

TÖKÉS GYÖNGYVÉR ERIKA

# Munkaerőpiaci elvárások a romániai IT-szektorban

## Labour Market Expectations in the Romanian IT Sector

**Abstract:** The present study follows the relationship between the employer brand identity of Romanian IT companies and the employee expectations of the workforce employed in the IT sector. The expectations of employees interested in the Romanian IT sector were summarized on the basis of a review of the international and Romanian literature. The examination of the employer brand identity of Romanian IT companies was based on a combined content analysis of the websites of 110 Romanian IT companies. Based on the analysis, it can be concluded that the talented workforce is looking for a job where its employee expectations are met to the greatest extent. Results also show that almost half of the Romanian IT companies barely take into account employee needs from different segments of the workforce. The study can be a starting point for brand managers working on employer brand design and development in the IT sector.

**Keywords:** employer brand, brand identity, employee needs, IT companies, Romania

**Összefoglaló:** Jelen tanulmány a romániai IT-vállalatok munkáltatói márkaidentitása és az IT-szektorban foglalkoztatott munkaerő munkavállalói elvárásai közötti összhangot követi. A romániai IT-szektorban érdekelt munkavállalók elvárásainak összefoglalására a nemzetközi és a romániai szakirodalom áttekintése alapján került sor. A romániai IT-vállalatok munkáltatói márkaidentitásának vizsgálata 110 romániai IT-vállalat honlapjának kombinált tartalomelemzése alapján történt. Az elemzés alapján megállapítható, hogy a tehetséges munkaerő olyan munkahelyet keres, ahol munkavállalói elvárásai a legnagyobb mértékben teljesülnek. Ugyanakkor, a romániai IT-vállalatok majdnem fele a munkaerő különböző szegmensei részéről érkező munkavállalói igényeket alig veszi figyelembe. A tanulmány kiindulópontot képezhet a munkáltatói marka kialakításán és fejlesztésén dolgozó márkamenedzserek számára az IT-szektorban.

**Kulcsszavak:** munkáltatói marka, márkaidentitás, munkavállalói igények, IT-vállalatok, Románia

## 1. Bevezető

A tudásalapú gazdasági ágazatokban a globalizáció hatása fokozottan érvényesül. Az IT-szektor a tudásalapú gazdaság dinamikusan fejlődő ágazata. Az IT-szektorban működő és erőforrásokban gazdag multinacionális vállalatok a digitális átalakulás, a globális piaci terjeszkedés és munkakiszervezés, továbbá az erős szolgáltatói és munkáltatói márkák

létrehozása terén egyre tapasztaltabbak és hatékonyabbak.<sup>1</sup> A multinacionális vállalatok által jelentősen befolyásolt piaci körülményekhez felzárkózni kívánó helyi vállalatok nyomás alatt vannak, hiszen a szolgáltatói piacon belüli részesedésért és a tehetséges munkaerőért a multinacionális vállalatokkal vállvetve versenyeznek.<sup>2</sup> A munkaerőért folyó versenyben a vállalatok hatékony menedzsmenteszköze a munkáltatói márka kidolgozása, amely hozzájárul a tehetséges munkaerő toborzásához, illetve a versenyképes alkalmazottak megtartásához.<sup>3</sup> Világszinten és Romániában egyaránt a munkáltatói márkával rendelkező vállalatok között az IT-vállalatok versenyelőnyben vannak.<sup>4</sup> Az Univesum 2017-es világszintű felmérése szerint az IT-vállalatok 56 százaléka rendelkezik munkáltatói márkával.<sup>5</sup> A munkát kereső jelöltek számára a vállalatok munkáltatói márkája biztosítékot jelent a munkahely biztonsága és az alkalmazottak megbecsülése tekintetében. Ugyanakkor vállalati szándékot jelez, hogy az alkalmazottak egyéni és szakmai fejlődési lehetőségeire, valamint az előlépési karrierutak biztosítására odafigyel.<sup>6</sup> Az erős munkáltatói márka létrehozásához az IT-vállalatoknak az alkalmazásban lévő vagy leendő munkaerő munkavállalási elvárásainak alapos ismeretere van szüksége.<sup>7</sup> Kuchеров et al. a munkáltatói márka kiépítésének folyamatában a munkavállalók elvárásának felmérését kezdő lépésként jelölik meg, amelyet a munkáltatói márkaidentitás megfogalmazása követ.<sup>8</sup> A legfrissebb kutatások a márkák létrehozását ko-kreációs jelenséggént határozzák meg,<sup>9</sup>

<sup>1</sup> S. SAHAY, B. NICHOLSON, S. KRISHNA: *Global IT Outsourcing: Software Development across Borders*, Cambridge UP, Cambridge, 2003.

