EBP-3: Nem találtam szignifikáns összefüggést az életkorcsoportok és az átkattintások száma között.

NEMEBP-1: A 18-24 éves kategóriába tartozó felhasználók körében, szignifikánsan kevésbé gyakori volt az átkattintás ezen típusú álláshirdetés esetében. Ennek az álláshirdetésnek a hiányossága, hogy nem megnyerő a fiatalok körében. Valamint a 45-54-es korosztálynál szignifikánsan gyakoribbnak bizonyult az átkattintások száma, amely szintén kifejezetten előnytelen, hiszen ez a csoport nem tartozik a megcélolni kívánt rétegek közé.

NEMEBP-2: A 18-24 éves kategóriába tartozó felhasználók körében, szignifikánsan kevésbé gyakori volt az átkattintás ezen típusú álláshirdetés esetében. Ennek az álláshirdetésnek a hiányossága, hogy nem megnyerő a fiatalok körében.

NEMEBP-3: A 18-24 éves kategóriába tartozó felhasználók körében, szignifikánsan kevésbé gyakori volt az átkattintás ezen típusú álláshirdetés esetében. Ennek az álláshirdetésnek a hiányossága, hogy nem megnyerő a fiatalok körében.

Ezek alapján megtartom hatodik hipotézisemet.

Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, jövőbeni kutatási irányok:

1. A magyar szakirodalom mellett, a szakma sem foglalkozott még különösebben a munkáltatóimárka-személyiség kérdéskörével, így azt gondolom akár ismertető, kézikönyv jelleggel eredményeim segíthetnék a szakemberek munkáját.
2. Kutatásom eredményeit érdemes lenne több szervezetnél tesztelni, és ezek alapján bővíteni következtetéseim listáját.
3. Továbbá eltérő szektorokban, különböző méretű szervezeteknél érdemes lenne összehasonlítani tapasztalataimat.
4. Egy egészen más aspektusból, a közösségi médiában megosztott grafikákon található vizuális tartalmak alapján is érdemes lenne vizsgálatot folytatni, hogy mi generál átkattintást és célteljesülést.

6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Kutatásom új vagy újszerű eredményei összegezve:

1. Bemutattam, hogy hasonló körülmények között **eredményesebb lehet toborzás során a közösségi médiában, employer branding personalityre építő bejegyzéseket létrehozni**, mint hagyományos álláshirdetéseket feladni.
2. Kimutattam, hogy a **megjelenések, átkattintások száma és aránya magasabb lehet a hagyományos álláshirdetések esetében, mint a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél**.
3. Igazoltam, hogy **alkalmazhatóak personal branding stratégiák az employer branding personality megalkotásakor és kinyilatkoztatásakor**.
4. Eredményeimmel alátámasztottam, hogy **jövedelmezőbb lehet az employer branding personality esetében a „pozitív, megbízható, tudatos” tulajdonságokat hangsúlyozni, mint a „kreatív, innovatív, izgalmas” jellemzőket**.
5. Rávilágítottam, hogy a **nemek és az életkor szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés lehet**.
6. **Megalkottam** egy módszert, amely alkalmazható a munkáltatóimárka-személyiség létrehozásakor, továbbá **ajánlásokat tettem** a különböző személyiségjegyek súlyozásának sorrendiségére, melynek köszönhetően a vállalatok képesek lehetnek jobb eredményeket elérni munkáltatóimárka-építési tevékenységük során.

ÖSSZEFOGLALÁS

Egy vállalat csak annyira lehet jó, mint munkavállalói (HOPPE et al., 2022). Jelenkorunk szervezeteinek egyik legnagyobb kihívása éppen ezért a megfelelő munkaerő toborzása és megtartása. Hiába a hirdetések, a végeláthatatlan brandépítési folyamat, ha végül nem tűnik ki a versenyből az adott szereplő. A fokozódó nyomás alatt kardinális kérdés, hogy mennyire tudják az adott céget, brandet, munkáltatót megkülönböztetni a riválisaitól. A márkaszemélyiségek megalkotása, azaz a brandek emberi tulajdonságokkal és személyiségjegyekkel való felruházása, fontos eszköz a márkának a versenytársaktól való megkülönböztetésében és a fogyasztókkal való kapcsolatépítésben. A digitális világban történő márkaszemélyiség alkotás pedig egyre elterjedtebbnek és hasznosabbnak bizonyul.

A kutatásom során abból a két alapfeltevésből indultam ki, hogy egyfelől a fokozódó versenyhelyzetben a munkaerőpiacon az egyik legjobb eszköz a vállalatok kezében a munkáltatóimárka-építés (TANWAR és KUMAR, 2019). Másfelől brandet építeni egyedülálló módon mindig az adott kornak és helyzetnek megfelelően lehet, így jelenkorunkban a személyes kapcsolatokra alapozott márkaszemélyiség alkotás kiváló módszernek bizonyulhat (WEISS, 2014). Mindezek alapján a kutatás fő célkitűzése az volt, hogy megvizsgáljam, érdemes lehet-e a munkáltatóimárka-építési tevékenység során munkáltatóimárka-személyiséget alkotni.

A dolgozat megírásának első lépéseként a fogalmakhoz általam is elfogadott definíciókat kapcsoltam. A szakirodalmi áttekintés során két fő aspektusból vizsgáltam, egyfelől megközelítettem a témát marketingmenedzsment szempontból, ahol feldolgoztam a személymárka és a márkaszemélyiség szakirodalmát, bemutattam különbözőségüket. Másrészt emberierőforrás-menedzsment szempontból vizsgáltam meg a munkáltatói márkaszemélyiség vonatkozásait, ahol különös hangsúlyt helyeztem a tehetségmenedzsmentnek és toborzásnak, valamint a munkáltatóimárka-építésnek és azon belül is a közösségi médiabeli megjelenésének. Ezek után feltártam a munkáltatóimárka-személyiség igen hiányos szakirodalmát és ebben az esetben is különös figyelmet fordítottam a közösségi médiabeli vonatkozásnak.

Az anyag és módszer fejezetben először a kutatást határoltam le, tudományterület, méret, szektor és megjelenési platform szerint, majd ismertettem alkalmazott módszereimet és kutatási programomat.

Eredményeimet két külön alfejezetre bontottam aszerint, hogy a jelenlegi munkavállalók preferenciáit érintik vagy a potenciálisakét. Erre azért volt szükség, mert a munkáltatóimárka-személyiség megalkotásakor kardinális szerepet tölt be a hitelesség, és megalapozottság, így először a belső vizsgálatok eredményeit kellett elemezni és feltárni, hogy megalkothassam a DataExpert EBP-jét. Mindezt belső teljesítményértékelésük, szervezetikultúra-felmérésük és HR beszélgetéseik alapján tettem meg. Mindezek után ezeket a személyiségjegyeket és a korábbi álláshirdetéseket figyelembe véve megalkottam három EBP típusú és három NEMEBP típusú hirdetést. A célzás beállításánál nem volt túl sok opció a Facebook szabályzata miatt; életkorra és nemre nem lehet szűkíteni álláshirdetéseknél a diszkrimináció elkerülése miatt, ezért mindkét nemre és 18-65+ közötti életkorra történt a célzás. Érdeklődési kör alapján sem lehetett ezeknél a hirdetésekénél szűkíteni, egyedül a területnél lehetett eltérni a fix beállításoktól, így az Debrecen +30 km-re volt korlátozva. A kampányok 2023.04.30-05.14. között futottak Facebookon és Instagramon. Alapvetően a bejegyzések, a fiatal tehetségeket voltak célzottak megszólítani, azaz a munkaerőpiacra frissen kilépőket, a 18-24 és a 25-34-es korcsoportokat. Kijelölt célnak az álláshirdetésekre leadott jelentkezések beérkezése számított.

A potenciális munkavállalók preferenciáit az őket célzó közösségi médiabeli álláshirdetések eredményeit vizsgálva tártam fel. Itt leíró statisztikai jellemzést és összefüggés vizsgálatokat végeztem. A megjelenések számát tekintve szerencsésnek mondható, hogy minden szabályozás ellenére a hirdetések releváns életkorban lévőket értek el, összeségében közel azonosan férfiakat és nőket. A NEMEBP típusú hirdetések gyakrabban jelentek meg a felhasználók körében, megoszlásuk a releváns korosztályban eltért. A 18-24 évesek között az EBP típusú hirdetések gyakrabban jelentek meg nőknél, mint férfiaknál, a NEMEBP típusúaknál ez pont fordítva alakult. Illetve 25-34 éves korosztályban jelentősen kiegyenlítettebb volt a nemek közötti megjelenések aránya a EBP típusú hirdetésekénél, mint a NEMEBP bejegyzéseknél. Átkattintások tekintetében is eredményesebbek voltak a NEMEBP típusú hirdetések, valamint kiegyenlítettebbnek bizonyult mindkét releváns életkor kategóriában a nemek közötti arány esetükben, mint az EBP típusú bejegyzéseknél. Mindkét típusnál elmondható azonban, hogy optimalizálni szükséges a hirdetéseket a fiatalabb korosztály célzására.

Megállapítható, hogy az EBP típusú bejegyzések jelentősen jobban teljesítettek az eredetileg kitűzött célt tekintve, mint a NEMEBP típusúak. A legjobban azok a hirdetések teljesítettek, amelyek vagy a pozitív, megbízható, tudatos (EBP-1) tulajdonságait hangsúlyozzák a

DataExpertnek, vagy a minőségi, változatos és karrierorientált (EBP-2) jellemzőit. Így ezekre érdemes a hangsúlyt helyezni, amennyiben a jelentkezések számát szeretnék növelni a hirdetésekkel. Eredményes volt továbbá az is mikor a kreatív, innovatív és izgalmas (EBP-3) tulajdonság került hangsúlyozásra, de a NEMEBP típusú, szervezet pozícióját, munka leírását (NEMEBP-2), valamint a szervezet általános jellemzőit, a jelentkezéshez szükséges készségeket (NEMEBP-3) kiemelő hirdetések is. Nem történt jelentkezés a szükséges végzettséget, a cég tevékenységi területét (NEMEBP-1) bemutató hirdetés hatására. Így ezt nem érdemes hangsúlyozni, amennyiben a jelentkezés leadását tekintik eredménynek.

Összegezve a hirdetések teljesítményét, a megjelenések száma, illetve az átkattintási arány is alacsonyabb az EBP-t tartalmazó hirdetésekben, azonban a célteljesülések jóval felülmúlják a NEMEBP hirdetésekét. Ez azt is jelenti, hogy ugyan többen átkattintottak a weboldalra az EBP-t nélkülöző hirdetések hatására, azonban nem abból az igazán szűken értelmezett célközönségből kerülhettek ki, akik valóban alkalmasak lettek volna a jelentkezés leadására. Ennek oka lehet, hogy az átkattintók például ott vették észre, hogy nem teljesítik a feltételeket, a leírás alapján már nem volt nekik szimpatikus a munka stb. Így hiába kisebb az átkattintási arány az EBP hirdetésekénél, azok valóban a releváns célközönséget szólították meg, eredményesebben hozták a jelentkezőket. Így elmondható, hogy költséghatékonyabbnak is bizonyult ilyen hirdetések alkalmazni, hiszen ugyanannyi pénzből több jelentkezőt tudtak biztosítani ezek a kampányok. Alapvetően lehet az is cél egy kampánynál, hogy az átkattintási arány legyen magas, vagy akár a megjelenések, elérések, megosztások, like-ok, hozzászólások száma legyen több, de álláshirdetéseknél egyértelműen a jelentkezések száma az, ami leginkább mutatja, hogyan teljesítenek a hirdetések. Sőt a különböző hirdetési környezetekben viszont megjelenésekért, átkattintásokért fizetnek a vállalatok, és amennyiben ez a szám magas, viszont a cél nem teljesül, azaz nem adnak le jelentkezést, úgy csak a költségek nőnek eredmény nélkül. Az EBP hirdetésekénél elmondható, hogy kevesebb megjelenés és átkattintás mellett is eredményesebben, költséghatékonyabban teljesítettek.

