

Employer brand identity of software and IT companies from Cluj through their website contents

GYÖNGYVÉR ERIKA TŐKÉS

This study presents the peculiarities of the employer brand identity of software and IT companies from Cluj. Software and IT companies from Cluj follow similar tendencies as the Romanian software and IT industry generally. The large companies are mainly Romanian delivery centers of international companies with outsourcing business strategy. The locally based companies are medium or small sized companies working for both the domestic and foreign markets. The majority of the delivery centers of international companies have strong employer brand identity which they use to attract the valuable workforce. The Romanian medium sized companies present typical employer brand identity; however, their employer benefits lists are more modest than that of international companies. The Romanian small sized companies have evolving employer brand identity, merely formulated as answers to the claim of the labour market.

The novelty of this study is twofold: it fills up a gap of scientific knowledge and empirical data about the employer brand identity of the Romanian software and IT companies, and it provides a model for the operationalization of the employer brand identity concept for the software and IT industry.

Keywords: software and IT industry, employer brand identity, company website, labour recruitment, content analysis.

JEL code: M31.

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brand identitásának sajátosságai a honlapjukon közölt tartalmak alapján

TÓKÉS GYÖNGYVÉR ERIKA¹

Jelen tanulmányban a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brand identitásának sajátosságait vizsgáltam. Ezen vállalatok működésében hasonló tendenciák észlelhetők, mint általában a romániai szoftver- és IT-ágazatban. A nagyvállalatok főleg nemzetközi vállalatok romániai telephelyei, amelyek *outsourcing* üzleti stratégiával rendelkeznek. A romániai alapítású vállalatok két típusát különítettem el, éspedig a kis- és középméretű vállalatokat, amelyek mind külföldi, mind belföldi megrendelésre szolgálnak. A nemzetközi vállalatok többsége erős munkáltatói brand identitással rendelkezik, amelyet eszközként használnak az értékes munkaerő bevonására. A romániai alapítású középméretű vállalatok többsége tipikus munkáltatói brand identitással rendelkezik, azonban felsorolt munkáltatói előnyeik szerényebbek a nemzetközi vállalatokénál. A romániai kisvállalatok munkáltatói brand identitása még kialakulóban van, és inkább válaszként fogalmazódik meg a munkaerőpiac igényeire.

A tanulmány hiánypótló a munkáltatói brand témakörét vizsgáló közlemények között, mivel mindeddig nem készült empirikus kutatás a romániai szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brand identitásáról. Elméleti és módszertani hozzájárulása, hogy egy lehetséges operacionalizálási modellt nyújt a munkáltatói brand identitás empirikus mérésére.

Kulcsszavak: szoftver- és IT-vállalatok, munkáltatói brand identitás, vállalati honlap, munkaerő-toborzás, tartalomelemzés.

JEL kód: M31.

Bevezető

A tudásalapú vagy kreatív gazdaságban a különböző célcsoportok figyelme iránti versengés jelentősen megnövekedett, ezért a vállalatok állandó erőfeszítésre kényszerülnek, hogy célközönségük figyelmét megszerezzék és megtartsák (Kapferer 2008).

Az erős gazdasági verseny miatt a vállalatok sikerét nem csak a működés hatékonysága, illetve az előállított termékek vagy szolgáltatások minősége határozza meg, hanem egyre fontosabb szerep jut a vállalatok egyediségének, erede-

¹ PhD, egyetemi adjunktus, Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Marosvásárhelyi Kar, Alkalmazott Társadalomtudományi Tanszék – doktorandusz, Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Politika-, Közigazgatás- és Kommunikációtudományi Kar, Kommunikáció, Közkapcsolatok és Reklám Intézet, e-mail: gyongyvvert@ms.sapientia.ro.

tiségének és kreatív magatartásának, amely biztosítja egyértelmű elkülönülését a versenytársaktól, továbbá megalapozza a bizalmi és hosszú távú kapcsolatok kialakítását a célcsoportjaikkal (Ewing et al. 2002).

A tudásalapú gazdaság fő erőforrása a gazdasági értékke alakítható magas szintű tudás. A kreatív gazdasági ágazatokhoz tartozó vállalatokat a tehetséges munkaerő iránti fokozott kereslet (Manpower Group 2016) és a kiváló képességű humánerőforrás felértékelése (Ambler–Barrow 1996) jellemzi. A tudásalapú gazdaságban a tehetséges munkaerőért folytatott verseny szinte ugyanolyan heves, akár a vásárlókért folyó küzdelem (Berthon et al. 2005).

A vállalatok számára egyre nehezebb versenyképes szakértelemmel rendelkező munkaerőt toborozni, érdekléte tenni és a vállalatok mellett elkötelezni. Ilyen körülmények között a vállalatok mind működésükben, mind a célcsoportjaikhoz való viszonyukban új nézőpontok és magatartásformák kialakítására szorulnak annak érdekében, hogy a tehetséges munkaerő figyelmét maguk felé fordítsák és az alkalmazásban lévő értékes munkaerőt megtartsák (Theurer et al. 2018; Burmann et al. 2017; Balmer 2012).

A munkaerőért zajló küzdelemben a munkáltatói brand kiépítése a tehetséges munkaerő megszerzésének és megtartásának korszerű eszközeként alkalmazható (Theurer et al. 2018; Ewing et al. 2002). A munkáltatói brand segítségével a vállalatok pozitív munkáltatói hírnévre tesznek szert, amely szerint náluk előnyös és különleges dolgozni (Ewing et al. 2002).

A digitális technológia és média megjelenése újabb kihívás elé állította a vállalatokat. A digitális technológia olyan új információs és kommunikációs helyzetet teremtett, amelyben a hatékonyságukat megőrizni kívánó vállalatok számára szükségszerűvé vált a működésük és a kapcsolattartásuk átalakítása. A digitális média ösztönzi a vállalat, a munkáltatói brand és a célcsoportok közötti erős kölcsönhatást, ez pedig növeli a vállalat információátadási és kommunikációs hatékonysága iránti elvárást (Theurer et al. 2018).

A tanulmány célja a szoftver- és IT-szolgáltatások terén tevékenykedő kolozsvári vállalatok munkáltatói brand identitásának elemzése, annak érdekében, hogy rávilágítson a munkaerő toborzásában előnyt biztosító lehetőségekre és gyakorlatokra. Az elemzés a vállalatok honlapján közzétett adatokra támaszkodik.

A tanulmány alapját képező kutatásban a vállalatok szempontjából vizsgáltam a munkáltatói brand sajátosságait. A munkáltatói brand sajátosságainak feltárásához hozzá tartozik mind a brandépítők, mind a brandfogyasztók hozzáállásának, véleményének és magatartásának a vizsgálata, azonban jelen kutatásban

csak a brand megteremtői által hivatalosan közölt munkáltatói brand identitás elemzésével foglalkoztam.

A kutatás időszerűségét az támasztja alá, hogy Romániában a szoftver- és IT-szolgáltatások a legjobban fejlődő kreatív gazdasági ágazathoz tartoznak, azonban az ágazathoz tartozó vállalatok mindeddig kevésbé voltak láthatók. A romániai szoftver- és IT-vállalatok elsősorban külföldi megrendelésekből tartják fenn magukat, hiszen a globális és nemzetközi vállalkozások Romániát kitűnő *outsourcing* országnak tekintik (ATKearney 2017). Két évtizeddel korábban a romániai munkaerőpiacot a munkaerőkínálat többlete jellemezte, és mivel a szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói ajánlata felülmúlta a munkaerőpiac általános ajánlatát, ezek a vállalatok előnyös helyzetben voltak. A munkaerőpiac tendenciái időközben megfordultak (Kerekes–Molnár 2017), és jelenleg a szoftver- és IT-vállalatok számára is egyre nagyobb kihívást jelent a tehetséges munkaerő bevonása és megtartása, ami szükségesszerűvé teszi láthatóságuk növelését a munkaerőpiacon.

A tanulmány a következő szerkezetet követi: először bemutatom a munkáltatói brand szerepét a vállalatok életében és a munkaerő-toborzási folyamatokban, majd kitérek a brandidentitás fogalmi háttérére, amely az empirikus kutatás módszertanának alapját képezte. A tanulmányban külön fejezet foglalkozik a módszertani kérdésekkel. Az eredmények fejezetben a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brand identitásának sajátosságait ismertetem, a vizsgált vállalatokat a munkáltatói brand identitásuk fejlettsége alapján csoportosítom, majd az eredményeket a romániai szoftver- és IT-ágazat viszonyainak tükrében értelmezem.

Elméleti háttér és fogalmi keret

A munkáltatói brand jelentősége

A munkáltatói brand első meghatározása Ambler és Barrow (1996) nevéhez fűződik. Szerintük a munkáltatói brand számos funkcionális, pénzügyi/gazdasági és pszichológiai/szimbolikus előnynek az összessége, amelyek a foglalkoztatással járnak, és amely előnyök kizárólag az illető vállalathoz kötődnek. A munkáltatói brand a vállalat menedzsmentjét segítő összefüggő keretrendszer, amelynek betartása hozzájárul a hatékonyság növeléséhez, a munkaerő-toborzás eredményességéhez, valamint az alkalmazottak megtartásához és elkötelezéséhez (Barrow–Mosley 2005).