<sup>2</sup> E. GIULIANI, M. CHIARA: *Multinational Corporation's Economic and Human Rights Impact on Developing Countries. A Review and Research Agenda*, Discussion Paper 158, 2013; KAUR, P., SHARMA, S.: *Using social media for employer branding and talent management: An experiential study*, Journal of Brand Management, 2015/12, 7–20.

<sup>3</sup> J. SANTIAGO: *The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job. A millennials' perspective*, European Journal of Management and Business Economics, 2018/28(2), 142–157.; A. DABIRIAN, J. PASCHEN, J. KIETZMANN: *Employer branding: understanding employer attractiveness of IT companies*, <https://ieeexplore.ieee.org/document/8657389> (letöltés ideje: 2020. 08. 17.); K. BACKHAUS: *Employer branding revisited*, Organization Management Journal, 2016/3(4), 193–201.; W. F. CASCIO, B. Z. GRAHAM: *New strategic role for HR: leading the employer-branding process*, Organization Management Journal, 2016/13(4), 182–192.; T. SCHLAGER, M. BODDERAS, P. MAAS, J. L. CACHELIN: *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation*, Journal of Services Marketing, 2011/25(7), 497–508.

<sup>4</sup> Univesum: *The World Most Attractive Employers*, Retrieved from: <https://univesumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017/>; C. BĂLAN: *A Marketing Perspective of the Employer Brand in Romania*, International Conference of the Institute for Business Administration in Bucharest. Supplement of Quality Access to Success, 2013/14(4), 41–60.

<sup>5</sup> Univesum: *i. m.*

<sup>6</sup> BĂLAN, *i. m.*, 41–60.

<sup>7</sup> E. CHIȚU: *Specificity of Employer Branding in the Romanian Economy. Network Intelligence Studies*, 2019/7(14), 89–94.; BACKHAUS: *i. m.*

<sup>8</sup> D. G. KUCHEROV, A. L. ZAMULIN, V. S. TSYBOVA: *How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations*, Russian Management Journal, 2019/17(1), 29–46.

<sup>9</sup> O. IGLESIAS, P. LANDGRAF, N. IND, S. MARKOVIC, N. KOPORCIC: *Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts*, Industrial Marketing Management, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.008> (letöltés ideje: 2020. 08. 17.); A. ESSAMRI, S. MCKECHNIE, H. WINKLHOFFER: *Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective*, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.015> (letöltés ideje: 2020. 08. 17.); S. VON WALLPACH, A. HEMETSBERGER, P. ESPERSEN: *Performing identities: process of brand and*

azonban a vállalatok nézőpontját képviselő márkaidentitás megfogalmazása továbbra is a márkalétrehozók illetékessége.<sup>10</sup>

Jelen tanulmány a romániai IT-vállalatok munkáltatói márkaidentitása és az IT-szektorban érdekelt munkaerő munkavállalói elvárásai közötti összefüggést követi. A tanulmány a nemzetközi és a romániai szakirodalom áttekintésére, valamint a romániai IT-vállalatok munkáltatói márkaidentitásának empirikus elemzésére támaszkodik. A romániai IT-szektorban dolgozó vagy munkát kereső munkavállalók elvárásainak összefoglalására a nemzetközi és a romániai szakirodalom áttekintése alapján kerül sor. A romániai IT-vállalatok munkáltatói márkaidentitásának vizsgálata 110 romániai IT-vállalat honlapjának kombinált tartalomelemzése alapján történik. A vállalati honlapok vizsgálatát indokolta, hogy a romániai IT-szektorban munkát keresők elsősorban a vállalatok honlapjáról tájékozódnak.<sup>11</sup>

