

Chovan Brigitta\*

## A MUNKAERŐPIAC MARKETING ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉSE

### *THE MARKETING BASED APPROACH TO LABOUR MARKET*

#### ABSTRACT

The marketing based approach to labour market dates back to the 90s in Hungary. Accordingly, we can relate to labour market from the perspective of supply and demand. On the market of products and services equally, the goal is to seize the "good customer"; this happens the same way in the world of work.

Companies consider obtaining and preserving good workforce in possession of the appropriate competencies and achieving their identification with corporate culture a duty of key relevance. They try to attract new employees, talents by means of external labour market recruitment, while within the internal labour market companies wish to raise the commitment, motivation and performance of existing employees.

The most valuable source of companies is the employee; therefore, to ensure the long term process of creating value, employment branding must be a crucial part of the HR strategy. Employer branding serves as a bridge between market and human resource goals.

#### 1. Bevezetés

Egy vállalat versenyképességét, hatékonyságát versenytársaival szemben akkor tudja biztosítani, ha a gyors ütemben történő változásokra, elengedhetetlen átalakulásokra azonnal, megfelelő aktivitásokkal reagál. Az Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM) is folyamatos átalakulás területe<sup>1</sup>, amely meghatározza a szervezet versenyképességét, továbbá a munkavállalókkal kapcsolatos, ehhez illeszkedő teendőket. Ezen feladatok között szerepel a potenciális munkavállalók felkutatása, jelentkezésre ösztönzése, a megfelelő kreativitású, magas teljesítményű jelöltek kiválasztása, beillesztése, képzése, majd megtartása<sup>2</sup>. A hatékonyságot a munkavállalók foglalkoztatása során is szem előtt kell tartani, versenyképes jövedelmet, kellő kihívást, tartalmas feladatokat nyújtó munkakört kell biztosítani. A hagyományos HR tevékenységek, mint személyzeti adminisztráció, bérszámfejtés, munkaköri leírás készítése, törvényben szabályozott oktatások megtartása önmagában már kevésnek bizonyulnak<sup>3</sup>.

Mind a jelenlegi, mind a jövőbeni munkavállalók körében vonzóvá kell tenni a vállalatot. Ennek eredményeként növelni kell a munkavállalók motivációját,

\* Chovan Brigitta, HR vezető, PhD hallgató, Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Szent István Egyetem, Gödöllő

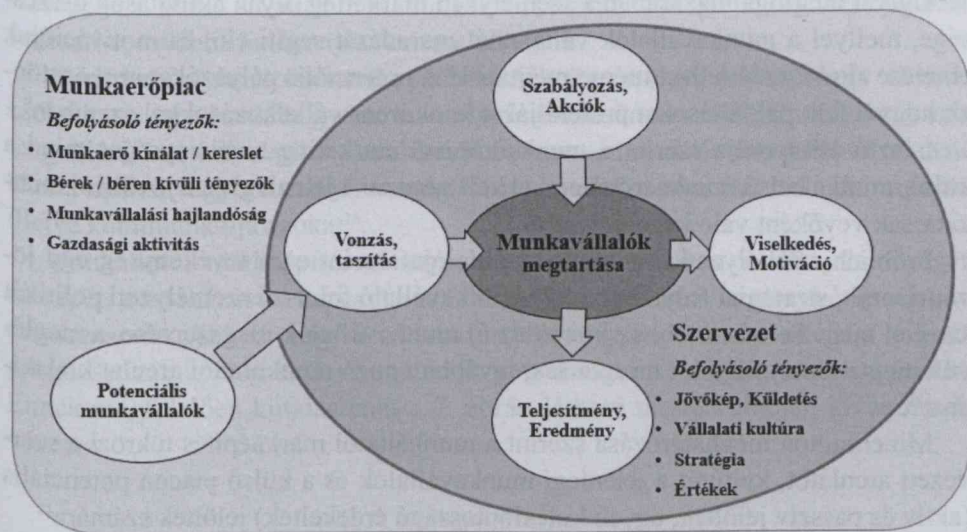
elégedettségét és elkötelezettségét, valamint teljesítményét. Fókuszálni kell a potenciális munkavállalók megszólítására, kiválasztására, biztosítására. A sikeres megvalósítás, a versenyképesség biztosítása érdekében a vállalatoknak ki kell dolgozniuk munkáltatói márkaépítés – employer branding – stratégiáját.<sup>4</sup>

Munkáltatói márka stratégia kialakítása során meg kell szólítani mind a külső (betöltetlen munkahelyekre történő toborzás), mind a belső (meglévő munkavállalók teljesítményének javítása, motiválása, elégedettség növelése) munkaerőpiacot<sup>5</sup>.