A megjelenések, átkattintások és valódi célteljesülések elemzése után fontosnak tartottam megnézni, hogy az egyes szempontok között van-e összefüggés. Ezért nem, illetve életkor szerint vizsgáltam meg, hogy van-e szignifikáns összefüggés a kitöltők jellemzői, illetve azok preferenciái között, χ^2 próbák segítségével. Összességében elmondható, hogy mindkét kategóriában (EBP és NEMEBP) két-két bejegyzésnél volt szignifikáns összefüggés azonosítható a nem és a kattintás között. Az EBP-2 és a NEMEBP-1 hirdetések esetében a női

felhasználók körében szignifikánsan gyakoribb a kattintás, míg a férfiaknál szignifikánsan kevésbé gyakori. Az EBP-3 és a NEMEBP-2 bejegyzéseknél ez pont fordítva alakul, a férfiaknál szignifikánsan gyakoribb volt a kattintás, míg a női felhasználók körében szignifikánsan kevésbé gyakori. Ezeknél a hirdetéseknel érdemes megvizsgálni, hogyan lehetne kiegyenlítettebbé tenni a nemek közötti megoszlást, hogy a nemeket ugyanolyan mértékben szólíthassák meg az adott bejegyzések. Az életkor és a kattintások közötti összefüggéseket vizsgálva megállapítható, hogy a NEMEBP hirdetések esetében kifejezetten kedvezőtlenül alakultak a gyakoriságok, hiszen mind a három bejegyzés esetében megállapítottam, hogy 18-24 éves korosztályban szignifikánsan kevésbé volt gyakori az átkattintás, sőt akad olyan is (NEMEBP-1), ahol a 45-54 éves korcsoportban szignifikánsan gyakoribbnak bizonyult ez a szám. Az EBP hirdetéseknel kiegyenlítettebb volt a megoszlás, nem állapítottam csak egy életkor kategóriában egy bejegyzésnél (EBP-2) szignifikáns összefüggést, ott viszont a 45-54 éves korcsoportban szignifikánsan kevésbé bizonyult gyakorinak az átkattintás, amit kifejezetten előnyösnek lehet mondani, hiszen ez nem a megcélzott korcsoport.

Összegezve az eredményeket megállapítható, hogy az EBP hirdetések jobban teljesítettek, hiszen kevesebb szignifikáns összefüggés volt a vizsgált változók között, így kiegyenlítettebbnek bizonyultak megoszlást tekintve, illetve a valódi eredmények, a jelentkezések is ezen bejegyzések hatására érkeztek be. Amelyik bejegyzéseknél eredmény is megmutatkozott, illetve nem és átkattintás között szignifikáns összefüggés volt megállapítható, ott a pozitív irányú összefüggés kategóriájából került ki az eredmény is. Hasonló megállapítás vonható le az életkor és átkattintások közötti összefüggéseknél is, azaz amennyiben eredményes volt a hirdetés, úgy az adott személy/személyek nem a negatív irányú összefüggés kategóriájából kerültek ki. Ez azért különösen érdekes megállapítás, mert amíg sem a megjelenések, sem az átkattintások száma, sem a CTR nem szolgált kellően jó előrejelzőként arra vonatkozóan, hogy mennyire lesz eredményes egy hirdetés, addig az összefüggés vizsgálatok (átkattintásokból és megjelenésekből) többször is információt tudtak szolgáltatni arról, hogy az eredmény milyen kategóriából kerülhet ki. Így ez további feltárást igényel, hiszen hirdetés optimalizálási szempontból előremutató lehet ezeknek az összefüggéseknek a vizsgálata.

Következtetéseim során főbb eredményeimet foglaltam össze és döntést hoztam hipotéziseim vonatkozásában, melyek a következők szerint összegezhetőek: Az employer branding hagyományos módszereinél eredményesebben alkalmazhatóak azok a módszerek – a toborzási

folyamat során a közösségi médiában –, amelyeknél megjelenik a munkáltatóimárka-személyiség (megtartottam), (H1) a megjelenések száma magasabb a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében (elvettem), (H2) az átkattintások száma magasabb a munkáltatóimárka-személyiséget hangsúlyozó álláshirdetéseknél, mint a hagyományos álláshirdetések esetében (elvettem), (H3) alkalmazhatóak personal branding stratégiák az employer branding personality megalkotásakor és kinyilatkoztatásakor (megtartottam), (H4) eredményesebb lehet a munkáltatóimárka-személyiség esetében a „kreatív, innovatív, izgalmas” tulajdonságokat hangsúlyozni, mint a „pozitív, megbízható, tudatos” jellemzőket. (elvettem), (H5) a nemek szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés van (megtartottam), (H6) az életkorcsoportok szerinti átkattintások száma, illetve az álláshirdetés típusa között összefüggés van (megtartottam).

Dolgozatom eredményei rávilágítottak, hogy hasznosnak bizonyulhat EBP-t tartalmazó hirdetéseket is alkalmazni a toborzás során, hiszen ezek jobb és költséghatékonyabb célteljesüléseket eredményezhetnek. Azonban a márkaismertség növelése szempontjából érdemes lehet olyan bejegyzéseket is létrehozni, amelyek inkább leíró jellegűek és nem a munkáltatóimárka-személyiség kerül bennük előtérbe. Utóbbi költséghatékonyabban biztosíthat eléréseket, megjelenéseket és átkattintásokat, így szélesebb körben ismerhetik meg kevesebb pénzből a céget az álláskereső.

SUMMARY

A company is only as good as its employees (HOPPE et al., 2022). One of the biggest challenges of today's organizations is therefore the recruitment and retention of the right workforce. Advertisements and the endless brand-building process are useless if the company does not stand out from the competition in the end. Under increasing pressure, the cardinal question is how well they can differentiate the given company, brand, or employer from its rivals. The creation of brand personalities, i.e. the endowment of brands with human qualities and personalities, is an important tool in distinguishing the brand from competitors and building relationships with consumers. Brand identity creation in the digital world is proving to be more and more widespread and useful.

During my research, I started from the two basic assumptions that, on the one hand, in the increasingly competitive situation on the labor market, one of the best tools in the hands of companies is employer branding (TANWAR and KUMAR, 2019). On the other hand, building a brand in a unique way can always be in accordance with the given time and situation, so in our time, creating a brand personality based on personal relationships can prove to be an excellent method (WEISS, 2014). Based on all this, the main objective of the research was to examine whether it might be worthwhile to create an employer branding personality during the employer brand building process.

As the first step in writing the thesis, I attached definitions that I also accepted to the concepts. During the literature review, I investigated from two main aspects, on the one hand, I approached the topic from a marketing management point of view, where I processed the literature on personal branding and brand personality, and presented their differences. On the other hand, I examined the aspects of employer branding personality from a human resources management point of view, where I placed special emphasis on talent management and recruitment, as well as employer branding and its appearance on social media. After that, I explored the very incomplete literature on the employer branding personality and in this case, I paid special attention to the social media aspect as well.

In the material and method chapter, I first defined the research, according to scientific field, size, sector and publishing platform, and then I explained my applied methods and research program.

I divided my results into two separate subsections according to whether they affect the preferences of current employees or potential employees. This was necessary because credibility play a cardinal role when creating the employer branding personality, so first I had to analyze and explore the results of the internal analyses in order to create DataExpert's EBP. I did all this based on their internal performance evaluation, climate analysis and HR conversations. After all this, taking into account these formulated personality traits and the previous job advertisements, I created three EBP-type and three NONEBP-type advertisements. There were not too many options when setting up targeting due to Facebook policy; age and gender cannot be narrowed down in job advertisements in order to avoid discrimination, so both genders were targeted withing the 18-65+ age group. It was not possible to narrow these ads based on the scope of interest either, only the area could deviate from the fixed settings, so it was limited to Debrecen +30 km. The campaigns ran between 30.04.2023-14.05.2023. on Facebook and Instagram. Basically, the posts were aimed to address young talents, i.e. those newly entering the labor market, the 18-24 and 25-34 age groups. The designated goal was the application for the job advertisements.

I explored the preferences of potential employees by examining the results of social media job advertisements aimed at them. Here I performed descriptive statistical characterization and correlation tests. In terms of the number of impressions, despite all the regulations fortunately, the ads reached people in the relevant age groups, almost equally men and women. NONEBP type ads appeared more often among users, their distribution in the relevant age group differed. Among the 18-24-year-olds, EBP-type ads appeared more often among women than among men, while the opposite was true for NONEBP-type ads. Also, in the 25-34 age group, the ratio of appearances between genders was significantly more balanced for EBP-type ads than for NEMEBP posts. In terms of link clicks, the NONEBP-type ads were also more effective, and the gender ratio in both relevant age categories proved to be more balanced than the EBP-type posts. For both types, however, it can be said that it is necessary to optimize the ads to target the younger age group.

It can be concluded that the EBP-type posts performed significantly better in terms of the originally set goal than the NONEBP-type. Ads that emphasized either positive, reliable, concious (EBP-1) or quality, diverse and career-oriented (EBP-2) attributes of DataExpert performed best. Thus, it is worth focusing on these if you want to increase the number of

applications with advertisements. It was also effective when the creative, innovative and exciting (EBP-3) attributes were emphasized, but the same applies for the NEMEBP ads, where the organization's position, job description (NEMEBP-2), and the general characteristics of the organization, the skills required for application (NEMEBP- 3) were highlighted. No application was made as a result of the advertisement presenting the required qualifications and the company's field of activity (NEMEBP-1). Thus, this is not worth emphasizing, as long as submission of the application is considered as the result.

Summarizing the performance of the ads, the number of impressions and the click-through rate are also lower in the ads containing EBP, however, they are superior to the NEMEBP ads thanks to the achievement of the goals. This also means that even though more people clicked through to the website as a result of the NONEBP ads, they were not from the really narrowly defined target audience who would have been really suitable to submit an application. The reason for this may be that, for example, those who clicked through noticed that they did not meet the requirements, or they no longer liked the job based on the description, etc. Thus, even though the click-through rate for EBP ads is lower, they really addressed the relevant target audience and brought in applicants more effectively. Thus, it can be said that it was more cost-effective to use such advertisements, since these campaigns were able to secure more applicants for the same amount of money. Basically, the goal of a campaign can be to have a high click-through rate, or even more impressions, reach, shares, likes, and comments, but in the case of job advertisements, it is clearly the number of applications that shows how the ads are performing. Moreover, in different advertising environments, companies pay for impressions and click-throughs, and if this number is high and the goal is not met (they do not submit applications), only the costs increase without the results. In the case of EBP ads, it can be said that they performed more efficiently and cost-effectively even with fewer impressions and click-throughs.

After analyzing impressions, click-throughs and goal achievements, I thought it was important to see if there was a correlation between the individual aspects. Therefore, I examined whether there is a significant correlation between the characteristics of the respondents and their preferences by gender and age, using χ^2 tests. Overall, it can be said that in both categories (EBP and NONEBP) a significant correlation between gender and link clicks can be identified for two posts each. In the case of EBP-2 and NONEBP-1 ads, clicks are significantly more frequent among female users, while significantly less frequent among male users. In the case

of EBP-3 and NONEBP-2 entries, this is just the opposite, men were significantly more likely to click through, while female users were significantly less likely to click through. For these ads, it is worth looking into how to make the distribution between the genders more equal, so that the genders can be addressed to the same extent by the given posts. Examining the relationship between age and link clicks, it can be concluded that the frequencies of NONEBP ads were particularly unfavorable, since in the case of all three posts I found that link clicks were significantly less frequent in the 18-24 age group, and there are even some (NONEBP-1), where this number proved to be significantly more frequent in the 45-54 age group. In the case of EBP ads, the distribution was more even, I only found a significant correlation for one post (EBP-2) in one age group, the 45-54 age group click-throughs turned out to be significantly less frequent, which can be said to be particularly beneficial, since this is not the targeted age group.