## 2. Az IT-szektorban érdekelt romániai munkaerő munkavállalói elvárásai

Romániában az IT-szektor a dinamikusan fejlődő gazdasági területekhez tartozik, amely növekedés mögött a jelentős mértékű közvetlen külföldi befektetések állnak.<sup>12</sup> Mennyiségi és minőségi szempontból egyaránt, a romániai IT-szektorra a növekvő munkaerő-deficit jellemző.<sup>13</sup> A romániai munkaerőpiac mennyiségi hiányának hátterében olyan tényezők állnak, mint pl. a lakosság előregedése, a munkaképes lakosság kívándorlása, az inaktív lakosság arányának emelkedése, valamint a tehetséges munkaerő iránti kereslet növekedése. A munkaerőhiány minőségi okai között a továbbképzések hiánya, a munkahelyi technológiahasználatra való felkészületlenség, a gazdasági ágazatok szerkezeti átalakulása, a munkaerő-toborzás merevsége, az oktatási kínálat és a munkaerőpiac szerkezetének különbségei, valamint a munkavállalói elvárások és a munkáltatói kínálat eltérései említhetők.

Az IT-szektor munkavállalóinak körében végzett kutatások alapján összefoglalhatók azok az elvárások, amelyeket az IT-szakemberek a munkáltatókkal szemben

*stakeholder identity co-construction*, Journal of Business Research, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.0121> (letöltés ideje: 2020. 08. 17.)

<sup>10</sup> M. URDE, S. A. GREYSER: *The corporate brand identity and reputation matrix – the case of the Nobel prize*, Journal of Brand Management, 2016/23(1), 89–117.

<sup>11</sup> CATALYST: *The State of Employer Branding. 2019 Romania*, <https://www.catalyst.ro/much-employer-branding-cost-romania/> (letöltés ideje: 2020. 08. 17.); R. CIULU, L. IOSUB: *Employer Branding: Match Maker or Breaker for IT Companies in Romania = The Proceedings of the International Conference on European Financial Regulation*, szerk. M. TOFAN, A. ROMAN, I. BILAN, UP "Alexandru Ioan Cuza", Iași, 2017, 307–318.

<sup>12</sup> CONCORDIA, Confederation of Patrons: *Analiza cantitativă și calitativă a pieței muncii în România*. Retrieved [https://anis.ro/wp-content/uploads/Studiu-Forta-de-Munca\\_Concordia\\_2019\\_INTEGRAL.pdf](https://anis.ro/wp-content/uploads/Studiu-Forta-de-Munca_Concordia_2019_INTEGRAL.pdf) (letöltés ideje: 2020. 08. 17.)

<sup>13</sup> CONCORDIA: *i. m.*

megfogalmazzuk. Az elvárások között szétválaszthatók a munkavállalást támogató értékek, amelyek jelenléte a munkáltatót vonzóvá teszik, valamint a panaszra okot adó tényezők, amelyek a munkavállalókat a munkahelyek elhagyására késztetik.<sup>14</sup>

Dabirian, Paschen és Kietzmann nyolc szempontot különít el, amelyek alapján az IT-szektorban a munkavállalók munkáltatót választanak. Ezek a következők:

A társas érték, amely a munkatársakkal végzett közös tevékenységekből származó elégtételre vonatkozik.

Az érdeklődési érték a munkafeladatok újdonságára és teljesíthetőségére vonatkozik.

Az alkalmazási érték a munkavállalók ismereteinek és képességeinek magas fokú, de legalább optimális hasznosítási lehetőségeire vonatkozik.

A fejlődési érték a vállalatban belüli egyéni és szakmai képzési lehetőségekre, illetve a karrierfejlődés kilátásaira vonatkozik.

A gazdasági érték a fizetésre és egyéb anyagi ösztönzőkre, biztosításokra és egyéb támogatásokra vonatkozik.

A menedzsmentérték a vezetők szakmai felkészültségére, vezetői képességeire, meggyőző erejére és víziójára vonatkozik.

A munka-szabadidő egyensúlya a rugalmas munkaidő lehetőségére vonatkozik.