## 2. Munkaerőpiaci marketing

A munkaerőpiac kapcsán vizsgált marketing eszközök segítségével biztosítható a hatékony vállalati működés, a fogyasztói igények kielégítése. A munkaerőpiaci marketing esetében is a kereslet és kínálat oldalát kell figyelembe venni, ahol a vevő a munkavállaló, a termék maga a munkafeladat, a munkáltató. Cél az, hogy ezen eszközök felhasználásával a vállalat megszerezze, megtartsa munkavállalóit. A munkaerőpiacot makroökonómiai szempontból vizsgáljuk az egyének és háztartások – munkavállalók – valamint a szervezetek, vállalatok – mint munkáltatók – együttes (aggregált) munkaerő kínálata és kereslete szempontjából. A munkaerőpiac ezen kétszereplős egysége között történik a cserék összessége, vagyis a munkakapcsolatok közötti mozgás<sup>6</sup>.

1. ábra: Munkaerőpiac  
Figure 1: Labour market



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A munkaerőpiac alapvető kategóriái a munka, munkabér, a munkaerő-kereslet és a munkaerő-kínálat. Az ember – aki munkát végez – nem tárgy, hanem alanya a társadalmi gazdasági folyamatoknak, vagyis felmondhat, bért követelhet, sztrájkolhat. A munkakereslet az üzleti szervezetek, vállalatok oldaláról jelentkezik, döntéseket hoznak a rövid-és hosszútávon foglalkoztatott munkamennyiség kapcsán. Munkakínálat során a munkavállaló az, aki vizsgálja a munkavállalás, munkavégzés okát üzleti szervezetnél, háztartásban. A '90-es évek elején Magyarország gazdaságát jellemezte az infláció, a termelés-visszaesés következményeként jelentkezett a munkanélküliség. A globalizálódás hatására megjelenő külföldi tőke jelentősen megnövelte a foglalkoztatás és bérezés területén a különbségeket, ezzel szignifikáns társadalmi és gazdasági polarizációt okozva. Az új fogalmak, rendszerek a termelési folyamatokon túl új kihívásokat jelentettek az EEM számára is<sup>7</sup>.

A munkaerőpiaci marketing (marketing eszközök alkalmazása) a '70-es években jelent meg Európában, elsőként Németországban, Personal marketingként. Az angolszász irodalomban HR branding fogalomként használják a munkáltatói márkaépítés kifejezést. A hazai publikációk a '90-es évektől kezdtek el foglalkozni a munkáltatói márkával, bár még ma is meglehetősen kevés szakirodalom található a témakörben. A magyar irodalomban nem egységes a fogalomhasználat sem, kutatásom során én a munkáltatói márkaépítés fogalmát használom.

Nemeskéri kutatásai eredményeként a személyügyi marketing fogalmát a szervezeti célok elérése érdekében alkalmazott stratégiaként fogalmazta meg, mely elősegíti a munkavállalók elégedettségi szintjének növelését, a szervezeti azonosulást és a munkáltatói hírnév elterjesztését<sup>8</sup>.

Uglyai megfogalmazásában a személyzeti marketing olyan aktivitások összessége, mellyel a munkavállalók vállalatnál maradását segíti elő, és motivációjuk emelése által kiváló teljesítményt nyújtanak. A potenciális pályázókat arra ösztönzi, hogy a felkínált állásokat preferálják a konkurens vállalkozásokkal szemben<sup>9</sup>.

László álláspontja szerint a munkaerőpiaci marketing tevékenységet mind a külső, mind a belső munkaerőpiacon el kell végezni a jelenlegi és a jövőbeni munkatársak vevőként való kezelésével<sup>10</sup>.

Fröhlich személyzeti marketing definíciója szerint ez a tevékenység egy jövőorientált, stratégiai folyamat, mely munkavállaló fókuszú személyzeti politikát követel meg. Feladata többek között az új munkavállalók megszerzése, a meglévők megtartása, valamint motiválása, továbbá vonzó munkáltatói arculat kialakítása<sup>11</sup>.