A munkáltatói brand fogalmát Backhaus és Tikoo (2004) továbbfejlesztette. Backhaus és Tikoo (2004) szerint a munkáltatói brand a vállalat foglalkoztatá-

si ajánlatának egyediségét hangsúlyozza a meglévő alkalmazottak motiválása és megtartása, továbbá a leendő tehetséges munkaerő bevonása érdekében. Backhaus és Tikoo (2004), illetve Barrow és Mosley (2005) hasonló megközelítést alkalmaztak a munkáltatói brand meghatározásában, amely szerint a munkáltatói brand mind a meglévő, mind a leendő munkaerőre összpontosít. Hasonló nézőpontot képviselnek Fernandez-Lores és munkatársai is, szerintük is a munkáltatói brand mind a jelenlegi, mind a jövőbeli munkavállalókhöz szól (Fernandez-Lores et al. 2016). A munkáltatói brand a vállalat ideális munkáltatói identitásán alapszik, és közvetíti azt a vonzó képet, ahogyan a vállalat szeretné, hogy a meglévő és a leendő munkavállalók észleljék (Theurer et al. 2018).

A tudásalapú gazdaságban a vállalatok versenyelőnyének növelésében az immateriális javak egyre fontosabb szerepet töltenek be (Fernandez-Lores et al. 2016; Mosley 2007; Backhaus–Tikoo 2004). Az erőforrás-elmélet szerint a ritka és nehezen utánozható erőforrásokkal való rendelkezés lehetőséget nyújt a vállalatoknak, hogy megelőzzék versenytársaikat (Backhaus–Tikoo 2004). Ennek értelmében a kiválóan tehetséges munkaerő birtoklása helyzetelőnyt jelent a vállalatoknak, hiszen olyan erőforrást képez, amely mind a ritkaság, mind a rendkívüliség feltételeit teljesíti.

A tudásalapú gazdasági ágazathoz tartozó vállalatok létszámban ugyan kevesebb, de nagyon versenyképes munkarőt foglalkoztatnak, ezért az ő esetükben a vállalat és az alkalmazottak közötti kapcsolat jellege és minősége az átlagosnál is fontosabb (Ambler–Barrow 1996).

A szolgáltatói vállalatok felismerték, hogy az ügyfelekkel való hosszú távú kapcsolathoz nélkülözhetetlen az ügyfél elégedettségének biztosítása, amely szorosan összefügg az alkalmazottak hozzáállásával, magatartásával és elégedettségével. Az alkalmazottak a maguk során a vállalat belső ügyfelei, a foglalkoztatás pedig a nyújtott szolgáltatás (Fernandez-Lores et al. 2016).

A munkáltatói brand célja, hogy általa a vállalat a jelenlegi és a leendő alkalmazottait megszólítsa, és munkáltatói előnyeit kihangsúlyozza. A munkáltatói brand növeli a kiváló munkaerő megszerzésének esélyét, továbbá hozzájárul az alkalmazottak munkahelyi elégedettségéhez és lojalitásához (Fernandez-Lores et al. 2016).

Az erős munkáltatói brand kiépítése a nagyon kompetitív munkaerőpiacon hasznos, elsősorban a tudásalapú gazdasági ágazatokban (Theurer et al. 2018; Ewing et al. 2002; Schlager et al. 2011). A vonzó munkáltató alkalmazottai elégedettek, nagymértékben azonosulnak a vállalat céljaival és értékeivel, ennek

következtében a vállalat céljaiért hajlandók keményen dolgozni és szakmai útjukat hosszú távon a vállalathoz kötni (Backhaus–Tikoo 2004). A jó munkáltatói branddel rendelkező vállalat hosszú távon keresetté válik, így könnyebben vonzza körébe a tehetséges és versenyképes munkaerőt (Schlager et al. 2011). A munkáltatói brand építés folyamata és haszna iránti érdeklődés a gyakorló szakemberek körében jelentős, és a jelenség számos kérdést vet fel az elméleti kutatók számára is (Backhaus–Tikoo 2004).

A pszichológiai szerződés elmélete szerint a munkavállalók erőfeszítéséért a munkáltatók különböző előnyöket kínálnak cserébe (Backhaus–Tikoo 2004). A munkáltatói brand értéke a vállalat által felkínált munkavállalói előnyök összességétől, valamint a brand egyediségének és eredetiségének mértékétől függ (Ambler–Barrow 1996; Schlager et al. 2011). Ambler és Barrow (1996) hangsúlyozzák, hogy a munkáltatói brand hasonló előnyöket foglal magába, akár csak a hagyományos termék- vagy szolgáltatásbrandek. A szerzők a munkáltatói brand ajánlatai közé a funkcionális előnyöket (fejlesztő és hasznos tevékenységek), a pénzügyi/gazdasági előnyöket (fizetés és egyéb jutalmak) és a szimbolikus/pszichológiai előnyöket (társas hovatartozás érzése, szakmai cél felkínálása) sorolják, azonban a munkáltatói brand fő vonzerejeként a pszichológiai előnyöket tartják számon.

A tudásalapú gazdaság térnyerése előtt a munkahelyek kiválasztásában a munkavállalók legfontosabb szempontja a munkahely hosszú távú biztonsága volt. Jelenleg a munkahelyek hosszú távú megőrzését a vállalatok nem tudják szavatolni, ugyanakkor a fiatal munkavállalók sem óhajtanak hosszú távon egy vállalat mellett elköteleződni, ezért a munkáltatói előnyök összetétele jelentősen megváltozott. A vállalatok a munkavállalóknak olyan funkcionális előnyöket kínálnak fel, mint például a piacképes szakmai tudás megszerzése, karrierlehetőségek, változatos munkafeladatok, minőségi irányítás stb. A munkáltató iránti elköteleződést főleg a pszichológiai előnyök ösztönzik, amelyek közé a személyi és szakmai fejlődési lehetőségek, a társas hovatartozás érzése, az egyéni célok felkínálása és a vállalattal való azonosulás lehetősége tartoznak (Fernandez-Lores et al. 2016).

A munkáltatói brand identitása és összetevői

Aaker (2002) szerint a brand identitása a brandjellemezők összessége, amelyet a brandlétrehozók a célközönség felé közvetítenek. Kapferer (2008) szerint a brand identitása a brand lényegét tömöríti, ahogyan azt a brandlétrehozók ér-

telmezik. De Chernatony (2014) a brand központi ötletét és ennek vállalati közvetítését tekinti a brand identitásának. Burmann és munkatársai (2017) szerint a brand identitása a brand önmeghatározása, amely a létrehozók szemléletét tükrözi a brandről. Az említett szerzők hasonlóan értelmezik a brandidentitás fogalmát, amely a brand lényegét képezi a brandlétrehozók elképzelése alapján.

A brand identitásának meghatározásából következik, hogy a brandépítés kiindulópontja a brandidentitás kialakítása (Burmann et al. 2017), amely a brandmenedzsment összes lépését befolyásolja (Esch 2008).

A brandidentitás többdimenziós szerkezet, amelynek elemei egységet alkotnak, és képviselik a brand lényegét (Kapferer 2008). Annak érdekében, hogy a brand menedzsmentjében részt vevő szereplők a brand lényegét hasonlóan értelmezhessek, a brand identitásának felépítése áttekinthető és egyszerű kell legyen (Kapferer 2008; Esch 2008).

A brandidentitás felépítésének több modellje is ismert (Aaker 2002; Kapferer 2008; de Chernatony 2014; Urde 2013), amelyek elsősorban a marketingszemléletet tükrözik.

Burmann és munkatársai (2017) a társadalomtudományokhoz tartozó személyiidentitás-kutatások eredményei alapján állították össze a brandidentitás felépítését. A szerzők a brand identitását az egyén identitásához hasonlították, a brand imázsát pedig az egyén társadalmi percepciójához. A brandidentitás kialakulását dinamikus folyamatként értelmezik, ugyanis a brand identitása a brand célcsoportjaival folyamatos interakcióban van. A brandidentitás fejlődése nyitott folyamat, ami lehetővé teszi a brand állandó alkalmazkodását a piaci elvárásokhoz és a változó irányvonalakhoz. Szerintük mind az erős személyi, mind az erős brandidentitás hasonló módon nyilvánul meg, ezért a brandidentitás felépítésébe azokat az elemeket emelték be, amelyek befolyásolják bármelyik identitás erősségét (1. táblázat).

A brand identitásának erősségére ható tényezők alapján Burmann és munkatársai (2017) a brandidentitás hat összetevőjét különböztették meg: a brand eredetét, a brand küldetését, a brand értékeit, a brand kompetenciáit, a brand személyiségét és a brand ajánlatát. Ez a brandidentitás-modell a társadalomtudományok felől közelíti meg a brandidentitás felépítését, ugyanakkor számos ponton hasonlít a marketingtudományhoz tartozó brandidentitás-modellekhez. A modell előnye, hogy általános jellegű, ezért kedvezően alkalmazható bármely típusú brandidentitás empirikus vizsgálatához.

1. táblázat. A gyenge és az erős identitások jellemzői a személyeknél és a brandeknél

A személyes identitás jellemzői		Alkalmazás a brandekre
Gyenge identitású személyek	Erős identitású személyek	
Sok részidentitás	Egységes identitás, néhány jellegzetes tulajdonsággal	Ajánlatok
Kockázatkerülés, a <i>status quo</i> hoz való ragaszkodás	A szerepkonfliktusok felhasználása a fejlődésre	Személyiség
Értékek átvétele másoktól	Saját értékrend	Értékek
A külső környezetre való túlzott összpontosítás	Saját elképzelések és jövőterv	Küldetés és vízió
Alacsony önbizalom	Magas önbizalom	Kompetenciák
A saját képességek és eredmények tudatosításának hiánya	A múlt eredményei motivációt képeznek az új célok megvalósításához	Eredet

Forrás: Burmann et al. 2017. 43.