A munkáltatói márka hírneve a legújabb érték, amelyet a munkavállalók figyelembe vesznek a munkáltató kiválasztásakor. A munkavállalók szívesebben dolgoznak remek helyen működő, izgalmas és menő vállalatoknak.<sup>15</sup>

A társas, érdeklődési és gazdasági értékek jelenléte a vállalat munkáltatói vonzerejét növelik, míg a felkészületlen menedzsment és a negatív munkáltatói márka a panaszra okot adó tényezők közé sorolhatók. Az alkalmazási és fejlődési értékek, valamint a munka-szabadidő egyensúlya a munkáltató kiválasztása során kisebb fontossággal rendelkeznek.<sup>16</sup> Más kutatások az egyéni és szakmai fejlődési lehetőségek fontosságát jelzik más juttatásokhoz képest.<sup>17</sup>

Az infokommunikációs technológiai fejlődés eredményeképpen a munkavállalók egyre nagyobb átláthatóságot, rugalmasságot és tárgyilagos értékelést várnak el a munkáltatóktól. A munkáltatók a tehetséges munkavállalókkal partnerségre törekednek, ugyanis a munkaerővel fenntartott pozitív kapcsolat az üzleti sikerességnek is feltétele.<sup>18</sup> A LinkedIn 2019-es felmérése a munkáltató és munkavállaló közötti kölcsönös tiszteltetés és bizalom fontosságára, valamint az ellenséges munkakapcsolatok hátrányos következményére világít rá.

A kutatások szerint a romániai munkaerő számára a munkavállalás egyik legfontosabb szempontja az IT-szektorban a vállalatok munkáltatói márkájának láthatósága<sup>19</sup> és ösztönző jellege.<sup>20</sup> Mivel a romániai IT-szektorban a versenyképes munkaerő hiánya

<sup>14</sup> DABIRIAN, PASCHEN, KIETZMANN: *i. m.*

<sup>15</sup> DABIRIAN, PASCHEN, KIETZMANN: *i. m.*

<sup>16</sup> DABIRIAN, PASCHEN, KIETZMANN: *i. m.*

<sup>17</sup> SANTIAGO: *i. m.*

<sup>18</sup> LINKEDIN TALENT SOLUTIONS: *Global Talent Trends Report 2019*, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/global-recruiting-trends-2019> (letöltés ideje: 2020. 08. 17.)

<sup>19</sup> CIULU, IOSUB: *i. m.*

<sup>20</sup> CLIPA et al.: *i. m.*; CASCIO, GRAHAM: *i. m.*

folyamatosan növekszik, a munkavállalók egyre válogatosabbak és igényesebbek a munkáltatók által nyújtott előnyökkel kapcsolatban.<sup>21</sup> A romániai IT-szektorban kialakuló tehetséges munkaerőhiány hátterében az egyetemi képzés hiányosságai, a szakképzett munkaerő külföldre vándorlása, valamint a megtartóerővel bíró igényes munkafeltételek biztosításának hiánya áll.<sup>22</sup>

Az IT-vállalatok erős munkáltatói márkájának kidolgozásához az IT-szektorban dolgozó vagy munkát kereső munkavállalók igényeinek összefoglalása kiindulópontot képez.<sup>23</sup> Az IT-vállalatok jelentős része eltérő munkáltatói ajánlat megfogalmazására törekszik a szakmai pálya kezdő vagy haladó szakaszában lévő munkaerő számára, illetve a munkaerőpiacon jelen lévő X- és Y-generációnak. Az Y-generáció mind nagyobb arányban áramlik a munkaerőpiacra, és munkavállalói elvárásait tekintve jelentősen különbözik az X-generációtól.<sup>24</sup> Miközben az Y-generáció munkavállalói elvárásai igényesek, ők maguk ellentmondásos pszichológiai arcúval rendelkeznek.<sup>25</sup>

A Catalyst Solution Romania 2017-es felmérése szerint a romániai munkavállalók körében az IT-szektorban nagy a vonzereje, hiszen a szakterület az üzleti hatékonyság és a kedvező anyagi juttatások biztosítása jellemzi, továbbá az IT-vállalatok számos képzési lehetőséget kínálnak a szakmai és egyéni fejlődésre, ezzel is erősítve előnyös munkáltatói megítélésüket. A munkavállalók a munkáltatóktól jó munkahelyi légkört, jó fizetést, kényelmes munkakörülményeket, munkahelyi biztonságot, szakmai kihívásokat, minőségi képzési lehetőségeket és hatékony kommunikációt várnak el.<sup>26</sup>

Pînzaru, Mihalcea és Zbucnea a romániai Y-generáció munkavállalói elvárásait foglalják össze.<sup>27</sup> Az Y-generáció a legkevésbé hűséges a munkáltatók iránt, viszonyítva az X- és más korábbi generációkhoz képest.<sup>28</sup> Az Y-generáció az alkalmazottak iránt felelősséget vállaló munkáltatókat részesíti előnyben, amelyek határozott vállalati kultúrával, a munkaerő megbecsülésével, megértő és támogató vezetőikkel, gyors előlépési lehetőségek biztosításával, kényelmes munkakörülmények és jó munkahangulat megteremtésével jellemezhetők.<sup>29</sup>