Minchington meghatározása szerint a munkáltatói márkaépítés tükrözi a szervezeti arculatot, kultúrát a jelenlegi munkavállalók és a külső piacon potenciális (aktív és passzív jelöltek, egyéb kulcsfontosságú érdekeltek) jelöltek számára<sup>12</sup>.

### 3. Munkáltatói márkaépítés

A sikeres vállalatok vezetői felismerték, hogy a legfontosabb erőforrások az emberek, akik életre keltik a vállalatot. A versenyképesség biztosítása során a legkritikusabb tényezői a szervezet emberi erőforrásai, azok menedzselése. A HR (Human Resources – Emberi Erőforrás) szakemberek biztosítják a megfelelő munkaerőt, növelik a munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét, kreativitásukat folyamatosan fejlesztik, ennek érdekében munkáltatói márka stratégiájukat – Employer Branding – kiépítik<sup>13</sup>. Úgy gondolom, egy vállalat hatékonysága és teljesítménye szempontjából az emberi tényező meghatározóbb, mint eddig valaha, s mindez nem biztosítható tudatosan kiépített munkáltatói márka nélkül. A HR szakemberektől a profithoz és bevétel-növekedéshez kapcsolódó módszereket, stratégiai és marketing szemléletet is egyre inkább megkövetelik.

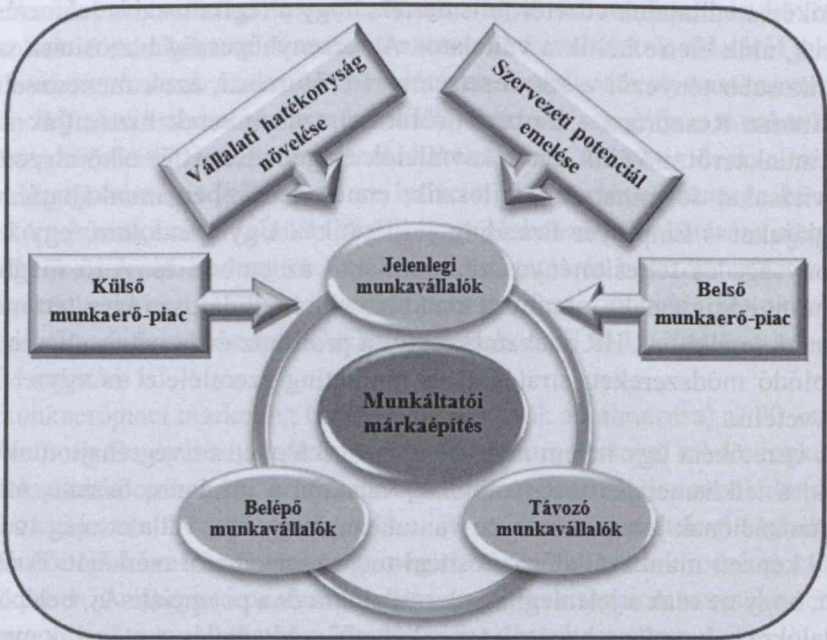
HR vezetőként úgy ítélem meg, hogy a jól felépített és végrehajtott akcióterveknek, a lelkiismeretes programoknak, valamint a türelmes, őszinte, átlátható kommunikációnak jelentős szerepe van abban, hogy egy vállalat meg tudja tartani jól képzett munkavállalóit, erősíteni tudja munkáltatói márkáját. Fontosnak tartom, hogy ne csak a jelenlegi munkavállalókra és a potenciális új, belépő munkavállalókra helyezzük a hangsúlyt munkáltatói márkaépítés stratégiánk megalkotásakor, hanem a létszámleépítések, munkaviszony megszüntetések miatt különös figyelmet kell fordítani a vállalattól távozó munkavállalókra is<sup>14</sup>, akik a vállalat jó hírét tovább tudják terjeszteni. Ennek megfelelően az elkövetkezendő években a szervezetek versenyképességének biztosítása érdekében fő kérdésként kell, hogy szerepeljen: Van-e a vállalatnak munkáltatói márka stratégiája, azt folyamatosan fejleszti-e, továbbá hatékonyan kommunikálja-e?

A márka fogalmát tekintve szimbólumok összességét jelenti, mely termék, szolgáltatás egy konkrét gyártóval történő azonosítására szolgál, másoktól való megkülönböztetését segíti<sup>15</sup>. A márkázás folyamatának eredményeképpen hozható létre a márka, vagyis a márkázás megteremt, kiemel jellemzőket, tulajdonságokat, illetve kommunikálja azokat<sup>16</sup>.

Munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatos kutatásomban a HR jelentőségét, szerepét, a márkázással kapcsolatos feladatait vizsgálom a versenyképesség biztosítása során. Ahhoz, hogy a vállalati hatékonyság kapcsán növekedést tudjunk prognosztizálni, meg kell vizsgálnunk a szükséges stratégiákat, aktivitásokat. Ennek megfelelően kutatásomat a 2. ábrán látható modell alapján kívánom elvégezni.

2. ábra: Munkáltatói márkaépítés modell

Figure 2: Employer Branding Model



Forrás: A szerző saját szerkesztése

Szervezeti hatékonyság úgy növelhető, ha a piac igényeinek megfelelő kihívásra folyamatos változással reagál a vállalat. Reorganizációval kapcsolatos kutatásom rávilágított többek között arra, hogy egy újjászervezés sikere jelentős mértékben múlik a szervezeti egységek együttműködésén, őszinte, nyílt kommunikációval el kell osztatni a reorganizáció szükségességét érintő kételyeket. Különösen hangsúlyossá válik a kommunikáció jelentősége, ha a vállalattól távozó kollégáról beszélünk. A távozókat és a maradó munkavállalókat egyaránt megszólító programok elengedhetetlenül szükségesek a cég jó hírnevének, munkáltatói márkájának fenntartásához.<sup>17</sup>

#### 4. Kutatás bemutatása

Egy vállalat hatékonysága és teljesítménye szempontjából az emberi tényező kritikus szerepet tölt be, egyre inkább stratégiai fókuszba kerül, s mindez nem biztosítható tudatosan kiépített munkáltatói márka nélkül. Ennek megfelelően a nehezen számszerűsíthető értékek, mint munkáltatói márka, a kompetenciák, tapasztalat mára a vállalatok piaci értékének jelentős részét képezik. A modern EE aktivitásokat, döntéseket befektetésként kell tekinteni, mivel a HR szakemberek értékteremtését az üzleti stratégia kialakításában, megvalósításában is egyre inkább elvárják<sup>18</sup>.

#### 4.1. Kutatás a valós ügyféltámogatottsági érték mentén

Korábban azokat a vállalatokat tartották sikeresnek, amelyek versenytársaiknál hatékonyabban tudták felhasználni az ügyfeleikről, a piacról szerzett információikat. Manapság a versenyképesség és a piaci pozíció megőrzéséhez az intellektuális tőke megtartására, további fejlesztésére is fókuszálni kell. Ennek megfelelően kutatásom célja a szervezeti potenciál emelkedés lehetőségeinek vizsgálata a vonzó, hiteles munkáltatói magatartás által. Vonzó munkáltatóvá válás alapfeltétele, hogy a szervezet dolgozza ki munkáltatói márkaépítés stratégiáját, mely tartalmazza mind a lehetséges munkavállalók megszerzésére, mind a meglévő munkavállalók megtartására, motiválására vonatkozó akcióterveit. Ehhez szükséges ismernie a vállalatról alkotott véleményeket.

Jelen munkámban szeretném bemutatni a dolgozói vélemény, elégedettség megismerésére szolgáló, marketing alapú mérési módszert, a Valós Ügyféltámogatottsági Érték (Net Promoter Score, NPS) alkalmazását<sup>19</sup>.

#### 4.2. Kutatás módszertana, avagy az NPS a munkáltatói márka szolgálatában

A Net Promoter System (Valós Ügyféltámogatottsági Rendszer) egy menedzsment filozófia, mely a sikeres üzletvitel meghatározó tényezője<sup>20</sup>. Az NPS mérőszám használatával a vállalatok rendszereiken, folyamataikon keresztül képesek fókuszálni a vevők és a munkavállalók lojalitására, elkötelezettségére. A módszert Fred Reichheld<sup>21</sup> dolgoza ki. Fő fókusza egy alapkérdés megválaszolása: Mennyire valószínű, hogy ajánlaná a céget/szervezetet barátainak, kollégáinak? Válasz megadása 0-tól 10-ig terjedő skálán történik, ahol 0 az „egyáltalán nem ajánlanám”, 10 a „kimondottan ajánlanám”.

Alkalmazása rendkívül egyszerű, a válaszadók közül a 9 és 10 értéket bejelölőket „Támogatók”-nak (Promoters), a 7 és 8-as értéket válaszolókat „Közömbösök”-nek (Passives), a 0 és 6 közötti értéket jelölőket „Bírálok”-nak (Detractors) kategorizálta. A módszer modelljét a 3. ábrával szemléltetem.