A továbbiakban a Burmann-féle brandidentitás-modell felépítésében részt vevő összetevők sajátosságait mutatjuk be (Burman et al. 2017):

- A brand eredete összekapcsolódik a vállalat történetével, azonban nem azonos ezzel. A brand eredete arra az egyedi helyzetre utal, amelyben a brand létrejött.
- A brand küldetése a brandidentitás egyediségét befolyásoló összetevő. A brandet létrehozó vállalat küldetése, valamint a brand küldetése összhangban kell hogy legyenek, hiszen a brand szerepe az, hogy hozzájáruljon a vállalat küldetésének megvalósításához.
- A brandértékek a brandet létrehozó vállalat meggyőződéseit tükrözik, amelyek befolyásolják viszonyulását és magatartását a külső és belső célcsoportok felé. Az értékek a brand érzelmi összetevői, olyan alapelvek, amelyek követését a vállalat jónak tartja és a brand célcsoportjainak felajánlja.
- A brandszemélyiség összefügg a brand értékeivel és szintén a brand érzelmi jellegéhez tartozik. A brand személyiségét a vállalat alkalmazottai hozzáállásukon, gondolkodásukon és magatartásukon keresztül képviselik. A brand személyisége hozzájárul a brandkapcsolatok kialakításához, hiszen a vevők a brand személyiségével alakítanak ki személyes kapcsolatot.

• A brandkompetenciák a vállalatnak azon képességeire utalnak, amelyek alátámasztják a brand ajánlatának megvalósíthatóságát és hitelességét. A sikeres vállalatok folyamatosan fejlesztik és újítják kompetenciáikat, hogy a célcsoportjaik elvárásaihoz alkalmazkodni tudjanak.

• A brandajánlat a brand által felkínált előnyökre vonatkozik. A brandajánlatok a külső és belső célcsoportoknak egyaránt szólnak, és lehetnek funkcionális, pénzügyi vagy szimbolikus (érzelmi, társas, önkifejezési) jellegűek.

A tanulmány további részében a könnyebb érthetőség kedvéért a munkáltatói brand identitás elemeinek megnevezését egyszerűsítve használom a következők szerint:

- munkáltatói brand identitás eredete (*brand origin*)→ munkáltatói brand eredete,
- munkáltatói brand identitás küldetése (*brand mission*)→ munkáltatói brand küldetése,
- munkáltatói brand identitás értékei (*brand values*)→ munkáltatói brand értékei,
- munkáltatói brand identitás személyisége (*brand personality*)→ munkáltatói brand személyisége,
- munkáltatói brand identitás kompetenciái (*brand competencies*)→ munkáltatói brand kompetenciái,
- munkáltatói brand identitás ajánlata (*brand offer*)→ munkáltatói brand ajánlata.

Ezt a fogalmi egyszerűsítést azért javaslom, mert a magyar szaknyelvben a brandfelépítés témakörének még nincs kialakult terminológiája, és a fogalmaknak az angol nyelvből történő bonyolult, bár pontos fordítása a magyar olvasó számára nehézkessé teszi a megértését. Ennek megfelelően, amikor a munkáltatói brand eredetéről, küldetéséről, értékeiről, kompetenciáiról, személyiségéről és ajánlatáról beszélek, valójában a munkáltatói brand identitás azonos elnevezésű építőelemeiről van szó.

Módszertan

Kutatási cél

A tanulmányban bemutatott kutatás célja a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének elemzése volt. A kutatás célkitűzései közé tartozott a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének összetettségét és erősségét vizsgálni, majd ennek alapján a vizsgált vállalatokat csoportosítani.

Célom volt hozzájárulni a munkáltatói brand szerepének megértéséhez a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok működésében, valamint rávilágítani a munkáltatói brand előnyeire a tehetséges munkaerő toborzásában.

Az elemzés a vizsgált vállalatok honlapján közölt adatokra támaszkodott.

Populáció és minta

A kutatás populációját a honlappal rendelkező kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok képezték, amelyeknek több mint tíz alkalmazottjuk volt. A kevesebb mint tíz alkalmazottal rendelkező mikrovállalatok általában nem foglalkoznak brandépítési tevékenységgel (Juntunen et al. 2010), ezért ezeket kihagytam az elemzés keretéből.

A minta kialakítása a következőképpen történt: a román vállalkozások jegyzékének weboldaláról (<https://www.listafirme.ro/>) megvásároltam azoknak a kolozsvári székhelyű vállalatoknak az alapadatait, amelyek tevékenysége a szoftver- és IT-ágazathoz tartozott. A 2018 februárjában megvásárolt adatbázis a 2016-os adatok alapján összesítette a szoftver- és IT-tevékenységi területekhez tartozó kolozsvári vállalatokat.

A mintába csak a honlappal rendelkező vállalatok kerültek, ugyanis a honlapokon lévő adatokat és tartalmakat elemeztem. A vállalatok számára a honlap a digitális térben való jelenlét legfontosabb megjelenési formája (Kapferer 2008). Kutatások igazolják, hogy a munkahelyet kereső személyek a vállalatra és a munkakörre vonatkozó információk beszerzését a vállalat honlapjának felkeresésével kezdik (Universum 2017; Randstad 2017).

A megvásárolt adatbázis 156 kolozsvári szoftver- és IT-céget összesített, amelyből 110 vállalatnak volt működő honlapja, ebből 95 honlap angol nyelvű, 15 honlap pedig román nyelvű volt. A kutatás mintáját a több mint tíz alkalmazottal és működő honlappal rendelkező 110 kolozsvári székhelyű szoftver- és IT-vállalat képezte.

Adatgyűjtés és elemzés

A kutatás feltáró jellegű vizsgálat volt, hiszen előzetes szakirodalmi példát vagy empirikus kutatást a romániai szoftver- és IT-vállalatok brandtevékenységének vizsgálatáról nem találtam.

A kutatásban kevert módszertant (*mixed research method design* – Creswell 2011) alkalmaztam, ugyanis a kutatási adatgyűjtés és elemzés során mind minőségi, mind mennyiségi megközelítéseket és elemzési módszereket alkalmaztam.

A kutatás során a fő adatgyűjtési módszer a kombinált tartalomelemzés volt (*combined content analysis* – Neuendorf 2002), amelynek minőségi és mennyiségi változatát egyaránt alkalmaztam.

A kutatási adatgyűjtésre 2018 júliusában és augusztusában került sor, amely időszakban lementettem a kutatás mintáját alkotó 110 vállalat honlapját, majd vállalatonként egy Word-dokumentumba kimásoltam a vállalatok tematikus adatait és a honlapok kezdőoldalán lévő képet vagy ábrát. Az összes kimásolt szöveges és képi tartalom képezte a tartalomelemzés mintáját.

A mennyiségi tartalomelemzés alapján összeálló adatbázist leíró (gyakoriság) és magyarázó (korreláció, keresztábla, főkomponens-elemzés, klaszterelemzés) statisztikai eljárásokkal elemeztem, hogy összefoglaljam a vizsgált vállalatok munkáltatói brand identitásának jellemzőit, továbbá csoportosítsam a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatokat a munkáltatói brand identitásuk jellemzőinek alapján. A mennyiségi adatokat a tartalomelemzésből származó idézetek segítségével értelmeztem.

Operacionalizáció és tartalomelemzési szempontok

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének empirikus vizsgálatához a Burmann és munkatársai (2017) által kidolgozott brandidentitás-modell képezte az elméleti hátteret. A tartalomelemzés szempontjait ennek a modellnek az operacionalizációja eredményezte.

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok honlapján közölt adatokat és tartalmakat az alábbi szempontok szerint elemeztem:

- A munkáltatói brand eredete: honnan származik a vállalat, hogyan jött létre, milyen fejlődési szakaszban van, milyen méretű a vállalat és milyen üzleti stratégiája van?
- A munkáltatói brand küldetése: hogyan látja a vállalat a munkaerő szerepét a működésben, és milyen működési alapelveket fogalmaz meg a munkaerőre vonatkozóan?
- A munkáltatói brand értékei: mit tart jónak és milyen meggyőződéssel rendelkezik a vállalat a munkaerőt illetően?
- A munkáltatói brand kompetenciái: miben és miért jobb a vállalat a versenytársainál? Hogyan igazolja munkáltatói előnyeit?
- A munkáltatói brand személyisége: hogyan jellemezhető a munkaerő hozzáállása, gondolkodása és magatartása a vállalaton belül és kívül?
- A munkáltatói brand ajánlata: mit ajánl a vállalat a munkaerőnek, és miért érdemes a vállalatnál dolgozni?

A tartalomelemzési szempontok mindegyike a vállalat és a munkaerő viszonyát vizsgálja, ezért megfigyelésük alapján lehetőségem nyílt a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének jellemzésére.

A következő fejezetben bemutatásra kerülő eredmények a vállalatok elképzelését tükrözik a munkáltatói brandjükről, ahogyan azt a honlapjukon megjelelték. Az eredményeket a szakirodalom és a tartalomlemezési szempontokhoz kapcsolódó idézetek alapján értelmeztem.

Eredmények és értelmezés

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének eredete

Vizsgálatomban a brand eredetének föltárása érdekében a vállalatok származási országát, gazdasági ágazati hovatartozását, valamint a vállalat fejlettségét, méretét és üzleti stratégiáját követtem.