Summarizing the results, it can be concluded that the EBP ads performed better, since there were fewer significant correlations between the investigated variables, so they proved to be more balanced in terms of distribution, and the real results, the applications also came in as a result of these posts. In those posts where a result was shown and also a significant correlation between gender and click-through could be established, the result came out of the category of positive correlation as well. A similar conclusion can be drawn for the correlations between age and click-throughs, i.e. if the ad was effective, the given person/people did not fall out of the category of the negative correlation. This is a particularly interesting finding, because while neither the impressions, the number of link clicks, nor the CTR served as a sufficiently good predictor of how effective an ad will be, the correlation tests (from link clicks and impressions) were able to provide information several times about which category the result can come from. Thus, this requires further exploration, since the examination of these relationships can be forward-looking from the point of view of ad optimization.

In my conclusions, I summarized my main results and made a decision regarding my hypotheses, which can be summarized as follows: Those methods in which the employer branding personality appears, can be used more effectively than the traditional methods of employer branding during the recruitment process in social media (maintained), (H1) the number of impressions is higher for job ads that emphasize the employer branding personality than for traditional job ads (rejected), (H2) the number of link clicks is higher for job ads that emphasize the employer branding personality than for traditional job ads (rejected), (H3) personal branding strategies can be used when creating and revealing the employer branding

personality (maintained), (H4) in the case of employer branding personality, it can be more effective to emphasize the "creative, innovative, exciting" qualities than the "positive, reliable, conscious" qualities (rejected), (H5) there is a correlation between the number of link clicks by gender and the type of the job advertisement (maintained), (H6) there is a correlation between the number of link clicks by age group and the type of job advertisement (maintained).

The results of my thesis highlighted that it can be useful to use advertisements containing EBP during recruitment, as they can result better and more cost-effective goal achievement. However, from the point of view of increasing brand awareness, it may also be worthwhile to create posts that are more descriptive and the employer branding personality is not in the center. The latter can more cost-effectively ensure reach, impressions and click-throughs, so that job seekers can get to know the company more widely for less money.

IRODALOMJEGYZÉK

1. 169/2000. (IX.29.) Kormány Rendelet
2. Aaker, J. and Fournier, S. (1995), "A Brand As a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality", in *NA - Advances in Consumer Research Volume 22*, eds. Frank R. Kardes and Mita Suja, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 391-395.
3. Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
4. Aaker, J. L., S. Fournier, and S. A. Brasel. 2004. When good brands do bad. *Journal of Consumer Research* 31:1–16. doi:10.1086/383419.
5. Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs* (14723891), 22(2), 1–5. <https://doi.org/10.1002/pa.2438>
6. AdBraze (2022). Facebook Ad Benchmarks to Follow in 2022. <https://adbrazecom.com/blog/facebook-ad-benchmarks>
7. Adecco (2015). Work trends study: Discover the future of social recruiting and smartworking. Retrieved from <http://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2015/10/Adecco-Work-Trends-Study-2015.pdf>, Accessed date: 30 October 2019.
8. Albright, J.M. and Simmens, E. (2014), "Flirting, cheating, dating, and mating in a virtual world", in Grimshaw, M. (Ed.), *The Oxford Handbook of Virtuality*, Oxford University Press, doi: 10.1093/oxfordhb/9780199826162.013.034.
9. Alburez-Gutierrez, D., Aref, S. & Gil-Clavel, S. (2019) Demography in the digital era: New data sources for population research. In: Arbia, G., Peluso, S., Pinna, A. et al. (Eds.) *Book of short papers SIS2019*. Pearson, pp. 22–33. <https://doi.org/10.31235/osf.io/24jp7>
10. Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2018). Unicorns, gazelles, and other distractions on the way to understanding real entrepreneurship in the United States. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 458–472. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0123>
11. Alexander, M., Polimis, K. & Zagheni, E. (2019) The impact of Hurricane Maria on out-migration from Puerto Rico: evidence from Facebook data. *Population and Development Review*, 45, 617–630. <https://doi.org/10.1111/padr.12289>

12. AMA dictionary, <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php>, 2004
13. Amaya, A., Biemer, P.P. & Kinyon, D. (2020) Total error in a big data world: Adapting the TSE framework to big data. *Journal of Survey Statistics and Methodology*, 8, 89–119. <https://doi.org/10.1093/jssam/smz056>
14. Ambler, T., and S. Barrow. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management* 4 (3): 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
15. Anselmsson, J., & Tunca, B. (2019). Exciting on Facebook or competent in the newspaper? Media effects on consumers' perceptions of brands in the fashion category. *Journal of Marketing Communications*, 25(7), 720–737. <https://doi.org/10.1080/13527266.2017.1392337>
16. Arai, A., Ko, Y. J., & Kaplanidou, K. (2013). Athlete brand image: Scale development and model test. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 383–403. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.811609>
17. Arai, A., Ko, Y. J., & Ross, S. (2014). Branding athletes: Exploration and conceptualization of athlete brand image. *Sport Management Review*, 17(2), 97-106.
18. Argenti, P. A. (2020, March 13). Communicating through the coronavirus crisis. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>
19. Arthur, J.B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37 (3): 670–687. <https://doi.org/10.2307/256705>.
20. Astakhova, M., Swimberghe, K. R., & Woolridge, B. R. (2017). Actual and ideal-self congruence and dual brand passion. *Journal of Consumer Marketing*, 34(7), 664–672. <https://doi.org/10.1108/JCM-10-2016-1985>
21. Babu, M. N. & LavanyaLatha, K. (2018), "Does Brand Personality Mediates the Effectiveness of the Relationship between Celebrity Endorsement and Purchase Intention", *International Journal of Computational Engineering & Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 45-53.
22. Backhaus, K., and S. Tikoo. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5): 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
23. Bairrada, C. M., Coelho, A., & Lizanets, V. (2019). The impact of brand personality on consumer behavior: the role of brand love. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(1), 30-47.

24. Balmer, J. M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21 (1), 24–46. <https://doi.org/10.1177/030630709502100102>
25. Balozian, P., & Curdy, S. (2023). Breaking the Monopoly of Facebook? Toward the Building Blocks of a Unified Model. In *Smart Technologies for Organizations* (pp. 115-130). Springer, Cham.
26. Baltezarević, R., & Milovanovic, S. (2014). *Personal Branding, Proceedings: Management, Marketing and Communication: Current and Future Trends*. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade.
27. Bao, J. Y. E., & Sweeney, J. C. (2009). Comparing factor analytical and circumplex models of brand personality in brand positioning. *Psychology & Marketing*, 26(10), 927–949. <https://doi.org/10.1002/mar.20306>
28. Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage.
29. Bareket-Bojmel, L., & Shuv-Ami, A. (2019). The brand is my workplace. *International Journal of Manpower*, 40(5), 818–833. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0176>
30. Barney, J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
31. Batra, R., Ahuvia, A. and Bagozzi, R.P. (2012), “Brand love”, *Journal of Marketing*, Vol. 76 No. 2, pp. 1-16.
32. Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353–378.
33. Baum, M., Schäfer, M., & Kabst, R. (2016). Modeling the impact of advertisement-image congruity on applicant attraction. *Human Resource Management*, 55(1), 7–24.
34. Bazarova, N.N. and Choi, Y.H. (2014), “Self-disclosure in social media: extending the functional approach to disclosure motivations and characteristics on social network sites”, *Journal of Communication*, Vol. 64 No. 4, pp. 635-657, doi: 10.1111/jcom.12106.
35. Becheur, I., Bayarassou, O. and Ghrib, H. (2017), “Beyond brand personality: building consumer–brand emotional relationship”, *Global Business Review*, Vol. 18 No. 3S, pp. 128-144.
36. Bekk, M., Spörrle, M., Landes, M. & Moser, K. (2017), "Traits grow important with increasing age: customer age, brand personality and loyalty", *Journal of Business Economics*, Vol. 87 No. 4, pp. 511-531.

37. Bernritter, S. F., Verlegh, P. W., & Smit, E. G. (2016). Why nonprofits are easier to endorse on social media: The roles of warmth and brand symbolism. *Journal of Interactive Marketing*, 33, 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.10.002>
38. Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005), “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 2, pp. 151-172.
39. Biraghi, S., & Gambetti, R. C. (2015). Corporate branding: Where are we? A systematic communication-based inquiry. *Journal of Marketing Communications*, 21(4), 260–283. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.768535>
40. Birdwell, A. E. (1968). A study of influence of image congruence on consumer choice. *Journal of Business*, 41(January), 76–88. <https://doi.org/10.1086/295047>
41. Boxall, P. (1996), “The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 59-75.
42. Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>
43. Brandwatch. 2015. Brandwatch. <https://www.brandwatch.com/about/>
44. BrandZ. (2020). Top 100 most valuable US brands. Millward Brown. <https://www.brandz.com/US>
45. Breaugh, J. A. (2012). Employee recruitment: Current knowledge and suggestions for future research. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 68–87). Oxford University Press.
46. Bresciani, S., & Eppler, M. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups’ branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356–366. <https://doi.org/10.1108/10610421011068595>
47. Broad, J. (2016), *The New Brand You: Your New Image Makes the Sale for You*, Stick Horse Publishing.
48. Brooks, A. K. & Anumudu, C. (2016). Identity development in personal branding instruction social narratives and online brand management in a global economy. *Adult Learning*, 27, 23–29. <http://dx.doi.org/10.1177/1045159515616968>
49. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 115–163). Emerald Group Publishing.

50. Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2006). Managing job seekers' organizational image beliefs: The role of media richness and media credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 828–840.
51. Cable, D.M. and Turban, D.B. (2003), “The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 33 No. 11, pp. 2244-2266.
52. Cable, D.M., and T.A. Judge. 1996. Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67 (3): 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>.
53. Cappelli, P. (1999), *The New Deal at Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
54. Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78, 103–111. ISSN: 00178012.
55. Cappelli, P. (2001), “Making the most of on-line recruiting”, *Harvard Business Review*, March.
56. Carpentier, M., Van Hoye, G., & Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103326. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103326>
57. Carpentier, M., Van Hoye, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, 73, 2696–2708. <https://doi.org/10.1111/jan.13336>.
58. Carroll, B.A. and Ahuvia, A.C. (2006), “Some antecedents and outcomes of brand love”, *Marketing Letters*, Vol. 17 No. 2, pp. 79-89.
59. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson Higher Ed.
60. Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48–64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.48>
61. Chen, C.-P. (2013), “Exploring personal branding on YouTube”, *Journal of Internet Commerce*, Vol. 12 No. 4, pp. 332-347, doi: 10.1080/15332861.2013.859041.
62. Chen, H. M., & Chung, H. M. (2016). How to measure personal brand of a business CEO. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 04(04), 305–324. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.44030>