3. ábra: Valós Ügyféltámogatottsági Érték modell

Figure 3: Model of Net Promoter Score

Egyáltalán nem ajánlanám	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kimondottan ajánlanám
	Bírálok						Közömbös		Támogató			

Forrás: A szerző saját szerkesztése Markey–Reichheld (2011) alapján

A mutatószám – NPS – kiszámítása úgy történik, hogy a Támogatók százalékából kivonásra kerül a Bírálok százalékban kifejezett hányada. Az érték analizálható minden szegmensre, s mivel számítási módszere nem igényel sok feladatot, hasz-

nosíthatósága növelhető, a kapott értékek kapcsán hozott akciók hatása, eredménye gyakrabban visszaellenőrizhető a kérdés ismételt feltevésével.

A NPS módszer alkalmazásával a vállalatok kimutathatják, milyen arányban találhatóak olyan egyének, akik az ajánlási viselkedésükkel a cég növekedését eredményezhetik, illetve azok arányát is, akik a járulékos költségeikkel akadályozhatják a vállalat eredményességét negatív ajánlásaik révén. Éppen ezért az NPS már nem csak mérőszámként alkalmazható, de segítségével a vállalatok jövedelmező növekedést tudnak elérni mind külső, mind belső ügyfeleikre koncentrálnak. A Valós Ügyfélértéktámogatottsági Érték egyéb logikai módszerek által alkalmas arra is, hogy mind pozitív, mind negatív ajánlás esetén újabb kérdéseket feltéve vizsgáljuk azt, hogy melyek azok az elvárások, amelyek javítani szükséges a pozitívabb megítélés, további előrelépés, vagyis az elégedettség és teljes lojalitás elérése érdekében<sup>22</sup>.

### 4.3. NPS alkalmazása egy multinacionális vállalatnál

A valós ügyfélértéktámogatottsági érték mérését több vállalatnál is sikeresen alkalmazzák, elfogadott mérőszáma lett az ügyféllojalitás, vásárlói, valamint munkavállalói elégedettség meghatározásának.

Kutatásommal szeretném bemutatni a munkaerőpiacon történő alkalmazását, egy amerikai multinacionális vállalat egyik európai gyáregységében végzett felmérés eredményének ismertetésével. A kutatást kollégáimmal 2015-ben kísérleti jelleggel végeztük el 10 európai gyárban, melyből a legkritikusabb eredményt kapó, magas fluktuációval<sup>23</sup> rendelkező gyári adatokat ismertetem.

A kutatásban szereplő gyár létszáma 228 fő, irányított megkérdezéssel 58 fő részére küldtük meg a SurveyMonkey<sup>24</sup> oldalán megszerkesztett kérdőívet. A válaszadás nem volt kötelező, így 50 kitöltött kérdőív (86,2%-os arány) adatait dolgoztuk fel. Alapkérdésünk az NPS alapján: Mennyire valószínű, hogy ajánlaná a céget/szervezetet barátainak, kollégáinak?

#### 1. táblázat: Valós Ügyfélértéktámogatottsági Érték eredmények

Table 1: Results of Net Promoter Score

Valós Ügyfélértéktámogatottsági Érték			
NPS kategóriák	Bírálok (0-6)	Közömbösök (7-8)	Támogatók (9-10)
Válaszok %	64	28	8
Válaszok db	32	14	4

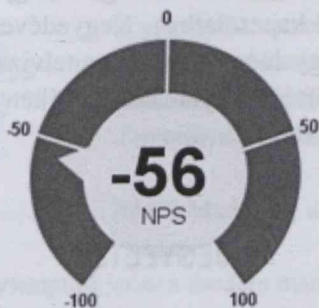
Forrás: A szerző saját szerkesztése

A valós ügyfélértéktámogatottsági érték az adott gyár esetében a vártnál is rosszabb értéket mutatott, -56%. Vagyis ebben az esetben nem ajánlanák a céget a munkavállalók, elégedetlenségük egyértelműen beazonosítható. A gyár értékei a Survey-

Monkey 2014.10.01-2015.09.30 között, 56.578 szervezet eredményei között mért Global Benchmark adatai alapján 30%-os értéket kapott.