Az IT&C Talent Map (2015) jelentés szerint a Romániában működő szoftver- és IT-vállalatok több mint fele nemzetközi vállalatok kirendeltségei. A min-tában szereplő 110 kolozsvári székhelyű szoftver- és IT-vállalat közül 64 vállalat (58,2 százalék) romániai alapítású, 46 vállalat pedig nemzetközi vállalatok romániai telephelyei. A nemzetközi vállalatok származási országai elsősorban az Amerikai Egyesült Államok (15 vállalat), Németország (9 vállalat) és Hollandia (8 vállalat); kisebb számú nemzetközi vállalat származik Ausztriából (3 vállalat), Angliából (3 vállalat) és Japánból (2 vállalat). A fennmaradó nemzetközi vállalatok származási országai Dánia, Svájc, Franciaország, Olaszország, Kanada és Kína. Hasonlóan a romániai általános helyzethez, Kolozsváron is az AEÁ fontos megrendelő ország, azonban a nemzetközi vállalatok többsége európai országokból származik.

Gazdasági ágazati szempontból a szoftver és IT területén működő vállalatok kétféle eredettörténettel rendelkeznek. Vannak az ún. digitális vállalatok, amelyek korábban valamely hagyományos gazdasági ágazathoz tartoztak, azonban a digitalizáció folyamata miatt lényegesen átalakították a termelési, üzleti és kapcsolattartási folyamataikat. A vállalatok másik része a digitális technológia fejlődése következtében jött létre, azzal a céllal, hogy az ügyfelek megrendelésére szoftver- és IT-szolgáltatásokat biztosítson. A 110 kolozsvári székhelyű szoftver- és IT-vállalatból 14 digitális vállalatot azonosítottunk, a többi 96 vállalat az infokommunikációs technológiai fejlődés eredményeképpen jött létre, hogy megrendelésre szoftver- és IT-szolgáltatásokat nyújtsanak.

Juntunen és munkatársai (2010) rámutattak arra, hogy a vállalatok az életciklus különböző fejlődési szakaszaiban eltérő brandépítési törekvésekkel rendelkeznek. A létrehozás-indulás szakaszában a vállalat a saját elképzeléseinek és stratégiájának tervezésével, a fő értékek meghatározásával, a külső megjelenés

elemeinek meghatározásával, az ügyfelekkel és a médiával való kapcsolatok építésével vannak elfoglalva. A növekedés időszakában azonban a brandépítés jelentősége megnő, és a vállalat a brandértékek meghatározása mellett a brand érzelmi és kapcsolatépítési vonatkozásaira fekteti a hangsúlyt. Ebben az időszakban válik nagyon fontossá a brand jellemzőinek rögzítése és a belső célcsoportokkal való kapcsolatok kialakítása. A növekedéssel elkezdődik a brand kommunikációja a külső célcsoportok felé és a visszajelzések gyűjtése, valamint a brand imázsának tudatos formálása. Az érett fejlődési szakaszban a vállalat stratégiáját rugalmasan a vállalati brand fenntartásának igényeihez igazítja, és folyamatossá válik a brand érvényesülésének ellenőrzése és fejlesztése a visszajelzések alapján.

A vizsgált 110 vállalat fejlődési szakaszát a vállalkozás régisége alapján azonosítottam be. Juntunen és munkatársai (2010) a vállalatokat hároméves korig az indulási szakaszba, 3-10 év között a növekedési szakaszba és tíz év fölött az érett, fejlett szakaszba sorolták. Ezt a besorolást alkalmazva, az indulási fázisba a 2015 után, a növekedő fázisba a 2008 és 2014 között, az érett szakaszba pedig az 1990 és 2007 között alapított kolozsvári vállalatokat soroltam. Ennek megfelelően a 110 vállalatból 5 vállalat az indulás, 36 vállalat a növekedés és 69 vállalat az érettség szakaszában volt. Juntunen és munkatársai (2010) alapján feltételezhető volt, hogy a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok többsége érdekelt a brandépítési tevékenységben, és releváns körükben a brand felépítését és sajátosságait vizsgálni. Az öt induló vállalat nemzetközi vállalatok romániai telephelyei voltak, amelyek a származási országukban már működési régiséggel rendelkeztek, így szintén érdekeltek voltak a brandépítési feladatok ellátásában.

A vállalati fejlődéssel általában együtt jár az alkalmazottak számának növekedése is, ami fokozza az igényt a differenciáló munkáltatói brand kialakítására is, hiszen a tehetséges munkaerő toborzása a szoftver és IT területén dolgozó vállalatok számára amúgy is nagy kihívás (IT&C Talent Map 2018; Randstad 2017; Universum 2017).

A vállalatok munkatársainak létszáma szerint, az EU szabályozás alapján (EC 2017), a vállalatokat négy csoportba lehet sorolni: mikrovállalatok, amelyek kevesebb mint 10 alkalmazottal rendelkeznek; kisvállalatok, amelyek 11-50 fő közötti létszámmal rendelkeznek; középméretű vállalatok, amelyek 51-250 fő közötti létszámmal rendelkeznek; valamint nagyvállalatok, amelyek létszáma meghaladja a 250 főt. Ezen osztályozás szerint a vizsgált 110 kolozsvári szoftver- és IT-vállalatból 13 nagyvállalat, 25 középméretű vállalat és 72 kisvállalat volt.

A nemzetközi vállalatok körében egyre népszerűbb üzleti stratégia az *outsourcing*, vagyis a termelési folyamatok kihelyezése olyan országba, ahol a termékek és szolgáltatások alacsonyabb munkaerő-költségekkel állíthatók elő. A szoftver és IT területén az *outsourcing* üzleti stratégia különösen érvényesül, hiszen a megrendelésre készülő minőségi szoftver- és IT-szolgáltatások előállításához szükséges a magasan képzett munkaerő, amely hiányzó és drága erőforrás az érett kreatív gazdaságokban.

Az ATKearny Global Services Location Index (GSLI) rangsora alapján 2017-ben Románia világszinten a 18. befogadó országa volt az *outsourcing*-megbízásoknak (főleg a bank, biztosítás és pénzügyek; a technológia és telekommunikáció; az ipari termékek és fogyasztási cikkek előállítása területén), és kb. 100 000 romániai alkalmazott dolgozott *outsourcing*-folyamatokban (ATKearny 2017).

Romániában a szoftver- és IT-ágazatra különösen jellemző az *outsourcing* üzleti stratégia, ugyanis a romániai szoftver- és IT-szakemberek szakmai minősége kiváló, és az állandó utánpótlás is biztosított, hiszen évente kb. 3000 informatika és számítástechnika szakos hallgató végez olyan romániai egyetemi központokban, mint Bukarest, Kolozsvár, Temesvár, Jászvásárhely, Brassó, amely városok egyben a romániai szoftver- és IT-ágazat gyűjtőközpontjai is. Kolozsváron évente kb. 1500 informatika és számítástechnika szakos hallgató végez, és szinte mindenikük szoftver- és IT-vállalatoknál helyezkedik el (IT&C Talent Map 2018). A vizsgált 110 vállalat közül 49 vállalatra volt jellemző az *outsourcing* üzleti stratégia.

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének küldetése

A vállalatok munkáltatói brandjének küldetése a vállalat felvállalt szerepét foglalja össze az alkalmazottak felé. A vállalat küldetése fontos ösztönző és motivációs forrás mind a belső munkatársak, mind a külső célcsoportok számára.

A munkáltatói brand küldetésének szerepe azoknak a differenciátoroknak a megnevezése, amelyek a viszonylag hasonló munkáltatói ajánlattal rendelkező szoftver- és IT-vállalatokat egymástól megkülönböztetik. A fejlett vállalatok egyre inkább felismerik az alkalmazottak és az általuk létrehozott vállalati kultúra megkülönböztető szerepét a versenytársakkal szemben, ezért az egyedivé válás folyamatában új tendenciaként jelentkezik a munkavállalók felé vállalt küldetés megfogalmazása.

Az adatgyűjtés során a következő munkáltatói küldetési elemek jelenlétét vizsgáltam:

- a kiemelkedő szakmai képességekkel rendelkező munkatársak megbecsülését;

- az egyéni és szakmai fejlődési lehetőségek biztosítását a munkatársak számára;
- a kényelmes munkakörnyezet biztosítását a munkatársak számára;
- a hosszú távú együttműködés kialakítását a munkatársakkal;
- az egyedi vállalati kultúra létrehozását és fenntartását.

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok többsége (68,2 százalék) az alkalmazottakkal kapcsolatban egy küldetési célt hangsúlyozott, és pedig a magasan képzett munkaerő megbecsülését, hiszen ők képezik a minőségi szolgáltatások biztosításának garanciáját.

A vállalatoknak csupán 18,2 százaléka fogalmazta meg munkáltatói brand küldetésében az egyedi vállalati kultúra kiépítésének fontosságát, további munkáltatói küldetési célokkal pedig csak néhány vállalat rendelkezett. Több munkáltatói küldetési célt elsősorban a nemzetközi vállalatok fogalmaztak meg.

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének értékei

A vállalatok munkáltatói brandjének értékei a vállalatnak az alkalmazottakkal kapcsolatos alapvető meggyőződéseire utalnak és a munkáltatói brand szimbolikus előnyéhez tartoznak. A vállalati értékek a vállalat külső és belső célcsoportjainak hitét, vágyait és elvárásait jelenítik meg. A vállalati értékek befolyásolják a vállalat üzleti magatartását, az általa nyújtott szolgáltatások hangulatát, valamint a vállalaton belüli hangulatot (Cameron–Quinn 2011).