63. Chun, R. and Davies, G. (2001), "E-reputation: the role of mission and vision statements in positioning strategy", *Journal of Brand Management*, Vol. 8 Nos 4/5, pp. 315-33.
64. Close, A.G., Moulard, J.G. and Monroe, K.B. (2011), "Establishing human brands: determinants of placement success for first faculty positions in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 No. 6, pp. 922-941, doi: 10.1007/s11747-010-0221-6.
65. Coelho, A., Bairrada, C., & Peres, F. (2019). Brand communities' relational outcomes, through brand love. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 154–165. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2017-1593>
66. Coelho, F. J., Bairrada, C. M., & de Matos Coelho, A. F. (2020). Functional brand qualities and perceived value: The mediating role of brand experience and brand personality. *Psychology & Marketing*, 37(1), 41-55.
67. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–3013. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
68. Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180–190.
69. Collins, C. J., & Han, J. (2014). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 67(3), 685-718.
70. Collins, C. J., & Kanar, A. (2013). Employer brand equity and recruitment research. In D. M. Cable & K. Y. T. Yu (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 284–297). Oxford University Press.
71. Collins, C. J., & Martinez, M. J. E. (2022). Recruitment brand equity for unknown employers: Examining the effects of recruitment message claim verifiability and credibility on job pursuit intentions. *Human Resource Management*, 61(5), 585–597. <https://doi.org/10.1002/hrm.22089>
72. Collins, C.J. and Stevens, C.K. (2002), "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labour market entrants: a brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 1121-33.
73. Cone (2008), "Business in Social Media Study: Fact Sheet", Opinion Research Corporation. Retrieved on February 25, 2015 from http://onesocialmedia.com/wpcontent/uploads/2010/03/2008_business_in_social_media_fact_sheet.pdf

74. Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37, 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>.
75. Crask, M. R., & Laskey, H. A. (1990). A positioning-based decision-model for selecting advertising messages. *Journal of Advertising Research*, 30, 32–38.
76. Dabirian, A., Kietzmann, J. and Diba, H. (2017), “A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding”, *Business Horizons*, Vol. 60 No. 2, pp. 197-205.
77. Dai, W., & Luca, M. (2017). Do search ads really work? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/03/do-search-ads>
78. Dajnoki, K., & Héder-Rima, M. (2020). A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 15(3-4), 93-106.
79. Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24, 418–426. doi:10.1108/09513541011055983
80. Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
81. Davison H K, Maraist C and Bing M N (2011), “Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 2, pp. 153-159.
82. Dineen, B. R., & Williamson, I. O. (2012). Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and relationships with applicant pool quality. *Human Resource Management*, 51(3), 343–360.
83. Dineen, B. R., Van Hoya, G., Lievens, F., & Rosokha, L. M. (2019). Third party employment branding: What are its signaling dimensions, mechanisms, and sources? In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 173–226). Lee Kong Chian School of Business.
84. Djafarova, E. and Trofimenko, O. (2018), “Instafamous’ – credibility and self-presentation of micro-celebrities on social media”, *Information, Communication&Society*, Vol. 22No. 10, pp. 1432-1446, doi: 10.1080/1369118X.2018.1438491.
85. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272–285. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.001

86. Du, X., Su, M., Zhang, X., & Zheng, X. (2017). Bidding for multiple keywords in sponsored search advertising: Keyword categories and match types. *Information Systems Research*, 28(4), 711–722. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0724>
87. Duffy, B.E. and Hund, E. (2015), “‘Having it all’ on social media: entrepreneurial femininity and self-branding among fashion bloggers”, *Social Media Society*, Vol. 1 No. 2, pp.1-11.
88. E-Marketer (2017). Worldwide Social Network users: e-Marketer’s estimates and forecast for 2016–2021. Available at: <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Social-Network-Users-eMarketers-> (Accessed 20 November 2018).
89. Eisend, M., & Stokburger-Sauer, N. E. (2013). Brand personality: A metaanalytic review of antecedents and consequences. *Marketing Letters*, 24(3), 205–216. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9232-7>
90. Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131–157.
91. Etter, M. A., Ravasi, D., & Colleoni, E. (2017). Social media and the formation of organizational reputation. *Academy of Management Review* (published online). <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0280>.
92. Fennis, B. M., & Pruyn, A. T. H. (2007). You are what you wear: Brand personality influences on consumer impression formation. *Journal of Business Research*, 60, 634–639. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.06.013>
93. Ferincz, A. – Szabó, Zs. R. (2012). A Z generáció hatása a munkáltató szervezetekre. *Munkügyi Szemle*, 2012/ III. sz. 88-93.
94. Fink, M., Koller, M., Gartner, J., Floh, A., & Harms, R. (2019). Effective entrepreneurial marketing on Facebook – A longitudinal study. *Journal of Business Research In Press*.
95. Fishman, C. (1998), “The war of talent”, *Fast Company*, Vol. 16 No. 104.
96. Fletcher, G. J. O., J. A. Simpson, G. Thomas, and L. Giles. 1999. Ideals in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 76 (1):72–89. [doi:10.1037/0022-3514.76.1](https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.1).
97. Forbes. (2019). Connect to consumers: Eight tips for crafting a relatable brand narrative. <https://www.forbes.com/sites/theyec/2019/04/24/connect-to-consumers-eight-tips-for-crafting-a-relatable-brand-narrative/#79dc88a05e95>

98. Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343–373. <https://doi.org/10.1086/209515>
99. Fournier, S., & Alvarez, Claudio (2012). Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 177–185. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.10.003>
100. Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.001>
101. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290–300. [doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.002](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002)
102. Garanti, Z., & Kissi, P. S. (2019). The effects of social media brand personality on brand loyalty in the Latvian banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 37(6), 1480–1503. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2018-0257>
103. Gardner, B.B. and Levy, S.J. (1955), “The product and the brand”, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 33-9.
104. George, J. & Anandkumar, V. (2018), “Dimensions of Product Brand Personality”, *Vision*, Vol. 22 No. 4, pp. 377-386.
105. Geurin-Eagleman, A., Burch, L. (2016) Communicating via photographs: A gendered analysis of Olympic athletes’ visual self-presentation on Instagram, In *Sport Management Review*, Volume 19, Issue 2, 2016, Pages 133-145, ISSN 1441-3523, <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.03.002>.
106. Ghorbani, M., Karampela, M., & Tonner, A. (2022). Consumers’ brand personality perceptions in a digital world: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 46(5), 1960–1991. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12791>
107. Ghose, A., & Yang, S. (2009). An empirical analysis of search engine advertising: Sponsored search in electronic markets. *Management Science*, 55(10), 1605–1622. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1054>
108. Glassdoor. 2008. Glassdoor. <https://www.glassdoor.com>.
109. Gorbатов, S., Khapova, S. N., Oostrom, J. K., & Lysova, E. I. (2021). Personal brand equity: Scale development and validation. *Personnel Psychology*, 74(3), 505–542. <https://doi.org/10.1111/peps.12412>

110. Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2018). Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 9(November), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238>
111. Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2019). Get noticed to get ahead: The impact of personal branding on career success. *Frontiers in Psychology*, 10(December), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662>
112. Gorbatov, S., Khapova, S.N. and Lysova, E.I. (2018), “Personal branding: interdisciplinary systematic review and research agenda”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, pp. 1-17, doi: 10.3389/fpsyg.2018.02238.
113. Green, T. C., R. Huang, Q. Wen, and D. Zhou. 2018. Crowdsourced employer reviews and stock returns. 8th Miami Behavioral Finance Conference 2017. doi:10.2139/ssrn.3002707.
114. Grow, A., Perrotta, D., Del Fava, E., Cimentada, J., Rampazzo, F., Gil, C. S., Zagheni, E., Flores, R. D., Ventura, I., & Weber, I. (2022). Is Facebook’s advertising data accurate enough for use in social science research? Insights from a cross-national online survey. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 185, S343–S363. <https://doi.org/10.1111/rssa.12948>
115. Gulati, T. (2019). Futuristic Employer Branding Strategies: A Perspective beyond the Traditional HR with Social Media. *Amity Global Business Review*, 9, 27–31.
116. Gupta, S., & Saini, G. K. (2020). Information source credibility and job seekers' intention to apply: The mediating role of brands. *Global Business Review*, 21(2), 743–762.
117. Gyökér, I., Finna, H., Daruka, E. (2015): *Emberierőforrás-menedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
118. Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., ... Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee 4 of 5 ABBASI ET AL. 14791854, 2022, 2, Downloaded from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pa.2438> by University Of Debrecen, Wiley Online Library on [06/03/2023]. See the Terms and Conditions (<https://onlinelibrary.wiley.com/terms-and-conditions>) on Wiley Online Library for rules of use; OA articles are governed by the applicable Creative Commons License retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S), 63–69.

- 119.Hajli, N., Shanmugamb, M., Papagiannidis, S., Zahay, D., & Richard, M. O. (2017). Branding co-creation with members of online brand communities. *Journal of Business Research*, 70, 136–144. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.026>
- 120.Harold, C. M., Uggerslev, K. L., & Kraichy, D. (2013). Recruitment and job choice. In K. Y. T. Yu & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 47–72). Oxford University Press.
- 121.Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590–604. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.14>
- 122.Hauswald, H., A. Hack, F.W. Kellermanns, and H. Patzelt. 2016. Attracting new talent to family firms: Who is attracted and under what conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice* 40: 963–989.
- 123.Hazzam, J. (2022). The moderating role of age on social media marketing activities and customer brand engagement on Instagram social network. *Young Consumers*, 23(2), 197-212.
- 124.Hearn, A. (2008). `Meat, Mask, Burden`. *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 197–217. doi:10.1177/1469540508090086.
- 125.Heinonen, K., Campbell, C., & Ferguson, S. (2019). Strategies for creating value through individual and collective customer experiences. *Business Horizons*, 62(1), 95–104. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.002>
- 126.Hoppe, D., Keller, H., & Horstmann, F. (2022). Got Employer Image? How Applicants Choose Their Employer. *Corporate Reputation Review*, 25(2), 139–159. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00119-3>
- 127.Huang, Y., Zhang, M., Gursoy, D., & Shi, S. (2020). An examination of interactive effects of employees' warmth and competence and service failure types on customer's service recovery cooperation intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2429–2451. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0028>
- 128.Huber, F., Meyer, F. and Schmid, D.A. (2015), “Brand love in progress – the interdependence of brand love antecedents in consideration of relationship duration”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 567-579.
- 129.Iglesias, O., & Bonet, E. (2012). Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (2), 251–264. <https://doi.org/10.1108/09534811211213937>

130. Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 96, 343–354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.043>
131. Im, I., Jun, J., Oh, W., & Jeong, S. O. (2016). Deal-seeking versus brand-seeking: Search behaviors and purchase propensities in sponsored search platforms. *MIS Quarterly*, 40(1), 187–203. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40.1.08>
132. Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230–257.
133. Interbrand. (2019). Best global brands 2019 rankings. <https://www.interbrand.com/best-brands/bestglobal-brands/2019/ranking/>
134. Jacobson, J. (2020). You are a brand: social media managers' personal branding and "the future audience". *Journal of Product & Brand Management*, 29(6), 715-727.
135. Jansen, B. J., Sobel, K., & Zhang, M. (2011). The brand effect of key phrases and advertisements in sponsored search. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(1), 77–106. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415160103>
136. Japutra, A. and Molinillo, S. (2019), "Responsible and active brand personality: On the relationships with brand experience and key relationship constructs", *Journal of Business Research*, Vol. 99, pp. 464-471.
137. Jiao, J., Levin, I. P., Gaeth, G. J., & Chatterjee, S. (2022). Sincere or exciting? Brand personality and argument quality on brand attitude. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(6), 1268–1279. <https://doi.org/10.1002/cb.2078>
138. Jillapalli, R. K., & Jillapalli, R. (2014). Do professors have customer-based brand equity? *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 22–40. <https://doi.org/10.1080/08841241.2014.909556>
139. Jin, D., Abas, W. A. W., & Kamarudin, S. (2023). The Effects of Instagram Users' Gratification on Psychological Response, and Continued Usage Intention from the Perspective of Uses and Gratification and Stimulus-Organism-Response Theory. *Social Sciences*, 13(3), 90-109.
140. Jin, S.-A. A., & Sung, Y. (2010). The roles of spokes-avatars' personalities in brand communication in 3D virtual environments. *Journal of Brand Management*, 17(5), 317–327. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.18>
141. Johnson, R. A., & Bhattacharyya, G. K. (2019). *Statistics: principles and methods*. John Wiley & Sons.