#### 4. ábra: Valós Ügyféléltámogatottsági Érték eredmények

Figure 4: Results of Net Promoter Score



Forrás: SurveyMonkey kérdőív eredmények

A kérdőív során választ kerestünk a magas fluktuáció okára is, a válaszadók 55,1%-a körében a bérezés és a feltételek kapták a legmagasabb értéket. A bérezés kapcsán fizetés-és juttatási felmérési eredményeket hasonlítottunk össze a gyári fizetésekkel, és ehhez képest korrekciót hajtottunk végre. A feltételek kapcsán vizsgáltuk többek között a munkahelyi légkört, valamint a munka és magánélet közötti összhang kérdését. Ez utóbbi kérdéskör nagy prioritást kapott, hiszen egyre nagyobb hangsúlyt kap ez a téma a HR szakmában. Czeglédi-Juhász kutatási eredményei is rávilágítanak arra, hogy már az Y generáció életét is egyre inkább meghatározza a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése<sup>25</sup>. Esetünkben a probléma feloldására különböző atipikus foglalkoztatási formák<sup>26</sup> kerültek bevezetésre. A megvalósított akciótervek hatására a fluktuáció csökkent, jelenleg zajlik az ismételt kérdőíves felmérés a témában.

## 5. Összegzés

A globalizáció új teret nyitott a munkavállalókért folytatott harcban, a versenyképes vállalatok a világ azon pontjain terjeszkednek, ahol a számukra értékes tehetség fellelhető. A munkaerő-biztosítás kulcsa abban rejlik, hogy a vállalat rendelkezzen jól kiépített, elismert munkáltatói márkával az adott országban, városban<sup>27</sup>.

Empirikus vizsgálatok támasztják alá a szignifikáns kapcsolatot az alkalmazott toborzási és kiválasztási eszközök, valamint a vállalati imázs között. Kimutatható, hogy a munkáltatói márkaépítés pozitív hatást fejt ki a pályázók mennyiségi és minőségi jelenlétére a toborzás és kiválasztás során<sup>28</sup>.



Szervezeti hatékonyság, versenyképesség növelése csak úgy biztosítható, ha megfelelő stratégiák, azokból lebontott projektek, akciók végrehajtásával támogatják a kívánt üzleti eredmények elérését<sup>29</sup>.

A bemutatott marketing alapú kutatási kérdőív – Valós Ügyfélértéktámogatottsági Érték – eredménye egy keresztmetszeti vizsgálat, egy pillanatkép a vállalat iránti elkötelezettség, lojalitással kapcsolatban. Negyedévente ismételt kitöltésével alkalmassá válik arra is, hogy longitudinális panelvizsgálattá válva segítse a versenyképesség érdekében történő folyamatok, tevékenységek alakítását, a munkáltatói márkaépítés fejlesztését.

## JEGYZETEK

1. Emberi Erőforrás Menedzsment átalakulásáról bővebben lásd Poór J. (2011): Az emberierőforrás-menedzsment alakulása a kelet-európai régióban. In: Poór et al. (szerk.): Trendek és tendenciák a kelet-európai menedzsmentben. Gondolat Kiadó. Budapest. pp. 26–27.
2. Juhász, T. (2104): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek. Publiikon. 130p.
3. Poór, J. (2013): Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulása nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. Közgazdasági Szemle. (LX). 1, pp. 64-89.
4. Chovan, B. (2012): Reorganizáció, outplacement a versenyképesség érdekében. TDK dolgozat. Szent István Egyetem. Budapest
5. Chovan. B. (2015): Why Employer Branding is Important. In: Conference Proceedings (2015). EDAMBA 2015. International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. The Era of Science Diplomacy: Implications for Economics. Business. Management and Related Disciplines. Bratislava. 21-23.10.2015. pp. 342-350. ISBN 978-80-225-4200-5
6. Galasi, P. (1994): A munkaerőpiac gazdaságtana. Aula, Budapest
7. Karoliny, M.– Poór, J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex. Budapest
8. Nemeskéri, Gy. (2001): Emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Ergofit. Budapest. ISBN 963-0384-884
9. Uglyai, Gy. (2005): Személyzeti marketing. Akadémia Kiadó Zrt. Budapest
10. László, Gy. (2002): Munkaerőpiaci marketing. In: A személyzeti osztály VIII. rész. KJK–Kerszöv Bp. p. 73–109.
11. Fröhlich, W.: Strategisches Personalmarketing. Düsseldorf: VDI Verlag. 1987.
12. Minchington, B. (2009): What is employer branding?, The Employer Brand Institute. <http://www.corporate-eye.com/main/what-is-employer-branding/#sthash.T9HU-3pAP.dpuf>, Adatok letöltve: 2014. március