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok belső célcsoportjait érintő és a munkáltatói brand felépítéséhez hozzájáruló értékek közül az alábbiak jelenlétét vizsgáltam:

- az alkalmazottak iránti felelősségvállalást;
- a minőségi kapcsolatok értékelését;
- a segítségnyújtást az alkalmazottak szakmai céljainak eléréséhez;
- a munkatársak egyéni és szakmai fejlődésének értékelését;
- az egyéni szabadság, vagyis az alkalmazottak kreatív és önálló gondolkodásának értékelését.

A vizsgált kolozsvári vállalatok kevesebb mint fele fogalmazott meg egyértelműen a honlapján az alkalmazottakra vonatkozó értékeket. A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok 43,6 százaléka kiemelte a minőségi kapcsolatok kialakításának fontosságát az alkalmazottakkal, 34,5 százaléka pedig az alkalmazottak iránti felelősségvállalást. A munkatársak egyéni és szakmai fejlődését a vizsgált vállalatok 9,1 százaléka, a segítségnyújtást a munkatársak sikerességéhez a vállalatok 8,2 százaléka tartotta fontosnak.

Az alkalmazottak felé megfogalmazott két gyakori érték – a minőségi kapcsolatok kialakítása és az alkalmazottak iránti felelősségvállalás – nagyon fontos, mert hozzájárul az alkalmazottak elégedettségéhez (Randstad 2017), amely nélkülözhetetlen az ügyfelekkel való sikeres kapcsolattartásban. A vállalaton belüli minőségi kapcsolatok a csapatszellem működésében nyilvánulnak meg, amely az ügyfelekkel kialakítandó minőségi partnerségi kapcsolatok kialakításának feltételét képezi. A csapatszellem és a partnerség érvényesülése szükségessé teszi az alkalmazottak iránti felelősségvállalást is, hiszen összetartó munkaközösség nem képzelhető el az egyének tisztelete és megbecsülése nélkül.

A munkáltatói brandhez tartozó értékek felvállalása összefüggött a vállalat bizonyos sajátosságaival. Minél több alkalmazottja volt a vállalatnak, annál fontosabb volt számára a minőségi kapcsolatok kiépítése az alkalmazottakkal ($R = 0,450$; $p < 0,01$), a segítségnyújtás az alkalmazottak szakmai céljainak megvalósításához ($R = 0,420$; $p < 0,01$), továbbá az alkalmazottak iránti felelősségvállalás ($R = 0,378$; $p < 0,01$).

Amennyiben a vállalat küldetésében vállalta az alkalmazottak egyéni és szakmai fejlesztését, ez a törekvés értéként is megjelent ($R = 0,267$; $p < 0,01$), és kapcsolódott az alkalmazottak számára felkínált segítség értékéhez ($R = 0,296$; $p < 0,01$). Az egyedi vállalati kultúra megteremtésének küldetése pedig összekapcsolódott az alkalmazottak egyéni és szakmai fejlesztésének értékelésével ($R = 0,261$; $p < 0,01$).

Az elemzés eredményei óvatosságra intenek, hiszen nagyon alacsony az elemzésben érintett vállalatok száma.

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének személyisége

A vállalat munkáltatói brandjének személyisége a munkatársak együttes értékeinek és megnyilvánulásainak letisztult formája (Keller–Richey 2006). A vállalat munkáltatói brandjének személyisége, az értékekhez hasonlóan, a munkáltatói brand szimbolikus előnyéhez sorolható.

A szakirodalomban számos próbálkozás létezik a vállalatok személyiségjegyeinek mérésére, azonban nincs egységesen elfogadott mérőeszköz. Keller és Richey (2006) azon személyiségjellemzők megállapítására törekedtek, amelyek a 21. században működő vállalatoknak sikert biztosítanak. Szerintük a tudásalapú gazdaságban a legfontosabb hat vállalati személyiségjellemző a gyorsaság, az együttműködés, a kreativitás, a hozzáértés, a szenvedélyesség és az együttérzés.

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok 76,4 százaléka a honlapjukon közzétett közlések alapján hozzáértőnek tekinthető, mivel gyakran hangsúlyozták, hogy a legjobb minőségű szolgáltatásokat nyújtják az ügyfelekkel kötött egyezségek szigorú betartásával. A szakértelem a munkatársakra is jellemző, ugyanis alkalmazáskor a vállalatok elsősorban a kompetens és a vállalásaikat teljesíteni tudó munkatársakat részesítik előnyben. A vállalatok fele (50,9 százalék) értékelte és kívánatosnak tekintette a munkatársak kreativitását is.

A munkához és az ügyfelekhez való hozzáállásban a vállalatok 66,4 százaléka megfogalmazta a szenvedélyesség fontosságát. A vállalatok 46,4 százaléka felismerte, hogy az együttműködő hozzáállás a sikeresség feltétele minden téren. A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok körében az együttérzés hangsúlyozása kevésbé volt jellemző.

Vállalati személyiségjegyként a hozzáértés főleg a nemzetközi vállalatokra volt jellemző ($R = 0,347$; $p < 0,01$), vagy amelyek nemzetközi és globális piacok számára dolgoztak ($R = 0,379$; $p < 0,01$).

A hozzáértés és a kreativitás személyiségjegyeivel rendelkező vállalatok értéknek tekintették az alkalmazottak iránti felelősségvállalást ($R = 0,369$; $p < 0,01$ / $R = 0,314$; $p < 0,01$), valamint a csapatszellem és a partnerségi kapcsolatok kialakítását ($R = 0,351$; $p < 0,01$ / $R = 0,317$; $p < 0,01$).

Az együttműködő vállalati személyiség összekapcsolódott az alkalmazottak iránti felelősségvállalás értékelésével ($R = 0,436$; $p < 0,01$), valamint az alkalmazottak egyéni és szakmai fejlődésének méltatásával ($R = 0,340$; $p < 0,01$).

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok személyiségként hozzáértéssel jellemezhetőek, szenvedélyesen szerették, amivel foglalkoztak, és tudatában voltak annak, hogy együttműködés nélkül nincs eredmény és sikeresség.

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének kompetenciái

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok honlapján kétféle kompetencia bemutatása történt. A vizsgált vállalatok elsősorban szolgáltatásaik minőségének alátámasztására fektették a hangsúlyt, a munkáltatói adottságaikat kevésbé igazolták. Ez utóbbi bizonyítására az alkalmazottaknak a vállalat belső életéről szóló valóságait tették közzé, továbbá bemutatták az elnyert munkáltatói díjaikat.

A vállalatok 18,2 százaléka esetében szerepeltek a honlapon olyan munkatársi vallomások, amelyek a vállalati élet előnyeit körvonalazták. Munkáltatói minőségükért kapott díjakkal és elismerésekkel a vállalatok 7,3 százaléka rendelkezett.

A vállalatok honlapján megfigyelhető volt a hozzáértő vezetők bemutatása, amely a vállalatok szolgáltatói alkalmasságát igazolta. Azok a vállalatok, amelyek a vállalat vezetőinek és munkatársainak alkalmasságát bemutatták, általában az alkalmazottak véleményét is ismertették a vállalat belső életéről ($R = 0,422$; $p < 0,01$).

A különböző kompetenciaelemek felsorolásával elsősorban a nagyvállalatok honlapján talákoztunk. A vállalat mérete szignifikánsan összefüggött a vezetők és munkatársak bemutatásával ($R = 0,362$; $p < 0,01$), valamint a vállalatról szóló alkalmazotti vélemények ismertetésével ($R = 0,262$; $p < 0,01$). A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok kevesebb mint egynegyedére volt jellemző, hogy munkáltatói előnyeiket valamilyen módon igyekeztek alátámasztani.

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének ajánlata

A munkáltatói brand ajánlatok az aktuális vagy leendő munkatársaknak kínált pénzügyi, funkcionális és szimbolikus előnyöket tartalmazták. Azok a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok, amelyek felismerték a szakképzett munkaerő hiányának veszélyét, átfogó ajánlattal igyekeztek felkelteni a leendő munkaerő figyelmét, illetve a jelenlegi alkalmazottakat meggyőzni a vállalatnál maradás előnyeiről.

A pénzügyi ajánlatok között magas összegű fizetést és egyéb ösztönzőket kínáltak, mint például a szabadnapok magas száma, az előnyös egészségügyi biztosítás, a különböző szakmai bizonyítványok és igazolványok megszerzési költségeinek támogatása.

Külön funkcionális ajánlatcsoportot alkotott a fejlődési és karrierlehetőségek biztosítása az alkalmazottak számára. Ide olyan lehetőségeket soroltak, mint az egyéni és szakmai fejlődés biztosítása, képzéseken való részvétel, karrierlehetőségek felkínálása, szakmai gyakorlatok, támogatói programok és az egyéni teljesítmény értékelésének biztosítása. A funkcionális előnyök között említhető a kényelmes és igényes munkakörülmények biztosítása, illetve a szakmai feladatok változatosságának felkínálása is.

A szimbolikus munkáltatói előnyök köre szintén bőséges volt, így megtalálható közöttük az egyedi vállalati kultúra kialakítása, a csapatszellem biztosítása, a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése, a vállalati jó hírnév és a társadalmi felelősségvállalás.