142. Kanwal, H., Van Hoye, G., & Schollaert, E. (2022). Response to a crisis and applicant attraction: Signaling employer brand personality and organizational trust through warm and competent COVID-19 responses. *International Journal of Selection & Assessment*, 30(4), 486–502. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12394>
143. Kaplan, A.M., Haenelein, M., (2010). Users of the World Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53: 59-68.
144. Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study. *IUP Journal of Brand Management*, 12(2), 7–20.
145. Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
146. Keller, K. L., and K. Richey. 2006. The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management* 14 (1–2):74–81. doi:10.1057/palgrave.bm.2550055.
147. Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2021). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763–775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
148. Khamis, S., Ang, L. and Welling, R. (2017), “Self-branding, ‘micro-celebrity’ and the rise of social media influencers”, *Celebrity Studies*, Vol. 8 No. 2, pp. 191-208, doi: 10.1080/19392397.2016.1218292.
149. Kietzmann, J.H. (2017), “Crowdsourcing: a revised definition and an introduction to new research”, *Business Horizons*, Vol. 60 No. 2, pp. 151-153.
150. Kim, C. H., & Scullion, H. (2011). Exploring the links between corporate social responsibility and global talent management: A comparative study of UK and Korea. *European Journal of International Management*, 5, 501–523. doi:10.1504/EJIM.2011.042176
151. Kim, C., Park, S., Kwon, K., & Chang, W. (2012). How to select search keywords for online advertising depending on consumer involvement: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 39(1), 594–610. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.07.050>
152. Knoll, J. (2016). Advertising in social media: A review of empirical evidence. *International Journal of Advertising*, 35(2), 266–300.

153. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*, 14th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
154. Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
155. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, NJ: Wiley.
156. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. and Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, 4th Ed., Prentice Hall, Harlow.
157. Kowalczyk, C.M. and Pounders, K.R. (2016), “Transforming celebrities through social media: the role of authenticity and emotional attachment”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 345-356, doi: 10.1108/JPBM-09-2015-0969.
158. KSH (2023) 20.2.1.64. Üres álláshelyek száma és aránya nemzetgazdasági áganként, negyedévente, https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0159.html
159. Kucharska, W., & Mikołajczak, P. (2018). Personal branding of artists and art-designers: Necessity or desire? *Journal of Product & Brand Management*, 27(3), 249–261. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1391>
160. Kum, D., Bergkvist, L., Lee, Y.H. & Leong, S.M. (2012), “BP inference: The moderating role of product meaning”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 28 No. 11-12, pp. 1291-1304.
161. Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146—172.
162. Lara-Rodríguez, J. S., Rojas-Contreras, C., & Duque Oliva, E. J. (2019). Discovering emerging research topics for brand personality: A bibliometric analysis. *Australasian Marketing Journal*, 27(4), 261–272. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.06.002>
163. Lee, H., & Cho, C.-H. (2017). An application of brand personality to advergames: The effect of company attributes on advergame personality. *Computers in Human Behavior*, 69, 235–245. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.035>
164. Lee, H.J. and Kang, M.S. (2013), “The effect of brand personality on brand relationship, attitude and purchase intention with a focus on brand community”, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 17 No. 2, pp.85.
165. Lee, J., & Hong, I. B. (2016). Predicting positive user responses to social media advertising: The roles of emotional appeal, informativeness, and creativity. *International Journal of Information Management*, 36(3), 360–370.

- 166.Lee, M. S., & Soon, I. (2017). Taking a bite out of Apple: Jailbreaking and the confluence of brand loyalty, consumer resistance and the co-creation of value. *Journal of Product & Brand Management*, 26(4), 351–364. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2015-1045>
- 167.Levitt, T. (1980), “Marketing success through differentiation – of anything”, *Harvard Business Review*, January/February, pp. 83-90.
- 168.Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- 169.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, pp. 51-69.
- 170.Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>.
- 171.Lievens, F., and S. Highhouse. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer. *Personnel Psychology* 56 (1): 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>.
- 172.Lievens, F., G. van Hove, and F. Anseel. 2007. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management* 18 (1): 45–59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>.
- 173.Liu, H.H. and Chang, J.H. (2017), “Relationship type, perceived trust, and ambiguity aversion”, *Marketing Letters*, Vol. 28 No. 2, pp. 255-266.
- 174.Ly, P.T.M. and Loc, L.T. (2017), “The Relationship between Brand Experience, Brand Personality and Customer Loyalty”, *International Journal of Business & Economics*, Vol. 16 No. 2, pp. 109-126.
- 175.M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3): 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>.
- 176.Machado, J. C., Vacas de Carvalho, L., Azar, S. L., André, A. R., & Dos Santos, B. P. (2019). Brand gender and consumer-based brand equity on Facebook: The mediating role of consumer-brand engagement and brand love. *Journal of Business Research*, 96, 376–385. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.016>

- 177.Madera, J.M. (2012), “Using social networking websites as a selection tool: the role of selection process fairness and job pursuit intentions”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 1276-1282.
- 178.Maehle, N., Otnes, C., & Supphellen, M. (2011). Consumers’ perceptions of the dimensions of brand personality. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(5), 290–303. <https://doi.org/10.1002/cb.355>
- 179.Magyar Public Relations Szövetség (2019). Employer Branding Award 2019 pályázatok. Letöltve: 2020.11.17. <https://www.mprsz.hu/employer-branding-tagozat/employer-branding-award-2019-palyazatok/>
- 180.Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W.D. and Nyffenegger, B. (2011), “Emotional brand attachment and brand personality: the relative importance of the actual and the ideal self”, *Journal of Marketing*, Vol. 75 No. 4, pp. 35-52.
- 181.Marcoux, J. (2016), *Be the Brand: The Ultimate Guide to Building Your Personal Brand*, Jules Marcoux.
- 182.Mária, T. (2017). *Self-marketing. Személy és marketing kapcsolatok*. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- 183.Marwick, A.E. (2013), *Status Update: Celebrity, Publicity, and Branding in the Social Media Age*, Yale University Press, New Haven, CT.
- 184.Maymand, M.M. & Razmi, R. (2017), “On the Effect of the Congruence between the Brand Image and Brand Personality on the Consumers' Brand Preference and Purchase Intent: A Case Study of Aquafina Bottled Water”, *Journal of Economic & Management Perspectives*, Vol. 11 No. 1, p. 1369-1383.
- 185.McCracken, G. 1993. The Value of the Brand: An Anthropological Perspective. In *Brand equity and advertising: Advertising’s role in building strong brands*, ed. D. A. Aaker, and A. Biel, 125–39. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 186.McCracken, M., Currie, D., & Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening ‘the edge’ of graduate talent. *International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727–2752. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159>
- 187.McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1653–1677. <https://doi.org/10.1037/a0039244>.

188. Melián-González, S. and Bulchand-Gidumal, J. (2016), “Worker word of mouth on the internet: Influence on human resource image, job seekers and employees”, *International Journal of Manpower*, Vol. 37 No. 4, pp. 709-723.
189. Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
190. Milas, G., & Mlacic, B. (2007). Brand personality and human personality: Findings from ratings of familiar Croatian brands. *Journal of Business Research*, 60, 620–626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.06.011>
191. Milgrom, P. and Roberts, J. (1982), “Predation reputation, and entry deterrence”, *Journal of Economic Theory*, Vol. 27 No. 2, pp. 280-312.
192. Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1762–1776. doi:10.1080/09585192.2013.777539
193. Mingione, M., & Abratt, R. (2020). Building a corporate brand in the digital age: imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands. *Journal of Marketing Management*, 36(11/12), 981–1008. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1750453>
194. Mishra, A. S., Roy, S., & Bailey, A. A. (2015). Exploring brand personality–celebrity endorser personality congruence in celebrity endorsements in the Indian context. *Psychology & Marketing*, 32(12), 1158–1174. <https://doi.org/10.1002/mar.20846>
195. Montoya, P. and Vandehey, T. (2002). *The personal branding phenomenon*. [Santa Ana, CA]: [Peter Montoya Inc.]
196. Moore, K., & Reid, S. (2008). The birth of brand: 4000 years of branding. *Business History*, 50, 420. DOI:10.1080/00076790802106299
197. Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142.
198. Moser, K.J., A. Tumasjan, and I.M. Welpe. 2017. Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants’ entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing* 32 (5): 588–610
199. Moulard, J.G., Garrity, C.P. and Rice, D.H. (2015), “What makes a human brand authentic? Identifying the antecedents of celebrity authenticity”, *Psychology & Marketing*, Vol. 32 No. 2, pp. 173-186, doi: 10.1002/mar.20771.

200. Neill, M. S., & Moody, M. (2015). Who is responsible for what? Examining strategic roles in social media management. *Public Relations Review*, 41, 109–118. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.014>.
201. Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., ... Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209–224. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00303-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00303-4)
202. Nikhashemi, S.R. & Valaei, N. (2018), “The chain of effects from brand personality and functional congruity to stages of brand loyalty: The moderating role of gender”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 30 No. 1, pp. 84-105.
203. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
204. O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & Strategies*, 1(1), 17-37.
205. Opong, N. Y. (2013). Talent management: A bundle of hurdles. *Public Policy and Administrative Research*, 3, 63–73. ISSN (Paper) 2224-5731.
206. Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM: A critical review. In *Human resource management* (pp. 49–73). London: Routledge.
207. Pagis, M., & Ailon, G. (2017). The paradoxes of self-branding. *Work and Occupations*, 44(3), 243–267. <https://doi.org/10.1177/0730888417709327>
208. Paschen, J., Pitt, L., Kietzmann, J., Dabirian, A., & Farshid, M. (2017). The brand personalities of brand communities: An analysis of online communication. *Online Information Review*, 41(7), 1064–1075. <https://doi.org/10.1108/OIR-08-2016-0235>
209. Peters, T. (1997). *The Brand Called You*. Fast Company. <http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>
210. Pham, Q. T., & Vo, D. A. (2022). Impact of Employer Value Proposition and Social Media Use on the Intention to Apply for a Job in the IT Industry of Vietnam. *The South East Asian Journal of Management*, 16(2), 1.
211. PIFER, N. D., MAK, J. Y., WON-YUL BAE, & ZHANG, J. J. (2015). Examining the Relationship between Star Player Characteristics and Brand Equity in Professional Sport Teams. *Marketing Management Journal*, 25(2), 88–106. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=113122315&site=ehost-live>

212. Pitt, L., Watson, R., Berthon, P., Wynn, D., & Zinkhan, G. (2006). The penguin's window: Corporate brands from an open-source perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 115–127. <https://doi.org/10.1177/0092070305284972>
213. Plummer, J.T. (1985), "How personality makes a difference", *Journal of Advertising Research*, Vol. 24 No. 6, pp. 27-31.
214. Potgieter, A., & Doubell, M. (2020). The Influence of Employer branding and Employees' personal branding on Corporate Branding and Corporate Reputation. *African Journal of Business & Economic Research*, 15(2), 107–133. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/v15n2a6>
215. Pötzschke, S. & Braun, M. (2017) Migrant sampling using Facebook advertisements: A case study of Polish migrants in four European countries. *Social Science Computer Review*, 35, 633–653.
216. Puzakova, M., Kwak, H., & Rocereto, J. F. (2009). Pushing the envelope of brand and personality: Antecedents and moderators of anthropomorphized brands. *Advances in Consumer Research*, 36, 413–420.
217. Puzakova, M., Kwak, H., & Rocereto, J. F. (2013). When humanizing brands goes wrong: The detrimental effect of brand anthropomorphization amid product wrongdoings. *Journal of Marketing*, 77(3), 81–100. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0510>
218. Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218–236. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>
219. Randstad (2020). case study: employer branding at microsoft. Letöltve: 2020.11.19. <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/case-study-employer-branding-microsoft/>
220. Ranfagni, S., Crawford Camiciottoli, B., & Faraoni, M. (2016). How to measure alignment in perceptions of brand personality within online communities: Interdisciplinary insights. *Journal of Interactive Marketing*, 35, 70–85. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.12.004>
221. Rauschnabel, P. A., Krey, N., Babin, B. J., & Ivens, B. S. (2016). Brand management in higher education: The university brand personality scale. *Journal of Business Research*, 69(8), 3077–3086. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.023>
222. Ribeiro, F.N., Benevenuto, F., & Zagheni, E. (2020) How biased is the population of Facebook users? Comparing the demographics of Facebook users with census data to generate correction factors. *WebSci'20: 12th ACM conference on web science*.

223. Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for the mind*.
224. Robertson, J., Lord Ferguson, S., Eriksson, T., & Näppä, A. (2019). The brand personality dimensions of business-to-business firms: a content analysis of employer reviews on social media. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 109-124.
225. Rosenberg, J. and Egbert, N. (2011), "Online impression management: personality traits and concerns for secondary goals as predictors of self-presentation tactics on Facebook", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 17 No. 1, pp. 1-18.
226. Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. New York: Basic Books.
227. Rosenthal, R., & Rosnow, R. L. (2008). *Essentials of behavioral research: Methods and data analysis*. McGraw-Hill Higher Education.
228. Rutz, O. J., Bucklin, R. E., & Sonnier, G. P. (2012). A latent instrumental variables approach to modeling keyword conversion in paid search advertising. *Journal of Marketing Research*, 49(3), 306–319. <https://doi.org/10.1509/jmr.10.0354>
229. Rutz, O. J., Trusov, M., & Bucklin, R. E. (2011). Modeling indirect effects of paid search advertising: Which keywords lead to more future visits? *Marketing Science*, 30(4), 646–665. <https://doi.org/10.1287/mksc.1110.0635>
230. Rynes, S.L., and A.E. Barber. 1990. Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review* 15 (2): 286–310. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4308158>.
231. Rynes, S.L., D.P. Schwab, and H.G. Heneman. 1983. The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior and Human Performance* 31 (3): 353–364. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90130-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90130-7).
232. Sadeghvaziri, F., & Azimi, M. (2022). Employer brand identification: investigating the concept of employer brand identification in the military context. *Journal of Business Economics*, 92(1), 1-26.
233. Saeed, M. R., Burki, U., Ali, R., Dahlstrom, R., & Zameer, H. (2022). The antecedents and consequences of brand personality: A systematic review. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 448-476.
234. Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>

- 235.Sánchez, J. C., & Lago, A. (2014). Small and medium-sized enterprises and the recruitment of human capital: A review of the literature. *Personnel Review*, 43(5), 684-707. doi: 10.1108/PR-05-2013-0089.
- 236.Schau, H., Muñoz, A., & Arnould, E. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- 237.Schawbel, D., & Marcell, N. (2012). *Én 2.0: építsd online a személyes márkád!*. HVG.
- 238.Scheidt, S., Gelhard, C., & Henseler, J. (2020). Old practice, but young research field: A systematic bibliographic review of personal branding. *Frontiers in psychology*, 11, 1809.
- 239.Senft, T. (2013), “Microcelebrity and the branded self”, in Hartley, J., Burgess, J. and Bruns, A. (Eds), *Blackwell Companion to New Media Dynamics*, Blackwell Publishing, Malden, MA, pp. 346-354.
- 240.Shepherd, I. H. (2005). From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding. *Journal Of Marketing Management*, 21(5-6), 589-606.
- 241.Shobeiri, S., Laroche, M., & Mazaheri, E. (2013). Shaping e-retailer’s website personality: The importance of experiential marketing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1), 102–110. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.10.011>
- 242.SHRM (2016). Using social media for talent acquisition. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM-Social-Media-Recruiting-Screening-2015.pdf>, Accessed date: 30 January 2019.
- 243.Simonov, A., Nosko, C., & Rao, J. M. (2018). Competition and crowd-out for brand keywords in sponsored search. *Marketing Science*, 37(2), 200–215. <https://doi.org/10.1287/mksc.2017.1065>
- 244.Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287–300. <https://doi.org/10.1086/208924>
- 245.Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108–123.
- 246.Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22, 473–483. <https://doi.org/10.1108/jpbm-09-2013-0393>.

247. Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., & Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 85–103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010089.1.85>.
248. Sparrow, P.R. 2007. Globalization of HR at function level: Four UK based case studies of the international recruitment and selection process. *International Journal of Human Resource Management* 18 (5): 845–867. <https://doi.org/10.1080/09585190701249164>.
249. Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>.
250. Spilker-Attig, A., & Brettel, M. (2010). Effectiveness of online advertising channels: A price-level dependent analysis. *Journal of Marketing Management*, 26(3–4), 343–360. <https://doi.org/10.1080/02672571003594663>
251. Stern, M.J., Bilgen, I. & Dillman, D.A. (2014) The state of survey methodology: challenges, dilemmas, and new frontiers in the era of the tailored design. *Field Methods*, 26, 284–301. <https://doi.org/10.1177/1525822X13519561>
252. Su, J., & Chang, A. (2018), “Factors affecting college students’ brand loyalty toward fast fashion: A consumer-based brand equity approach”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 90-107
253. Sung, Y., Choi, S. M., Ahn, H., & Song, Y. A. (2015). Dimensions of luxury brand personality: Scale development and validation. *Psychology & Marketing*, 32(1), 121–132. <https://doi.org/10.1002/mar.20767>
254. Swaminathan, V., Stilley, K. M., & Ahluwalia, R. (2009). When brand personality matters: The moderating role of attachment styles. *Journal of Consumer Research*, 35, 985–1002. <https://doi.org/10.1086/593948>
255. Swider, B. W., & Steed, L. B. (2021). Applicant initial preferences: The relationship with job choices. *Personnel Psychology*, 2021, 1–26
256. Szabó, K. Z., & Neményi, M. (2015). Human resource management in SMEs: literature review and case study research in Hungary. *Journal of Competitiveness*, 7(2), 95-110. doi: 10.7441/joc.2015.02.07.
257. Szikszai-Németh, K. (2020). Personal branding in team sports marketing. *ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE*, 29(1st Issue / 2020 July), 416–424.

258. Szikszai-Németh, K., & Nagy, A. S. (2021). Employer branding a közösségi médiában. *DEBRECENI SZEMLE*, 29(1), 70–76.
259. Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). In J. T. Jost, & J. Sidanius (Eds.). *Key readings in social psychology. Political psychology: Key readings.* (pp. 276–293). New York, NY, US: Psychology Press.
260. Tallulah (2014), “76% of Companies Choose Social Media to Communicate Employer Brand”, *Employer Branding International EBI*. Retrieved from <http://www.tweetmyjobs.com/blog/2014/06/76-companies-choose-social-mediacomunicate-employer-brand/>
261. Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice. *Personnel Review*, 48(3), 799–823. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>
262. Tari, A. (2010). *Y generáció*, Jaffa kiadó, Budapest
263. Thomas, B. J., & Jenifer, S. C. (2016). Measurement Model of Employer Brand Personality. *Journal of Contemporary Management Research*, 10(1), 58–78.
264. Thomson, M. (2006), “Human brands: investigating antecedents to consumers’ strong attachments to celebrities”, *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp. 104-119.
265. Toma, C.L. and Hancock, J.T. (2011), “A new twist on love’s labor: self-presentation in online dating profiles”, in Wright, K.B. and Webb, L.M. (Eds), *Computer-Mediated Communication in Personal Relationships*, Peter Lang Publishing, New York, NY, pp. 41-55.
266. Tompa, N.– Bakos, R. (2010). *Tehetségmágnesek Magyarországon* In: Schumann, Mark – Sartain, Libby (szerk.): *Tehetségmágnesek*, HVG Kiadó Zrt, Budapest. 261-297.
267. Tong, X., Su, J. & Xu, Y. (2018), “BP and its impact on brand trust and brand commitment: an empirical study of luxury fashion brands”, *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, Vol. 11 No. 2, pp. 196-209.
268. Torres, P., & Augusto, M. (2019). Building resilience to negative information and increasing purchase intentions in a digital environment. *Journal of Business Research*, 101, 528–535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.045>
269. Turgut, M.U. and Gultekin, B. (2015), “The critical role of brand love in clothing brands”, *Journal of Business, Economics and Finance*, Vol. 4 No. 1, pp. 126-152.

270. Uen JF, Ahlstrom D, Chen S, Liu J (2015) Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan. *Asia Pacific J Human Resour* 53(1):104–123. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12024>
271. Urde, M. (2016). The brand core and its management over time. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 26–42. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2015-0875>
272. Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50, 925–941. doi:10.1108/00251741211227663
273. Valette-Florence, P., Guizani, H., & Merunka, D. (2011), “The impact of brand personality and sales promotions on brand equity”, *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 1, pp. 24-28.
274. Vallaster, C., & von Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1505–1515. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.012>
275. Van Hoye, G. (Chair) (2016, August), Employer branding and social recruiting. Symposium presented at the 76th Annual Meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.11980symposium>
276. Van Hoye, G. and Lievens, F. (2007), “Investigating web-based recruitment sources: employee testimonials vs. word-of-mouth”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 15 No. 4, pp. 372-382.
277. Van Hoye, G. and Lievens, F. (2009), “Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruitment source”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 2, pp. 341-352.
278. Vițelar, A. (2019). Like me: Generation Z and the use of social media for personal branding. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 257-268.
279. von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2017). Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*, 70(1), 443–452. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.021>
280. Wang, F., Zuo, L., Yang, Z., & Wu, Y. (2019). Mobile searching versus online searching: Differential effects of paid search keywords on direct and indirect sales. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00649-7>
281. Wee, L. and Brooks, A. (2010), “Personal branding and the commodification of reflexivity”, *Cultural Sociology*, Vol. 4 No. 1, pp. 45-62.