13. Armstrong, M. (2009): *Armstrong's Handbook on Human Resources Management Practice*. Kogan Page. London and Philadelphia. pp. 25–47., 424–540., 733–735.
14. A szerző tudományos diákköri kutatási eredménye hívta fel a figyelmét arra, hogy PhD kutatása kapcsán a munkáltatói márkaépítés vizsgálatát új dimenzióban közelítse meg. Fontosnak tartja, hogy ne csak a jelenlegi munkavállalókra és a potenciális új, belépő munkavállalókra helyezték a hangsúlyt munkáltatói márkaépítés stratégia megalkotásakor, hanem a létszámleépítések, munkaviszony megszűnések miatt különös figyelmet kell fordítani a vállalattól távozó munkavállalókra is, hogy a körülmények ellenére pozitív véleményt formáljanak a vállalatról, ezzel növelve annak munkáltatói márkáját.
15. Bauer, A.–Berács, J.–Kenesei, Zs. (2009): *Marketing alapismeretek*. Aula könyvkiadó. Budapest
16. Papp-Váry Á. (2007): Márkaépítés, mint a modern marketing egyik kulcseleme. In: Svéhlik Cs. (szerk.): „Marketing a 21. században – Kihívások, trendek, szemléletváltás”. Kheops Automobil-Kutató Intézet
17. Chovan, B. (2013): Reorganizáció. outplacement a versenyképesség érdekében. In: VI. Országos Tanácsadói Konferencia. BKIK. Budapest. ISBN: 978-963-89734-0-5
18. Poór, et al. (2012): Átalakuló emberierőforrás-menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008–2009. *Vezetéstudomány*. XLIII. évf. 2012.2. pp. 18–28.
19. Markey, R. (2015): Applying the Net Promoter System to Internal Customer. <http://www.bain.com/publications/articles/applying-the-net-promoter-system-to-internal-customers.aspx>, Adatok letöltve: 2016. január
20. Markey, R.–Reichheld, F. (2011): Introducing The Net Promoter System. <http://www.bain.com/publications/articles/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights.aspx>, Adatok letöltve: 2016. január
21. Fred Reichheld a Bain and Company tanácsadó cég alkalmazottja. A Net Promoter System rendszerrel, a Net Promoter Score mérőszámmal kapcsolatban először 2003-ban publikált a Harvard Business Reviewban.
22. Markey, R. (2015): Applying the Net Promoter System to Internal Customer. <http://www.bain.com/publications/articles/applying-the-net-promoter-system-to-internal-customers.aspx>, Adatok letöltve: 2016. január
23. A fluktuáció latin eredetű szó, jelentése ingadozás, hullámlás, lebegés. Fluktuáción a munkaerő elvándorlását, a munkahely elhagyását értjük.
24. A SurveyMonkey a világ legnépszerűbb online kérdőíves szoftvere, az alap kérdőív ingyenes.
25. Czeglédi, Cs.–Juhász, T. (2013): Reconciliation Plan of Career and Private Life in the Circle of Daytime Students in Hungary. in: Proceedings from VIII. International Conference on Applied Business Research ICABR 2013. pp. 70-77.

26. Chovan, B.-Juhász, T. (2016): The means of recovery from the crisis in case of companies of Hungarian and foreign ownership with headquarters in Budapest (on the basis of an empirical examination). In Book of Abstracts (2016). 3rd AIB-CEE Chapter Conference Boosting Competitiveness of Central Europe Through Digital Economy. Prague. 29.9-1.10.2016, p. 27.
27. Bersin, J. (2013): Predictions for 2014. Building A Strong Talent Pipeline for The Global Economic Recovery — Time for Innovative and Integrated Talent and HR Strategies. Bersin by Deloitte. Deloitte Consulting LLP. pp. 14-16, <http://www.bersin.com/uploadedFiles/122013PSGP.pdf>, Adatok letöltve: 2014. május
28. Collins, J.– Han, J. (2004): Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practices. Corporate Advertising. and Firm Reputation. in Personnel Psychology. 57: 685-717.
29. Chovan, B. (2015): Why Employer Branding is Important. In: Conference Proceedings (2015). EDAMBA 2015. International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. The Era of Science Diplomacy: Implications for Economics. Business. Management and Related Disciplines. Bratislava. 21-23.10.2015. pp. 342-350. ISBN 978-80-225-4200-5