Santiago szerint az Y-generáció munkahely választásában a vállalat működésének átláthatósága kiemelt jelentőségű.<sup>30</sup> Miközben a munkavállalói elvárásaik számosságát, az Y-generáció a munkafeladatok részletes ismertetését, állandó útbaigazítást és támogatást, egyértelmű kommunikációt és állandó visszajelzést igényelnek a munkafeladatokkal kapcsolatban, továbbá személyre szabott előnyöket, szabad egyéni

<sup>21</sup> RÂSCA: *i. m.*; CLIPA, POSTOLEA: *i. m.*

<sup>22</sup> RÂSCA: *i. m.*

<sup>23</sup> KUCHEROV et al.: *i. m.*

<sup>24</sup> RÂSCA: *i. m.*

<sup>25</sup> RÂSCA: *i. m.*

<sup>26</sup> CATALYST: *Most Desired Employers Survey, 2019 Market Insight*, <https://www.catalyst.ro/top-cei-mai-doriti-angajatori-2019-2/> (letöltés ideje: 2020. 08. 17.)

<sup>27</sup> F. PINZARU, A. MIHALCEA, A. ZBUCNEA: Recruiting and Motivating Millennials. Empirical Insights for Managers. Paper presented at *Proceedings of the 11<sup>th</sup> International Management Conference*, November 2-4, 2017, Bucharest, Romania.

<sup>28</sup> SANTIAGO: *i. m.*

<sup>29</sup> DABIRIAN, BERTHON, KIETZMANN: *i. m.*

<sup>30</sup> SANTIAGO: *i. m.*

megmutatkozási lehetőségeket, rugalmas időbeosztást, állandó képzési és coaching-lehetőségeket igényelnek.<sup>31</sup>

Bálan szerint a romániai munkaerő számára az anyagi juttatások mértéke kiemelt szempontja a munkavállalásnak. A romániai munkavállalók szintén nagy fontosságot tulajdonítanak a munkáltatók által felkínált egészségügyi biztosításnak és a szakmai továbbképzéseken való részvétel pénzügyi támogatásának. A munkahely biztonsága és a kényelmes munkahelyi környezet fontosságának szerepét a munkavállalásban a romániai munkavállalók egyharmada jelezte.<sup>32</sup>

A romániai munkavállalók elkerülik azokat a munkáltatókat, amelyeknek rossz a munkáltatói hírnevük, nem bánnak megfelelően a munkavállalókkal, törvénytelen tevékenységeket folytatnak, nem átlátható a működésük és következetlen a kommunikációjuk. Az IT-szektorban munkát kereső romániai munkavállalók óvakodnak a határozott vállalati küldetés és értékrend nélküli munkáltatóktól, amelyek értékrendje nem összevethető a saját értékeikkel.<sup>33</sup>

### 3. A romániai IT-vállalatok munkáltatói márkaidentitása

A munkáltatói márkaidentitásának a munkavállalói elvárásokhoz illeszkedése biztosítja a munkáltatói márka erősségét a munkaerőpiacon.<sup>34</sup> A Catalyst Solution Romania 2019-es felmérése szerint a munkáltatói márkával rendelkező vállalatoknak az IT-szektorban a legmagasabb az aránya Romániában (30 százalék). Világszinten, az IT-szektorban, a globális vállalatok 47 százaléka és a nagyvállalatok 56 százaléka rendelkezik munkáltatói márkával.