282. Westerman, G., & Bonnet, D. (2015). Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 1–5. <https://sloanreview.mit.edu/article/revamping-your-business-through-digital-transformation/>
283. Wider, S., von Wallpach, S., & Mühlbacher, H. (2018). Brand management: Unveiling the delusion of control. *European Management Journal*, 36(3), 301–305. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.006>
284. Wiese, M., Martínez-Climent, C., & Botella-Carrubi, D. (2020). A framework for Facebook advertising effectiveness: A behavioral perspective. *Journal of Business Research*, 109, 76–87. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.041>
285. Wijnands, F., & Gill, T. (2020). “You’re not perfect, but you’re still my favourite.” Brand affective congruence as a new determinant of self-brand congruence. *Journal of Marketing Management*, 36(11/12), 1076–1103. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1767679>
286. Wilhelmy, A., Kleinmann, M., Melchers, K. G., & Lievens, F. (2019). What do consistency and personableness in the interview signal to applicants? Investigating indirect effects on organizational attractiveness through symbolic organizational attributes. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 671–684. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9600-7>
287. Wolk, A., & Theysohn, S. (2007). Factors influencing website traffic in the paid content market. *Journal of Marketing Management*, 23(7–8), 769–796. <https://doi.org/10.1362/026725707X230036>
288. WordStream (2022). Facebook Ad Benchmarks for YOUR Industry. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2019/11/12/facebook-ad-benchmarks>
289. Wright, C. (2009). Personal branding. The Least You Need to Now. Retrieved from <http://exilelifestyle.com/ebooks/personalbranding.pdf>.
290. Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994), “Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective”, *International Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 301-326.
291. Xue, J., Zhou, Z., Zhang, L., & Majeed, S. (2020). Do brand competence and warmth always influence purchase intention? The moderating role of gender. *Frontiers in Psychology*, 11(248), 248. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00248>

292. Yang, S., & Ghose, A. (2010). Analyzing the relationship between organic and sponsored search advertising: Positive, negative, or zero interdependence? *Marketing Science*, 29(4), 602–623. <https://doi.org/10.1287/mksc.1090.0552>
293. Yang, S., Lin, S., Carlson, J. R., & Ross, W. T., Jr. (2016). Brand engagement on social media: Will firms' social media efforts influence search engine advertising effectiveness? *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 526–557. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1143863>
294. Yang, Z., Wu, Y., Lu, C., & Tu, Y. (2020). Effects of paid search advertising on product sales: a Chinese semantic perspective. *Journal of Marketing Management*, 36(15/16), 1481–1504. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1765001>
295. Yoganathan, V., Osburg, V., & Bartikowski, B. (2021). Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. *Psychology & Marketing*, 38(3), 524–536. <https://doi.org/10.1002/mar.21451>
296. Yu, K. Y. T. (2019). Influencing how one is seen by potential talent: Organizational impression management among recruiting firms. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 888–906
297. Zhang, B., Mildenerger, M., Howe, P.D., Marlon, J., Rosenthal, S.A. & Leiserowitz, A. (2020) Quota sampling using Facebook advertisements. *Political Science Research and Methods*, 8, 558–564. <https://doi.org/10.1017/psrm.2018.49>
298. Zhang, X.A. (2017), “Effects of Twitter communication styles on consumers' brand personality perceptions, attitudes and purchase intentions”, *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, Vol. 11 No. 2, pp.158-182.
299. Zutshi, A., Waldman, D. A., & Connelly, B. S. (2012). Corporate Reputation and Applicant Pool Characteristics: The Role of Employer Branding. *Journal of Management*, 38(5), 1577-1605. doi: 10.1177/0149206310376349.

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Publikációk a kutatási témában:

1. Szikszai-Németh, K., & Czine, P., & Nagy, P. (2023). KÖVETŐI MAGATARTÁS VIZSGÁLATA A DEBRCENI EGYETEM HALLGATÓINAK KÖRÉBEN – FÓKUSZBAN A MAGYAR ÚSZÓK. Magyar Sporttudományi Szemle. (MEGJELENÉS ALATT)
2. Szikszai-Németh, K., & Nagy, A. S. (2021). Employer branding a közösségi médiában. DEBRECENI SZEMLE, 29(1), 70–76.
3. Szikszai-Németh, K., & Nagy, A. S. (2020). Consumer decision making in influencer marketing. ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE, 29(2), 326–336.
4. Szikszai-Németh, K. (2020b). Personal branding in team sports marketing. ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE, 29(1st Issue / 2020 July), 416–424.
5. Szikszai-Németh, K. (2020a). Influencer Marketing – Persuasion Of The Followers. NETWORK INTELLIGENCE STUDIES, 8(16), 119–124.
6. Szikszai-Németh, K. (2020c). Personal brandingre építő marketing stratégia a sportban. In Tavaszi Szél 2019 Konferencia = Spring Wind 2019: Konferenciakötet II. (pp. 594–604).
7. Szikszai-Németh, K. (2019a). Personal branding in team sports marketing. In 1st Partium International Conference on Management. Trends in 21st Century: Book of Abstracts (p. 38).
8. Szikszai-Németh, K. (2019c). Personal brandingre építő marketing stratégia alkalmazása a sportban. In XXXIV. Országos Tudományos Diákköri Konferencia. Testnevelés- és Sporttudományi Szekció (p. 98).
9. Szikszai-Németh, K. (2019b). Personal brandingre építő marketing stratégia a sportban. In Tavaszi Szél 2019 Konferencia. Nemzetközi Multidiszciplináris Konferencia (pp. 654–654).
10. Nagy, A., Molnár, D., & Szikszai-Németh, K. (2018). A személyes márkaépítés kihívásai napjainkban. INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT SCIENCES / MŰSZAKI ÉS MENEDZSMENT TUDOMÁNYI KÖZLEMÉNYEK, 3(4), 485–494. <http://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.40>.

11. Szikszai-Németh, K. (2018a). PERSONAL BRANDINGRE ÉPÍTŐ MARKETING STRATÉGIA ALKALMAZÁSA A SPORTBAN. In Kari Tudományos Diákköri Konferencia : Rezümé kötet (p. 50).
12. Szikszai-Németh, K. (2018b). PERSONAL BRANDINGRE ÉPÍTŐ MARKETING STRATÉGIA ALKALMAZÁSA A SPORTBAN.

Publikációk a kutatási témán kívül:

13. Németh, K. (2017a). Kanada és az Amerikai Egyesült Államok Gazdasági Kapcsolata. In Tavaszi Szél 2017 Konferencia. Nemzetközi Multidiszciplináris Konferencia (p. 265).
14. Németh, K. (2017b). Kanada és az Amerikai Egyesült Államok Gazdasági Kapcsolata. In InterTALENT Unideb (pp. 130–135).
15. Németh, K. (2017c). Kanada és az Amerikai Egyesült Államok Gazdasági Kapcsolata. In interTalent UNIDEB (p. 87).
16. Szikszai-Németh, K. (2016a). Kanada és az Amerikai Egyesült Államok gazdasági kapcsolata. In Rezümé kötet: Kari Tudományos Diákköri Konferencia (p. 58).
17. Szikszai-Németh, K. (2016b). KANADA ÉS AZ AMERIKAI EGYESÜLT ÁLLAMOK GAZDASÁGI KAPCSOLATA.

Szerkesztőként:

18. Bihari, E., Molnár, D., & Szikszai-Németh, K. (2020c). Tavaszi Szél 2019 Konferencia = Spring Wind 2019: Konferenciakötet III. (E. Bihari, D. Molnár, & K. Szikszai-Németh, Eds.). Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ).
19. Bihari, E., Molnár, D., & Szikszai-Németh, K. (2020b). Tavaszi Szél 2019 Konferencia = Spring Wind 2019: Konferenciakötet II. Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ).
20. Bihari, E., Molnár, D., & Szikszai-Németh, K. (2020a). Tavaszi Szél 2019 Konferencia = Spring Wind 2019: Konferenciakötet I. (E. Bihari, D. Molnár, & K. Szikszai-Németh, Eds.). Budapest: Doktoranduszok Országos Szövetsége (DOSZ).

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Szcientometriai áttekintés klaszterei	11
2. táblázat: Az employer branding personality vizsgálatában érintett tudományágak és tudományterületek	51
3. táblázat: A minta bemutatása	60
4. táblázat: Korrelációs mátrix a teljesítményértékelési szempontok alapján	65
5. táblázat: Korrelációs mátrix a szervezetikultúra-felmérés szempontjai alapján	69
6. táblázat: Az EBP-t hangsúlyozó álláshirdetések szövegei és tartalmi	76
7. táblázat: Hagyományos álláshirdetési szövegek, EBP fókusz nélkül	78
8. táblázat: EBP-1 hirdetés	87
9. táblázat: EBP-2 hirdetés	87
10. táblázat: EBP-3 hirdetés	88
11. táblázat: NEMEBP-1 hirdetés	88
12. táblázat: NEMEBP-2 hirdetés	89
13. táblázat: NEMEBP-3 hirdetés	89
14. táblázat: EBP-1 hirdetés	90
15. táblázat: EBP-2 hirdetés	90
16. táblázat: EBP-3 hirdetés	91
17. táblázat: NEMEBP-1 hirdetés	92
18. táblázat: NEMEBP-2 hirdetés	92
19. táblázat: NEMEBP-3 hirdetés	93
20. táblázat: Összefoglaló tábla	94
21. táblázat: Célkitűzések és újszerű következtetések	96

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A munkáltatóimárka-személyiség szcientometriai térképe.....	11
2. ábra: Üres álláshelyek száma nemzetgazdasági áganként, 2022. IV.	53
3. ábra: A hirdetések összesített megjelenéseinek száma nemek és életkor szerinti megoszlás alapján	60
4. ábra: Teljesítményértékelési szempontok a DataExpertnél	64
5. ábra: Szervezetikultúra-felmérés szempontjai a DataExpertnél	67
6. ábra: Pénz mint motivációs eszköz a DataExpert munkavállalóinak szemében	70
7. ábra: Kihívások, fejlődési lehetőségek mint motivációs eszközök a DataExpert munkavállalóinak szemében.....	71
8. ábra: Elismerés mint motivációs eszköz a DataExpert munkavállalóinak szemében .	72
9. ábra: Megjelenések száma nemek és életkor szerint az EBP típusú hirdetéseknel.....	80
10. ábra: Megjelenések száma nemek és életkor szerint a NEME BP típusú hirdetéseknel	81
11. ábra: Átkattintások száma nemek és életkor szerint az EBP típusú hirdetéseknel ...	82
12. ábra: Átkattintások száma nemek és életkor szerint a NEME BP típusú hirdetéseknel	83
13. ábra: Hirdetések teljesítménye CTR szerint.....	84
14. ábra: Hirdetések teljesítménye eredmény szerint	85

MELLÉKLETEK

Összefüggés vizsgálatok:

Nem alapján:

EBP-1:

Nem * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total	
		Kattint	Nem kattint		
Nem	Férfi	Count	53	5045	5098
		Adjusted Residual	-,5	,5	
	Nő	Count	41	3504	3545
		Adjusted Residual	,5	-,5	
Total		Count	94	8549	8643

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,266 ^a	1	,606		
Continuity Correction ^b	,168	1	,682		
Likelihood Ratio	,264	1	,607		
Fisher's Exact Test				,600	,339
Linear-by-Linear Association	,266	1	,606		
N of Valid Cases	8643				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 38,55.

b. Computed only for a 2x2 table

EBP-2:

Nem * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total	
		Kattint	Nem kattint		
Nem	Férfi	Count	39	4152	4191
		Adjusted Residual	-2,6	2,6	
	Nő	Count	60	3754	3814
		Adjusted Residual	2,6	-2,6	
Total		Count	99	7906	8005

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	6,750 ^a	1	,009		
Continuity Correction ^b	6,235	1	,013		
Likelihood Ratio	6,771	1	,009		
Fisher's Exact Test				,011	,006
Linear-by-Linear Association	6,750	1	,009		
N of Valid Cases	8005				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 47,17.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by	Phi	-,029	,009
Nominal	Cramer's V	,029	,009
N of Valid Cases		8005	

EBP-3:

Nem * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total
		Kattint	Nem kattint	
Nem	Férfi	Count	114	2908
		Adjusted Residual	11,0	-11,0
	Nő	Count	28	5287
		Adjusted Residual	-11,0	11,0
Total		Count	142	8195

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	121,210 ^a	1	,000		

Continuity Correction ^b	119,280	1	,000		
Likelihood Ratio	117,653	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	121,196	1	,000		
N of Valid Cases	8337				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 51,47.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by	Phi	,121	,000
Nominal	Cramer's V	,121	,000
N of Valid Cases		8337	

NEMEBP-1:

Nem * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total	
		Kattint	Nem kattint		
Nem	Férfi	Count	36	4127	4163
		Adjusted Residual	-2,1	2,1	
	Nő	Count	50	3622	3672
		Adjusted Residual	2,1	-2,1	
Total		Count	86	7749	7835

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,437 ^a	1	,035		
Continuity Correction ^b	3,992	1	,046		
Likelihood Ratio	4,433	1	,035		
Fisher's Exact Test				,039	,023
Linear-by-Linear Association	4,437	1	,035		
N of Valid Cases	7835				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 40,31.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by	Phi	-,024	,035
Nominal	Cramer's V	,024	,035
N of Valid Cases		7835	