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armstrong, M. (2009): Armstrong's Handbook on Human Resources Management Practice. Kogan Page. London and Philadelphia. pp. 25–47., 424–540., 733–735.
- Bauer, A.–Berács, J.–Kenesei, Zs. (2009): Marketing alapismeretek. Aula könyvkiadó. Budapest
- Bersin, J. (2013): Predictions for 2014. Building A Strong Talent Pipeline for The Global Economic Recovery — Time for Innovative and Integrated Talent and HR Strategies. Bersin by Deloitte. Deloitte Consulting LLP. pp. 14-16, <http://www.bersin.com/uploadedFiles/122013PSGP.pdf>, Adatok letöltve: 2014. május
- Chovan, B. (2012): Reorganizáció. outplacement a versenyképesség érdekében. TDK dolgozat. Szent István Egyetem. Budapest
- Chovan, B. (2013): Reorganizáció. outplacement a versenyképesség érdekében. In: VI. Országos Tanácsadói Konferencia. BKIK. Budapest. ISBN: 978-963-89734-0-5
- Chovan, B. (2015): Why Employer Branding is Important. In: Conference Proceedings (2015). EDAMBA 2015. International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars. The Era of Science Diplomacy: Implications for Economics. Business. Management and Related Disciplines. Bratislava. 21-23.10.2015. pp. 342-350. ISBN 978-80-225-4200-5

- Chovan, B.-Juhász, T. (2016): The means of recovery from the crisis in case of companies of Hungarian and foreign ownership with headquarters in Budapest (on the basis of an empirical examination). In Book of Abstracts (2016). 3rd AIB-CEE Chapter Conference Boosting Competitiveness of Central Europe Through Digital Economy. Prague. 29.9-1.10.2016, p. 27.
- Collins, J.– Han, J. (2004): Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practices. Corporate Advertising. and Firm Reputation. in Personnel Psychology. 57: 685-717.
- Czeplédi, Cs.-Juhász, T. (2013): Reconciliation Plan of Career and Private Life in the Circle of Daytime Students in Hungary. in: Proceedings from VIII. International Conference on Applied Business Research ICABR 2013. pp. 70-77.
- Fröhlich, W.: Strategisches Personalmarketing. Düsseldorf: VDI Verlag. 1987.
- Galasi, P. (1994): A munkaerőpiac gazdaságtana. Aula. Budapest
- Juhász, T. (2104): Családbarát munkahelyek, családbarát szervezetek. Publikon. 130p.
- Karoliny, M.– Poór, J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. CompLex. Budapest
- László, Gy. (2002): Munkaerőpiaci marketing. In: A személyzeti osztály VIII. rész. KJK–Kerszöv Bp. p. 73–109.
- Markey, R. (2015): Applying the Net Promoter System to Internal Customer. <http://www.bain.com/publications/articles/applying-the-net-promoter-system-to-internal-customers.aspx>, Adatok letöltve: 2016. január
- Markey, R.–Reichheld, F. (2011): Introducing The Net Promoter System. <http://www.bain.com/publications/articles/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights.aspx>, Adatok letöltve: 2016. január
- Minchington, B. (2009): What is employer branding?, The Employer Brand Institute. <http://www.corporate-eye.com/main/what-is-employer-branding/#sthash.T9HU3pAP.dpuf>, Adatok letöltve: 2014. március
- Nemeskéri, Gy. (2001): Emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Ergofit. Budapest. ISBN 963-0384-884
- Papp-Váry Á. (2007): Márkaépítés, mint a modern marketing egyik kulcseleme. In: Svéhlik Cs. (szerk.): „Marketing a 21. században – Kihívások, trendek, szemléletváltás”. Kheops Automobil-Kutató Intézet
- Poór, et al. (2012): Átalakuló emberierőforrás-menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008–2009. Vezetéstudomány. XLIII. évf. 2012.2. pp. 18–28.
- Poór, J. (2013): Az emberierőforrás-gazdálkodás átalakulása nemzetközi cégek leányvállalatainál Magyarországon és a kelet-európai régióban. Közgazdasági Szemle. (LX). 1. pp. 64-89.
- Uglyai, Gy. (2005): Személyzeti marketing. Akadémia Kiadó Zrt. Budapest