A munkaerőpiacon a versenyképes munkaerő aránya alacsony, miközben a foglalkozási pálya során a fiatal tehetséges munkaerőre a rendszeres munkahelyváltás a jellemző.<sup>35</sup> Az IT-vállalatoknak minden eszközre szükségük van, hogy a versenyképes munkaerőt megszerezzék és megtartsák. Az eredeti munkáltatói márka kidolgozása nehéz feladat az IT-szektorban, hiszen a munkavállalók csoportja többszörösen tagolt, a versenytársak számosak, a munkáltatói márka felépítésében használható márkaidentitás-elemek száma pedig véges.<sup>36</sup>

Az IT-vállalatok számára kiváló lehetőség, hogy a munkavállalók elvárásaira válaszként, az ellenőrzésük alatt álló digitális csatornákon, a munkáltatói márkájukat részletesen kommunikálják.<sup>37</sup>

A munkáltatói márka célja, hogy a vállalat alkalmazottai és leendő munkatársai számára a vállalat munkáltatói előnyeit kihangsúlyozza. A munkáltatói márka növeli

<sup>31</sup> CASCIO, GRAHAM: *i. m.*

<sup>32</sup> BÁLAN: *i. m.*

<sup>33</sup> SANTIAGO: *i. m.*; CIULU, IOSUB: *i. m.*

<sup>34</sup> DABIRIAN, PASCHEN, KIETZMANN: *i. m.*

<sup>35</sup> SANTIAGO: *i. m.*

<sup>36</sup> CIULU, IOSUB: *i. m.*

<sup>37</sup> PÂNZARU, MIHALCEA, ZBUCHEA: *i. m.*; CASCIO, GRAHAM: *i. m.*

a tehetséges munkaerő megszerzésének esélyét, továbbá hozzájárul az alkalmazottak munkahelyi elégedettségéhez, elkötelezettségéhez és lojalitásához.<sup>38</sup> Backhaus és Tikoo szerint a munkáltatói márka kiemeli a vállalat foglalkoztatási ajánlatának egyediségét, ezáltal pedig a vállalat alkalmazottait motiválja és elkötelezi, továbbá a leendő tehetséges munkaerőt magához vonzza.<sup>39</sup> A márkaidentitás meghatározása során a márka-menedzserek megállapítják a munkáltatói márka központi értékeit, kihangsúlyozzák azokat az egyedi jellemzőket, amelyek a versenytársaktól megkülönböztetik (*points of difference*), miközben felmérik, hogy a márkaidentitásnak mely pontokban szükségszerű megegyeznie a többi versenytárs sajátosságaival (*points of parity*).

A munkáltatói márkák kidolgozása a romániai vállalatok számára is versenyelőnyt jelent.<sup>40</sup> A munkaerővel kialakított kapcsolatok fontosságát főleg a romániai nagyvállalatok ismerik fel, a kis- és középméretű vállalatok kevésbé látják át a humánerőforrással kapcsolatos stratégiák fontosságát.<sup>41</sup> A multinacionális vállalatok hatékonyan kommunikálnak a munkavállalókkal az általuk ellenőrzött digitális csatornákon, míg a román tulajdonú kis- és középméretű vállalatokra ez kevésbé jellemző.<sup>42</sup> A román tulajdonú vállalatok a HR-stratégia fontosságát nyilatkozat szintjén elismerik, azonban a valóságban kismértékben érvényesítik a munkaerőre vonatkozó stratégiai elveket. A román tulajdonú vállalatok továbbra is a piacorientációt és az ügyfelek elvárásainak való megfelelést tekintik fontosnak, az innováció főleg az eladásban érvényesül, és kevésbé fókuszálnak a munkaerő igényeire.<sup>43</sup>

A 2. fejezetben a munkavállalói igények összefoglalására került sor, azonban a munkavállalókkal szemben a munkáltatóknak is vannak elvárásaik. A LinkedIn 2019-es felmérése szerint a vállalatok az ún. „puha kompetenciákat” keresik a humánerőforrásban, hiszen a kemény kompetenciákat az üzleti és termelési folyamatok automatizálásával akár a gépek is biztosíthatják. A technológia gyors ütemű fejlődésével a munkaerőtől elvárt kemény kompetenciák köre szűkül, viszont a puha kompetenciák érvényesítésében a humánerőforrás még mindig pótolhatatlan. A LinkedIn 2019-es felmérése szerint a vállalatok által keresett puha kompetenciák a kritikus gondolkodás, a kreativitás, a meggyőzési képesség, az együttműködés, a rugalmasság és az időgazdálkodás, habár az említett képességek pontos mérése még komoly nehézségbe ütközik.<sup>44</sup>

Az erős munkáltatói márka nem ígéret, hanem a munkáltató és munkavállaló között kialakuló bizalmi együttműködés érvényesülése.<sup>45</sup> Azok a vállalatok, amelyek pozitív munkavállalói élmény megteremtésére törekednek, általában a vállalati élet négy területén fejlesztenek, éspedig: a vállalat belső kommunikációján és a vállalaton belüli emberi kapcsolatokon; releváns és célszerű vállalati célok és munkafeladatok

<sup>38</sup> SANTIAGO: *i. m.*; FERNANDEZ-LORES et al.: *Affective commitment to the employer brand: development and validation of a scale*, Business Research Quarterly, 2016/19(1), 40–54; SCHLAGER et al.: *i. m.*

<sup>39</sup> BACKHAUS, T., TIKOO, S.: *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, 2004/9(4–5), 501–517.