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjéhez tartozó ajánlatok száma jelentős, és közöttük szoros összefüggés mutatható ki. A leg-

gyakrabban felkínált funkcionális munkáltatói ajánlatok között említjük a következőket:

- a jó fizetést (38,2 százalék);
- a szakmai változatosságot (38,2 százalék);
- a jó munkakörülményeket (36,4 százalék);
- az egyéni és szakmai fejlődési lehetőségeket (33,6 százalék);
- a tréningeken való részvételt (32,7 százalék);
- valamint az alkalmazottak kreativitását és önállóságát felkaroló környezet létrehozását (30,9 százalék).

Mivel a funkcionális munkáltatói ajánlatok alapján a vállalatok elég hasonlóak, a vizsgált vállalatok a szimbolikus (érzelmi) előnyeik hangsúlyozásával igyekeztek elkülönülni. A munkavállalók akár napi tíz órát is a munkahelyükön töltenek, ezért a vállalatnál maradás fontos szempontja, hogy jól érezzék magukat és kellemes legyen a hangulat (38,2 százalék). Fontos érzelmi előnyt képezett a vállalatra jellemző egyedi vállalati kultúra megteremtése (32,7 százalék), amely biztosítja a hovatartozás érzését, ugyanakkor a munkatársak különlegesnek, egyedinek és eredetinek érezhetik magukat. Szintén nagy vonzereje volt a csapatszellem ápolásának, amely a csapat tagjainak érzelmi biztonságot nyújt, ugyanakkor elkötelezettséget teremt a közös célok iránt és előrevetíti a sikerességet. A vállalatok a szimbolikus előnyök között hangsúlyt fektettek a munka és a magánélet egyensúlyára is (36,4 százalék), hiszen a teljes értékű és harmonikus élet a szakmai teljesítőképességet is kedvezően befolyásolja. A munka és a magánélet egyensúlya a rugalmas munkaidőre, a kreativitás értékelésére, a személyes fejlődésre és a támogató környezet biztosítására vonatkozott.

Azok a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok, amelyek igyekeztek a munkavállalók igényeire tudatosan odafigyelni, a munkáltatói ajánlatukat számos funkcionális és szimbolikus előnnyel töltötték fel. A jó fizetés ajánlata szignifikánsan kapcsolódott össze az egyéni és szakmai fejlődési lehetőségekkel ($R = 0,365$; $p < 0,01$), a karrierlehetőségekkel ($R = 0,546$; $p < 0,01$), a szakmai gyakorlatok ($R = 0,368$; $p < 0,01$) és mentori támogatási programok ($R = 0,320$; $p < 0,01$) biztosításával. Az előnyös pénzügyi jutalmazás (jó fizetés) szignifikánsan összefüggött az egyedi szervezeti kultúra ($R = 0,381$; $p < 0,01$), a felhatalmazó környezet ($R = 0,414$; $p < 0,01$), az erős csapatszellem ($R = 0,325$; $p < 0,01$), valamint a munka és a magánélet egyensúlyának ($R = 0,456$; $p < 0,01$) a megteremtésével is.

A szakmai változatosság szignifikánsan összefüggött az egyéni és szakmai fejlődési lehetőségekkel ($R = 0,510$; $p < 0,01$), a karrierlehetőségekkel

($R = 0,422$; $p < 0,01$), a szakmai gyakorlatokkal ($R = 0,465$; $p < 0,01$) és mentori támogatási programokkal ($R = 0,259$; $p < 0,01$), az egyedi szervezeti kultúra megteremtésével ($R = 0,409$; $p < 0,01$), a felhatalmazó környezettel ($R = 0,365$; $p < 0,01$), az erős csapatszellemmel ($R = 0,406$; $p < 0,01$), valamint a munka és a magánélet egyensúlyának biztosításával ($R = 0,417$; $p < 0,01$).

A jó munkakörülmények ajánlata összekapcsolódott az egyedi vállalati kultúra megteremtésével ($R = 0,399$; $p < 0,01$), a munka és a magánélet egyensúlyával ($R = 0,365$; $p < 0,01$), a különböző szakmai vizsgák és jogosítványok megszerzésének biztosításával ($R = 0,336$; $p < 0,01$), valamint az erős csapatszellem ápolásával ($R = 0,271$; $p < 0,01$).

A szimbolikus előnyök között kiemelkedő helyet foglalt el a kellemes munkahelyi hangulat, amely szignifikánsan kapcsolódott össze a csapatszellemmel ($R = 0,406$; $p < 0,01$), a munka és a magánélet egyensúlyával ($R = 0,339$; $p < 0,01$), a szakmai változatossággal ($R = 0,345$; $p < 0,01$), az egyéni és szakmai fejlődési lehetőségekkel ($R = 0,391$; $p < 0,01$), a karrierlehetőségekkel ($R = 0,333$; $p < 0,01$), a megfelelő anyagi ösztönzők jelenlétével, valamint a jó munkakörnyezet biztosításával ($R = 0,301$; $p < 0,01$).

Az egyedi szervezeti kultúrához kapcsolódott a szakmai sokszínűség ($R = 0,409$; $p < 0,01$), a jó munkakörülmények ($R = 0,365$; $p < 0,01$), a munka és a magánélet egyensúlya ($R = 0,359$; $p < 0,01$), az erős csapatszellem ($R = 0,330$; $p < 0,01$), az egyéni és szakmai fejlődési lehetőségek ($R = 0,324$; $p < 0,01$), a szakmai gyakorlatok ($R = 0,458$; $p < 0,01$) és a mentori támogatási programok ($R = 0,425$; $p < 0,01$) biztosítása, illetve a vizsgadíjak ($R = 0,478$; $p < 0,01$) fedezése. Ugyanakkor, az egyedi szervezeti kultúra összekapcsolódott a társadalmi felelősségvállalással ($R = 0,361$; $p < 0,01$) és a felhatalmazó környezet megteremtésével is ($R = 0,330$; $p < 0,01$).

A munkáltatói ajánlatok sokfélesége elsősorban a nemzetközi és a közep-méretű romániai vállalatokat jellemezte, a munkáltatói ajánlatok között pedig a differenciáló elemet az egyedi vállalati kultúra megteremtése képezte.

A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok megoszlása a munkáltatói brandjük sajátosságai alapján

Ebben a fejezetben a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének összetételét és fejlettségét vizsgáltam, majd csoportosítottam a vizsgált vállalatokat a munkáltatói brandjük sajátosságai alapján.

Az elemzés szempontjából a munkáltatói brand létének egy feltételét határoztam meg: azokat a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatokat tekintettem munkáltatói branddel rendelkezőknek, amelyek legalább munkáltatói brand küldetéssel vagy ajánlattal rendelkeztek. A 110 kolozsvári szoftver- és IT-vállalatból 12 vállalatnak sem a küldetésében, sem az ajánlatában nem jelent meg üzenet a munkaerő számára. Ezeknek a vállalatoknak lehetett közzétett álláshirdetése, azonban az álláshirdetést csak akkor tekintettem munkáltatói ajánlatnak, ha az állás kolozsvári munkavégzésre irányult, továbbá az álláshirdetés tartalmazott munkáltatói előnyöket.

Kérdésként fogalmazódott meg, hogy a munkáltatói brand fejlettsége szerinti csoportosítást a teljes vizsgálati mintán ($N = 110$), vagy csak a munkáltatói küldetéssel vagy ajánlattal rendelkező vállalatok körében ($N = 98$) végezzem el. A teljes és a részmintán is elvégzett elemzések hasonló eredményekre vezettek. A továbbiakban a munkáltatói branddel rendelkező vállalatok ($N = 98$) csoportosítását mutatom be.

A munkáltatói brand jellemzőinek és a vállalatok sajátosságainak előzetes keresztábrás elemzése rávilágított a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok háromféle magatartására a munkaerővel kapcsolatban. A nemzetközi vállalatok romániai kirendeltségének a munkáltatói sajátosságai ezeket a vállalatokat önálló csoportba különítette, amelyek 1/3-2/3 arányban szolgálták ki a romániai és a nemzetközi piacot. A romániai alapítású vállalatok szintén két csoportba sorolhatók: egyik csoportot a szakmai hagyománnyal rendelkező középmezőre vállalatok képezték, amelyek 2/3-1/3 arányban mind a romániai, mind a nemzetközi piacnak dolgoztak; a másik csoportot a kisvállalatok képezték, amelyek fele-fele arányban a romániai és a külföldi piacnak szolgáltattak.

A vállalatok csoportosítása érdekében nem hierarchikus klaszterelemzést (*K-Means Cluster*) végeztem az SPSS statisztikai program segítségével. A csoportosításba bevont változók jegyzékét és a változók befolyásoló erejét (szignifikanciáját) a 2. táblázat tartalmazza.

A 2. táblázatban a változók szórás elemzésének eredményei látszanak, amelyek jelzik, hogy a csoportosításba bevont változók közül melyeknek van a legnagyobb befolyásoló ereje. A 0,000 felé tartó szignifikanciaszinttel rendelkező változók a legfontosabbak a klaszterek kialakításában.