NEMEBP-2:

Nem * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total	
		Kattint	Nem kattint		
Nem	Férfi	Count	152	4048	4200
		Adjusted Residual	5,7	-5,7	
	Nő	Count	81	4694	4775
		Adjusted Residual	-5,7	5,7	
Total		Count	233	8742	8975

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	32,668 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	31,912	1	,000		
Likelihood Ratio	32,900	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	32,664	1	,000		
N of Valid Cases	8975				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 109,04.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Phi		,060	,000

Nominal by Nominal	Cramer's V	,060	,000
N of Valid Cases		8975	

NEMEBP-3:

Nem * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total	
		Kattint	Nem kattint		
Nem	Férfi	Count	93	5947	6040
		Adjusted Residual	-,1	,1	
	Nő	Count	49	3098	3147
		Adjusted Residual	,1	-,1	
Total		Count	142	9045	9187

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	,004 ^a	1	,949		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,004	1	,949		
Fisher's Exact Test				,929	,506
Linear-by-Linear Association	,004	1	,949		
N of Valid Cases	9187				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 48,64.

b. Computed only for a 2x2 table

Életkor alapján:

EBP-1:

Életkor * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total	
		Kattint	Nem kattint		
Életkor	18-24	Count	18	2251	2269
		Adjusted Residual	-1,6	1,6	
	25-34	Count	47	3914	3961
		Adjusted Residual	,8	-,8	
	35-44	Count	17	1494	1511
		Adjusted Residual	,2	-,2	
	45-54	Count	10	616	626
		Adjusted Residual	1,3	-1,3	
	55-64	Count	1	135	136
		Adjusted Residual	-,4	,4	
	65+	Count	1	139	140
		Adjusted Residual	-,4	,4	
Total		Count	94	8549	8643

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,058 ^a	5	,541
Likelihood Ratio	4,091	5	,536
Linear-by-Linear Association	,998	1	,318
N of Valid Cases	8643		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,48.

EBP-2:

Életkor * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total	
		Kattint	Nem kattint		
Életkor	18-24	Count	17	1646	1663
		Adjusted Residual	-,9	,9	

25-34	Count	41	3357	3398
	Adjusted Residual	-,2	,2	
35-44	Count	27	1597	1624
	Adjusted Residual	1,7	-1,7	
45-54	Count	5	904	909
	Adjusted Residual	-2,0	2,0	
55-64	Count	6	243	249
	Adjusted Residual	1,7	-1,7	
65+	Count	3	159	162
	Adjusted Residual	,7	-,7	
Total	Count	99	7906	8005

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,878 ^a	5	,079
Likelihood Ratio	9,926	5	,077
Linear-by-Linear Association	,901	1	,343
N of Valid Cases	8005		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,035	,079
	Cramer's V	,035	,079
N of Valid Cases		8005	

EBP-3:

Életkor * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total
		Kattint	Nem kattint	
Életkor	18-24	Count	27	2148
		Adjusted Residual	-1,9	1,9

25-34	Count	54	3257	3311
	Adjusted Residual	-,4	,4	
35-44	Count	34	1604	1638
	Adjusted Residual	1,3	-1,3	
45-54	Count	22	889	911
	Adjusted Residual	1,8	-1,8	
55-64	Count	5	177	182
	Adjusted Residual	1,1	-1,1	
65+	Count	0	120	120
	Adjusted Residual	-1,5	1,5	
Total	Count	142	8195	8337

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,252 ^a	5	,068
Likelihood Ratio	11,998	5	,035
Linear-by-Linear Association	4,085	1	,043
N of Valid Cases	8337		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,04.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by	Phi	,035	,068
Nominal	Cramer's V	,035	,068
N of Valid Cases		8337	

NEMEBP-1:

Életkor * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total
		Kattint	Nem kattint	
Életkor	18-24	Count	8	1602
		Adjusted Residual	-2,6	2,6

25-34	Count	42	3459	3501
	Adjusted Residual	,8	-,8	
35-44	Count	16	1671	1687
	Adjusted Residual	-,7	,7	
45-54	Count	17	761	778
	Adjusted Residual	3,1	-3,1	
55-64	Count	2	135	137
	Adjusted Residual	,4	-,4	
65+	Count	1	121	122
	Adjusted Residual	-,3	,3	
Total	Count	86	7749	7835

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,761 ^a	5	,011
Likelihood Ratio	14,237	5	,014
Linear-by-Linear Association	6,150	1	,013
N of Valid Cases	7835		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,34.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by	Phi	,043	,011
Nominal	Cramer's V	,043	,011
N of Valid Cases		7835	

NEMEBP-2:

Életkor * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total
		Kattint	Nem kattint	
Életkor	18-24	Count	28	1731
		Adjusted Residual	-3,0	3,0

25-34	Count	87	3349	3436
	Adjusted Residual	-,3	,3	
35-44	Count	62	1957	2019
	Adjusted Residual	1,5	-1,5	
45-54	Count	39	1270	1309
	Adjusted Residual	,9	-,9	
55-64	Count	12	321	333
	Adjusted Residual	1,2	-1,2	
65+	Count	5	114	119
	Adjusted Residual	1,1	-1,1	
Total	Count	233	8742	8975

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,181 ^a	5	,032
Likelihood Ratio	12,825	5	,025
Linear-by-Linear Association	10,130	1	,001
N of Valid Cases	8975		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,09.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,037	,032
	Cramer's V	,037	,032
N of Valid Cases		8975	

NEMEBP-3:

Életkor * Átkattint1 Crosstabulation

		Átkattint1		Total
		Kattint	Nem kattint	
Életkor	18-24	Count	32	2731
		Adjusted Residual	-2,0	2,0

25-34	Count	78	4380	4458
	Adjusted Residual	1,5	-1,5	
35-44	Count	14	1204	1218
	Adjusted Residual	-1,2	1,2	
45-54	Count	11	490	501
	Adjusted Residual	1,2	-1,2	
55-64	Count	4	122	126
	Adjusted Residual	1,5	-1,5	
65+	Count	3	118	121
	Adjusted Residual	,8	-,8	
Total	Count	142	9045	9187

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,483 ^a	5	,091
Likelihood Ratio	9,037	5	,108
Linear-by-Linear Association	3,866	1	,049
N of Valid Cases	9187		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,87.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,032	,091
	Cramer's V	,032	,091
N of Valid Cases		9187	

Korrelációs mátrix: Teljesítményértékelés

			Correlations						
			Felelősség	Komfort Zóna	Probléma megelőzés	Kommunikáció	Kapcsolat építés	Cross working	Emberek irányítása
Spearman's rho	Felelősség	Correlation Coefficient	1,000						
		p-érték	.						
		N	420						
	Komfort Zóna	Correlation Coefficient	,406**	1,000					
		p-érték	,000	.					
		N	420	420					
	Probléma megelőzés	Correlation Coefficient	,576**	,426**	1,000				
		p-érték	,000	,000	.				
		N	420	420	420				
	Kommunikáció	Correlation Coefficient	,407**	,399**	,424**	1,000			
		p-érték	,000	,000	,000	.			
		N	420	420	420	420			
	Kapcsolat építés	Correlation Coefficient	,392**	,433**	,465**	,539**	1,000		
		p-érték	,000	,000	,000	,000	.		
		N	420	420	420	420	420		
	Cross working	Correlation Coefficient	,428**	,366**	,482**	,351**	,451**	1,000	
		p-érték	,000	,000	,000	,000	,000	.	
		N	420	420	420	420	420	420	
	Emberek irányítása	Correlation Coefficient	,433**	,406**	,504**	,439**	,434**	,331**	1,000
		p-érték	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	420	420	420	420	420	420	420

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelációs mátrix: Szervezetikultúra-felmérés

			Correlations								
			Közérzet	Egzisztencia	Inputok	Fejlesztési rendszer	Előremeneteli rendszer	Motiváció	Hiteles közvetlen vezető	Szabadidős beszámoló	Professzionális zmus
Spearman's rho	Közérzet	Correlation Coefficient	1,000	,231	,155	,329*	,186	,465**	,127	-,007	,283*
		Sig. (2-tailed)	.	,087	,255	,013	,171	,000	,353	,960	,035
		N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Egzisztencia	Correlation Coefficient	,231	1,000	,076	-,054	,300*	,467**	,109	,464**	,054
		Sig. (2-tailed)	,087	.	,575	,694	,025	,000	,423	,000	,694
		N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Inputok	Correlation Coefficient	,155	,076	1,000	,034	-,087	,250	,187	,004	,127
		Sig. (2-tailed)	,255	,575	.	,805	,522	,063	,169	,976	,351
		N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Fejlesztési rendszer	Correlation Coefficient	,329*	-,054	,034	1,000	,171	,110	,276*	,021	,479**
		Sig. (2-tailed)	,013	,694	,805	.	,206	,420	,039	,879	,000
		N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Előremeneteli rendszer	Correlation Coefficient	,186	,300*	-,087	,171	1,000	,043	,379**	,066	,182
		Sig. (2-tailed)	,171	,025	,522	,206	.	,752	,004	,627	,178
		N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Motiváció	Correlation Coefficient	,465**	,467**	,250	,110	,043	1,000	,022	,259	,100
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,063	,420	,752	.	,873	,054	,462
		N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Hiteles közvetlen vezető	Correlation Coefficient	,127	,109	,187	,276*	,379**	,022	1,000	,128	,359**
		Sig. (2-tailed)	,353	,423	,169	,039	,004	,873	.	,349	,007
		N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Szabadidős beszámoló	Correlation Coefficient	-,007	,464**	,004	,021	,066	,259	,128	1,000	,127
		Sig. (2-tailed)	,960	,000	,976	,879	,627	,054	,349	.	,351
		N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Professzionális zmus	Correlation Coefficient	,283*	,054	,127	,479**	,182	,100	,359**	,127	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,035	,694	,351	,000	,178	,462	,007	,351	.	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretném megköszönni első sorban témavezetőm Dr. habil. Nagy Adrián Szilárd áldozatos munkáját, és igyekvését, hogy a lehető legtöbbet hozza ki kutatásomból és PhD tanulmányaimból. Külön köszönettel tartozom az intézetemnek és tanszékemnek (Prof. Dr. Szűcs Istvánnak és Prof. Dr. Nábrádi Andrásnak, valamint kollégáimnak), akik végig támogattak utamon, és az első perctől kezdve tekintettel voltak kis gyermekeimre és az otthon betöltött anyaszerepemre.

Köszönöm a Doktori Iskola és a Gazdaságtudományi Kar további részeiről Prof. Dr. Balogh Péternek, Prof. Dr. Fenyves Veronikának, Prof. Dr. Rákos Mónikának és Dr. Czine Péternek, hogy képzésem során bármikor fordulhattam hozzájuk segítségért, és kérdéseimmel bátran kereshettem őket.

Illetve disszertációm egyértelműen nem jöhetett volna létre a DataExpert tulajdonosainak, vezetőségének és HR szakembereinek támogatása és segítsége nélkül, akik szabadidejüket nem sajnálva válaszoltak kérdéseimre és segítették munkámat, ahol csak lehetett. Ezúton is köszönöm nekik!

A legnagyobb köszönet mégis a férjemet (és persze vállalkozását az FMarketing Kft.-t), a gyerekeinket és a családomat illeti, akik a négy év alatt a legtöbb áldozatot hozták annak érdekében, hogy ma itt járhassak.

NYILATKOZAT

Alulírott, **Szikszai-Németh Ketrin** (szül.: Debrecen, 1994.06.24.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2023.05.31.

Szikszai-Németh Ketrin