<sup>40</sup> CIULU, IOSUB: *i. m.*; RÂSCA: *i. m.*

<sup>41</sup> CIULU, ARUSTEI, APETREI: *i. m.*

<sup>42</sup> CIULU, IOSUB: *i. m.*

<sup>43</sup> CIULU, ARUSTEI, APETREI: *i. m.*

<sup>44</sup> LINKEDIN: *i. m.*

<sup>45</sup> CASCIO, GRAHAM: *i. m.*; BACKHAUS: *i. m.*



kitűzésén; a belső és külső társadalmi felelősségvállaláson; a munkaerő elismerésén és megbecsülésén.<sup>46</sup>

A romániai IT-vállalatok élvonalban vannak a munkáltatói márkaidentitások kidolgozása terén,<sup>47</sup> azonban a márkaidentitások összetettsége körükben sem tekinthető egységesnek. Jelen fejezet további részében egy 2018-ban készült kutatás eredményeinek bemutatására kerül sor, amely 110 romániai IT-vállalat munkáltatói márkaidentitásának sajátosságait foglalja össze a honlapjukon közzétartalmak kombinált tartalomelemzése alapján.<sup>48</sup>

A vizsgált 110 romániai IT-vállalatnak a háromnegyede megfogalmazta a munkáltatói márkaidentitása küldetését és ajánlatát, azonban a munkaerővel való kapcsolattartás központi értékeit a vállalatoknak csak kétharmada rögzítette. A legnagyobb hiányosság a munkáltatói márkaidentitást alátámasztó korábbi sikeres tapasztalatok és kompetenciák felsorolásában tapasztalható, amely rávilágít a munkáltatói márkaidentitások kialakításának és a munkaerővel való kapcsolatok tudatos formálásának újszerűségére a romániai IT-vállalatok körében.

A vizsgált IT-vállalatok munkáltatói márkaidentitásának közös vonásai között a tehetséges munkaerő megszerzésének és megtartásának küldetése, valamint az előnyös jutalmazás és egyéb anyagi ösztönzés felkínálása emelhető ki. A romániai IT-vállalatok a munkáltatói márkaidentitásuk differenciálása érdekében olyan előnyöket emeltek ki, mint pl. a jó munkahelyi légkör, a kényelmes munkakörülmények, a szakmai projektek változatossága, a fejlődési és karrierlehetőségek, a munka-magánélet egyensúlya és az egyedi vállalati kultúra. A társadalmi felelősségvállalás, a munkaerő sokszínűségének támogatása, valamint a pozitív vállalati hírnév fenntartása néhány vállalat ajánlatai között szerepelt. A munkáltatói ajánlatok bősége szintén a nagyvállalatok és a multinacionális vállalatok sajátja.<sup>49</sup>

A munkáltatói márkaidentitásuk felépítésének összetettsége alapján a vizsgált romániai IT-vállalatok három csoportba sorolhatók: *magas, közepes és alapszintű összetettségű* munkáltatói márkaidentitással rendelkező vállalatok. A romániai IT-vállalatok 20 százaléka magas, 40 százaléka közepes és 40 százaléka alapszintű összetettségű munkáltatói márkaidentitással rendelkezett.<sup>50</sup>

A *közepes összetettségű szintű* munkáltatói márkaidentitással rendelkező IT-vállalatok között főleg kis- és közepé méretű romániai vállalatok találhatók. A közepes összetettségű szintű munkáltatói márkaidentitással rendelkező IT-vállalatok átlagban hat-hét munkáltatói ajánlatot fogalmaztak meg, és pedig a magas fizetést, az egyéni és szakmai fejlődési lehetőségeket, a szakmai feladatok változatosságát, a kényelmes munkakörülményeket, a kellemes munkahelyi légkört, az erős csapatszellemet, valamint a munka-magánélet egyensúlyát. A közepes összetettségű munkáltatói márkaidentitással rendelkező romániai IT-vállalatok munkáltatói ajánlataik hitelességét nem támasztották

<sup>46</sup> RÁSCA: *i. m.*

<sup>47</sup> RANDSTAD: *Employer Brand Research*, <https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2019> (letöltés ideje: 2020. 08. 17.)