2. táblázat. A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brand identitásának sajátosságát befolyásoló változók és szignifikanciájuk a csoportosításban (N=98)

A változó neve	Szignifikancia-szintje
A vállalat üzleti stratégiája: belső piacokra szolgáltatás (Igen/Nem)	0,054
A vállalat üzleti stratégiája: <i>outsourcing</i> tevékenység (Igen/Nem)	0,043
A vállalat alapítása: romániai alapítók (Igen/Nem)	0,011
A vállalat alapítása: nemzetközi vállalat romániai székhelye (Igen/Nem)	0,002
A vállalat létrehozásának időpontja: évszám	0,000
A vállalat mérete az alkalmazottak létszáma alapján 2016-ban: (S: 1-50 fő, M: 51-250 fő, L: ≥ 251 fő)	0,035
A munkáltatói küldetési célok száma (0-5 között)	0,091
A munkáltatói értékek száma (0-5 között)	0,049
A munkáltatói kompetenciák száma (0-3 között)	0,000
A munkáltatói ajánlatok száma (0-27 között)	0,000
A vállalat személyisége: kreatív (Igen/Nem)	0,000
A vállalat személyisége: hozzáértő (Igen/Nem)	0,070

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat áttekintéséből látható, hogy a munkáltatói brand sajátosságait leginkább a munkáltatói ajánlatok és az ezeket igazoló kompetenciák gazdagsága, a vállalat jellemzői közül pedig a vállalat alapításának a körülményei (romániai alapítók vagy nemzetközi kirendeltség), a vállalatok fejlődési szakasza és a vállalat mérete határozta meg. A vállalat személyisége a munkáltatói brand jellegzetességét ugyancsak alakította. Szintén fontos a vállalat üzleti stratégiája, hiszen az *outsourcing* tevékenységet folytató vállalatok számára a munkaerő minősége a versenyképesség forrása, ezért számukra stratégiai fontosságú a munkaerővel való hatékony és egyben pozitív érzelmi kapcsolat megteremtése. Az *outsourcing* üzleti stratégia akár negatív megítélést is vonhat maga után, ezért igen fontos a munkaerővel való eredményes kommunikáció.

A 3. táblázatban összefoglaltam a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok csoportosítási eredményeit a munkáltatói brandjük sajátosságai alapján. A munkáltatói brandjük felépítése és fejlettsége alapján az erős, a tipikus és a hiányos munkáltatói branddel rendelkező vállalatokat különböztettem meg. A táblázatban fellelhetők az egyes csoportokra jellemző tulajdonságok.

3. táblázat. A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok csoportosítása a munkáltatói brand identitásuk sajátosságai alapján (N=98)

A munkáltatói brand eleme	Erős munkáltatói branddel rendelkező vállalatok	Tipikus munkáltatói branddel rendelkező vállalatok	Hiányos munkáltatói branddel rendelkező vállalatok
A vállalat üzleti stratégiája: belső piacnak szolgáltatás (Igen/Nem)	Nem	Igen	Igen
A vállalat üzleti stratégiája: <i>outsourcing</i> tevékenység (Igen/Nem)	Igen	Nem	Nem
A vállalat alapítása: romániai alapítók (Igen/Nem)	Nem	Igen	Igen
A vállalat alapítása: nemzetközi vállalat romániai székhelye (Igen/Nem)	Igen	Nem	Nem
A vállalat létrehozásának időpontja: évszám	2008	1999	2009
A vállalat mérete az alkalmazottak létszáma alapján 2016-ban: (S: 1-50 fő, M: 51-250 fő, L: ≥ 251 fő)	Középméretű 51-250 fő közötti létszám	Középméretű 51-250 fő közötti létszám	Kisméretű 1-50 fő közötti létszám
A munkáltatói küldetési célok száma (0-5 között)	1. A tehetséges munkaerő megbecsülése 2. Egyedi vállalati kultúra	1. A tehetséges munkaerő megbecsülése	1. A tehetséges munkaerő megbecsülése
A munkáltatói értékek száma (0-5 között)	1. Csapatmunka 2. Emberek iránti felelősség	1. Csapatmunka	1. Csapatmunka
A munkáltatói kompetenciák száma (0-3 között)	Munkatársak vallomása a vállalatban belüli életről	Nincs	Nincs
A munkáltatói ajánlatok száma (0-27 között)	Átlagban 12 ajánlat	Átlagban 5 ajánlat	Átlagban 3 ajánlat
A vállalat személyisége: kreatív (Igen/Nem)	Igen	Nem	Nem
A vállalat személyisége: hozzáértő (Igen/Nem)	Igen	Igen	Igen

Forrás: saját szerkesztés

A csoportosítás alapján a munkáltatói branddel rendelkező 98 kolozsvári szoftver- és IT-vállalat közül 30 vállalat tartozott az erős branddel rendelkező vállalatok csoportjába, szintén 30 vállalat a tipikus branddel rendelkező vállalatok csoportjába, és 38 vállalat alkotta a hiányos branddel rendelkező vállalatok csoportját.

A tipikus munkáltatói branddel rendelkező vállalatok között kis- és közép-méretű romániai vállalatokat találtunk, amelyek a romániai piac számára szolgáltatottak és kezdetektől fogva szoftver- és IT-szolgáltató vállalatként jöttek létre. A munkáltatói brandjük küldetése a kiváló munkaerő megbecsülését hangsúlyozta, az alkalmazottakkal való együttműködés fő értéke pedig a csapatmunka érvényesítése volt. A tipikus munkáltatói brand személyisége hozzáértő és szenvedélyes volt, ugyanakkor a gyorsaság és proaktivitás is jellemezte, amely jelezte az ügyfelek elvárásaival szembeni fogadókészséget. A tipikus munkáltatói branddel rendelkező vállalatok ajánlata mérsékelt volt, azonban olyan funkcionális és szimbolikus előnyöket tartalmazott, amelyek megteremtik az eredményes munkavégzés feltételeit. A funkcionális előnyök között szerepelt a jó fizetés, az egyéni és szakmai fejlődési lehetőségek biztosítása, a szakmai feladatok változatossága és a kényelmes munkakörnyezet. A szimbolikus előnyök között a barátságos munkahelyi hangulat, az erős csapatszellem és a munka-magánélet egyensúlya említhető. A tipikus munkáltatói branddel rendelkező vállalatok nem támasztották alá kompetenciákkal ajánlataik hitelességét, ez az elem teljesen hiányzott a brandjük felépítéséből.

Az erős munkáltatói branddel rendelkező vállalatok eredet tekintetében lényegesen különböztek a tipikus szolgáltatói branddel rendelkező vállalatoktól. Ebben a csoportban a közép-méretű romániai alapítású vállalatok voltak többségben, továbbá a nemzetközi vállalatok romániai telephelyei és az *outsourcing* üzleti stratégiával rendelkező vállalatok, amelyek globális és nemzetközi piacok felé szolgáltatottak. Az erős munkáltatói branddel rendelkező vállalatok küldetése megegyezett a tipikus munkáltatói branddel rendelkező vállalatokéval, azonban a brandértékek kiegészültek az alkalmazottak iránti felelősségvállalással, ami jelezte az alkalmazottakkal való minőségi együttműködés felismerésének fontosságát. Szintén fontos különbségként tartható számon a munkáltatói brand kompetenciák elemének jelenléte, vagyis az ehhez a csoporthoz tartozó vállalatok bemutatták az alkalmazottak véleményét a vállalat belső életéről, a munkavégzés és a vállalathoz tartozás élményéről. A munkáltatói brandjük személyi-

sege is színesebb volt, hiszen új tulajdonságként megjelent az együttműködésre való hajlam. A munkáltatói brand ajánlati csomagja szembetűnően gazdagabb volt a tipikus munkáltatói branddel rendelkező vállalatokéhoz képest. A funkcionális előnyök öt elemmel egészültek ki, amelyek egymással összefüggtek, és az alkalmazottak szakmai fejlődését és kiemelkedő teljesítményének ösztönzését szolgálták. Idesorolható a képzések nyújtása, a szakmai jogosítványok megszerzésének támogatása, a szakmai gyakorlat, a karrierlehetőségek biztosítása, valamint a felhatalmazó környezet megteremtése. A szimbolikus előnyök is kiegészültek két elemmel, éspedig az egyedi vállalati kultúra kialakításával és a társadalmi felelősségvállalással. Az egyedi vállalati kultúra az alkalmazottak pszichológiai biztonságát növeli, és a hovatartozás érzés által hozzájárul a szakmai identitás pozitív megéléséhez. A társadalmi felelősségvállalás növeli a vállalat külső pozitív megítélését, amely szintén kedvezően hat a vállalathoz tartozás tapasztalatára.

A hiányos munkáltatói branddel rendelkező vállalatok főleg romániai alapítású kisméretű vállalatok voltak, amelyek elsősorban a romániai piac számára nyújtottak szolgáltatásokat. Küldetésükben és vállalt értékeikben hasonlóak voltak a tipikus munkáltatói branddel rendelkező vállalatokhoz, azonban lényegesen lemaradtak a munkáltatói ajánlatok terén. Valójában csak egy munkáltatói ajánlatuk volt, éspedig a kényelmes munkakörülmények biztosítása. A munkáltatói brand személyiségük két tulajdonsággal rendelkezett, egyrészt a gyorsasággal, vagyis az ügyfelek elvárásaihoz való alkalmazkodási készséggel, másrészt a hozzáértéssel, amely nélkülözhetetlen a szolgáltatói feladatok elvégzéséhez.

Az előbbieken jeleztem, hogy tizenkét vállalat nem rendelkezett munkáltatói branddel, ugyanis sem a küldetésükben, sem az ajánlataik között nem szerepeltek a munkaerőre vonatkozó összetevők. A tizenkét vállalatból kilenc romániai kisvállalat volt, amelyek üzleti stratégiájában elsősorban a romániai piac lefedése szerepelt; egy vállalat romániai alapítású közepméretű vállalat volt, amely számos munkahelyet kínált fel, azonban a munkáltatói előnyeit nem ismertette; két vállalat nemzetközi közepméretű vállalat volt, amelyek Romániában főleg eladási piacot kerestek szabványosított szolgáltatásaiknak.

A 4. táblázat azokat a munkáltatói ajánlatokat mutatja be, amelyek a munkáltatói brand sajátosságai alapján elkülönülő vállalati csoportokban a leggyakrabban előfordultak.

4. táblázat. A kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói ajánlatainak gyakorisága (csoporton belüli százalék) (N=98)

A munkáltatói brand eleme	Erős munkáltatói branddel rendelkező vállalatok	Tipikus munkáltatói branddel rendelkező vállalatok	Hiányos munkáltatói branddel rendelkező vállalatok
Változatos munkafeladatok	80%	30%	23,7%
Munka-magánélet egyensúlya	80%	33,3%	15,8%
Barátságos és vidám hangulat	73,3%	33,3%	26,3%
Erős csapatszellem	66,7%	40%	5,3%
Jó fizetés	66,7%	36,7%	28,9%
Egyedi vállalati kultúra	66,7%	23,3%	23,7%
Kényelmes munkakörülmények	63,3%	33,3%	28,9%
Képzéseken való részvétel	63,3%	33,3%	18,4%
Egyéni és szakmai fejlődési lehetőségek	60%	30%	26,3%
Szakmai gyakorlat	56,7%	23,3%	7,9%
Szakmai jogosítványok megszerzése	56,7%	23,3%	5,3%
Jó egészségügyi szolgáltatások	56,7%	10%	10,5%

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

A tudásalapú gazdaságban a szolgáltatói vállalatok számára felértékelődik a tehetséges munkaerő. Mivel a piacképességet a gazdasági haszonná alakítható tudás birtoklása biztosítja, a magas szakmai színvonalú tudással rendelkező szakemberek iránti verseny megközelíti vagy akár felülmúlja az ügyfelekért folyó küzdelmet.

A szoftver- és IT-vállalatok kedvező megítélésnek örvendenek a romániai munkavállalók részéről, azonban jelenleg sokkal több meghirdetett állás van, mint ahány fiatal szakember végez az egyetemeken. Az alacsony munkaerő-kínálat új eszközök és megoldások keresésére sarkalja a szoftver- és IT-vállalatokat, hogy a minőségi munkaerőt magukhoz vonzzák és megtartsák.

A kiváló munkaerő toborzásának és megtartásának egyik eszköze a munkáltatói brand kiépítése. A munkáltatói brand célja, hogy a vállalat a jelenlegi és leendő alkalmazottait megszólítsa, és számukra a munkáltatói előnyeit kihangsúlyozza. Az álláshirdetések egyszerű megfogalmazásánál sokkal eredményesebb a munkáltatói brand kialakítása, hiszen míg az álláshirdetés csak a funkcionális és pénzügyi előnyök ismertetését szolgálja, a munkáltatói brand szimbolikus (érzelmi, önkifejezési) előnyöket is tartalmaz, ami a 21. században a munkavállalás fő vonzerejét képezi.

A tanulmányban a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok munkáltatói brandjének sajátosságait vizsgáltam, és a mintában lévő vállalatokat ezen jellegzetességek szerint csoportosítottam. A munkáltatói brandjük sajátosságai alapján a kolozsvári szoftver- és IT-vállalatok három csoportba sorolhatók. A nemzetközi vállalatok és a hagyománnyal rendelkező közepméretű romániai alapítású vállalatok többsége erős munkáltatói branddel rendelkezik, amelyet eszközként használnak az értékes munkaerő bevonására. A romániai közepméretű vállalatok többsége tipikus munkáltatói branddel rendelkezik, amelyet a munkáltatói ajánlat mérsékeltébb volta jellemez. A romániai kisvállalatok munkáltatói brandje még kialakulóban van és hiányos, ezért inkább válasznak tekinthető a munkaerőpiac elvárásaira.

A tanulmány több szempontból is újszerű. A tanulmány egy lehetséges operacionalizálási modellt mutat be a munkáltatói brand identitás empirikus mérésére. Másrészt, az empirikus kutatás eredményei rávilágítanak a romániai szoftver- és IT-ágazat vállalatainak munkáltatói minőségére és a munkavállalókkal való kapcsolatára. A tanulmány hiánypótló, ugyanis a munkáltatói brand identitás empirikus mérésére nem léteznek romániai példák, a nemzetközi tudományos munkák is nagyrészt koncepcionális jellegűek, amelyek tesztelése nem történt meg.

A kutatás korlátjaként említhető, hogy kis mintán végzett feltáró jellegű vizsgálatról van szó, amelyben a munkáltatói brand vizsgálata csak vállalati oldalról történt meg. A tanulmány nem foglalkozik a munkáltatói brand identitás külső percepciójával, vagyis a munkáltatói brand imázs feltárásával, amely a fogyasztók brandtapasztalatára világítana rá.

A kutatást két irányban lehetne folytatni, egyrészt a munkáltatói brand identitás sajátosságait teljes romániai mintán lehetne követni és összehasonlítani a nemzetközi gyakorlatokkal, másrészt a vizsgálatot a munkáltatói brand külső percepciójára is ki lehetne terjeszteni.

Irodalomjegyzék

- Aaker, A. D. 2002. *Building strong brands*. London–Sydney–New York–Toronto: Pocket Books.
- Ambler, T.–Barrow, S. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4(3), 185–206.
- ATKearney 2017. *The Global Service Location Index. The Widening Impact of Automation*. <https://www.atkearney.com>, letöltve: 2018.01.19.
- Backhaus, K.–Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9(4–5), 501–517.
- Balmer, J. M. T. 2012. Strategic corporate brand alignment. Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing* 46(7–8), 1064–1092.
- Barrow, S.–Mosley, R. 2005. *The Employer Brand. Bringing the best of brand management of people at work*. New Jersey: John Wiley&Sons.
- Berthon, P.–Ewing, M.–Hah, L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24(2), 151–172.
- Burmam, Ch.–Riley, N.–Halaszovich, T.–Schade, M. 2017. *Identity-based Brand Management. Fundamentals – Strategy – Implementations – Controlling*. New York: Springer.
- Cameron, K. S.–Quinn, R. E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New Jersey: Wiley Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. 2011. Choosing a Mixed Methods Design. In: Creswell, J. W. –Clark, V. L. P. (eds.) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Los Angeles–London: Sage.
- De Chernatony, L. 2014. *From brand vision to brand evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands*. Amsterdam: Elsevier.
- EC 2017. *Enterprise size in EU*. European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise_size, letöltve: 2017.10.20.
- Esch, F. R. 2008. Brand identity: the guiding star for successful brands. In: Schmitt, B. H.–Rogers, D. L. (eds.) *Handbook on Brand and Experience Management*. Cheltenham: PEFC, 58–75.
- Ewing, M.–Pitt, L.–De Bussy, N.–Berthon, P. 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising* 21(1), 3–22.
- Fernandez-Lores, S.–Gavilan, D.–Avello, M.–Blasco, F. 2016. Affective commitment to the employer brand: development and validation of a scale. *Business Research Quarterly* 19(1), 40–54.
- IT&C Talent Map Romania 2015. *Brainspotting*. <http://www.brainspotting.ro/talent-map/>, letöltve: 2018.01.15.
- IT&C Talent Map Romania 2018. *Brainspotting*. <http://www.brainspotting.ro/talent-map/>, letöltve: 2018.01.15.
- Juntunen, M.–Saraniemi, S.–Halttu, M.–Tahtinen, J. 2010. Corporate brand building in different stages of small business growth. *Brand Management* 18(2), 115–133.
-

Kapferer, J. N. 2008. *The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*. London–Philadelphia: Kogan Page.

Keller, K. L.–Richey, K. 2006. The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Brand Management* 14(1–2), 74–81.

Kerekes, K.–Molnár, I. 2017. Causes and effects of the mismatch between demand and supply on the Romanian labour market. *Forum on Economics and Business* 20(133), 34–57.

Manpower Group 2016. *2016/2017 Talent Shortage Survey*. <https://www.manpower-group.com/talent-shortage-2016>, letöltve: 2018.01.09.

Martinez-Lopez, F. J.–Anaya-Sanchez, R.–Aguilar-Illescas, R.–Molinillo, S. 2016. *Online Brand Communities. Using the Social Web for Branding and Marketing*. New York: Springer.

Mosley, R. 2007. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management* 15(2), 123–134.

Neuendorf, K. A. 2002. *The Content Analysis Guidebook*. Los Angeles–London: Sage.

Randstad 2017. *Randstad Employer Brand Research. Global report*. <http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2017/05/Randstad-Employer-Brand-Research-2017-global-report.pdf>, letöltve: 2018.01.25.

Schlager, T.–Bodderas, M.–Maas, P.–Cachelin, J. L. 2011. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Service Marketing* 25(7), 497–508.

Theurer, Ch.–Tumasjan, A.–Welpe, I. M.–Lievens, F. 2018. Employer Branding. A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 20(1), 155–179.

Universum 2017. *Employer Branding Now*. <https://universumglobal.com/product/employer-branding-now/>, letöltve: 2018.03.11.

Urde, M. 2013. The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management* 20(9), 742–761.