<sup>48</sup> TÖKÉS: *i. m.*

<sup>49</sup> TÖKÉS: *i. m.*

<sup>50</sup> TÖKÉS, *i. m.*



alá sikertörténetekkel vagy munkáltatói díjakkal, ez a dimenzió teljesen hiányzott a munkáltatói márkaidentitásuk felépítéséből.

A *magas összetettségi szintű* munkáltatói márkaidentitással rendelkező romániai IT-vállalatok körében többségben voltak a közepméretű román tulajdonú vállalatok, a multinacionális vállalatok romániai telephelyei és az *outsourcing* üzleti stratégiával rendelkező vállalatok, amelyek globális és nemzetközi piacok felé szolgáltatnak. Az idesorolt vállalatok munkáltatói márkaidentitásának ajánlati csomagja gazdagabb a közepes összetettségi szintű munkáltatói márkaidentitású vállalatokhoz hasonlítva. A magas összetettségű munkáltatói márkaidentitások plusz elemei, pl. a képzési lehetőségek biztosítása, szakmai jogosítványok megszerzésének pénzügyi támogatása, szakmai gyakorlat biztosítása, előlépési lehetőségek nyújtása, támogató munkaközösség, egyedi vállalati kultúra, valamint külső és belső társadalmi felelősségvállalás.

Az alapszintű összetettségi szintű munkáltatói márkaidentitással rendelkező romániai IT-vállalatok főleg román tulajdonú kisméretű vállalatok, amelyek lényegesen lemaradtak a munkáltatói ajánlatok terén. Általában csak kényelmes munkakörülmények biztosításáról számoltak be.<sup>51</sup>

## 4. A munkáltatói márkaidentitás és a munkavállalói elvárások összhangja a romániai IT-vállalatok esetében

A munkavállalók elvárásaira érzékeny munkáltatói márkának nagy esélye van erős munkáltatói márkává fejlődni, amely a vállalatot a munkaerő szemében vonzó munkahelyként jeleníti meg.<sup>52</sup> A továbbiakban a romániai IT-vállalatok munkáltatói márkaidentitásának és az ágazatban elhelyezkedni kívánó, illetve itt dolgozó munkaerő munkavállalói elvárásainak az összevetésére kerül sor.

A romániai IT-vállalatok több mint fele esetében az anyagi előnyök kínálata a munkáltatói márkaidentitás fontos összetevője.<sup>53</sup> A magas összetettségi szintű munkáltatói márkaidentitással rendelkező IT-vállalatok többsége és a közepes összetettségi szintű munkáltatói márkaidentitással rendelkező vállalatok fele a munkavállalóknak előnyös fizetést, széles körű lefedettséget nyújtó egészségügyi biztosítást és szakmai bizonyítványok megszerzésének költségfedezését ajánlotta fel. A gazdasági értékek köréhez tartozó jó fizetés és egészségügyi ellátás biztosítása a munkavállalás kizáró és legfontosabb feltétele mind a nemzetközi, mind a romániai munkaerő számára az IT-szektorban.<sup>54</sup>

A romániai IT-vállalatok második legelterjedtebb munkáltatói márkaidentitás-ajánlata a képzési és előmeneteli lehetőségek biztosítása. A képzési lehetőségek kínálata a magas és közepes összetettségi szintű munkáltatói márkával rendelkező romániai IT-vállalatok közös ajánlata, az előlépési lehetőségek felajánlása azonban főleg a magas

<sup>51</sup> TÖKÉS: *i. m.*

<sup>52</sup> SANTIAGO: *i. m.*

<sup>53</sup> TÖKÉS: *i. m.*

<sup>54</sup> DABIRIAN, PASCHEN, KIETZMAN: *i. m.*; CATALYST: *i. m.*; BĂLAN: *i. m.*

összetettségi szintű munkáltatói márkával rendelkező IT-vállalatok sajátja. A képzési lehetőségek több formáját lehet megkülönböztetni, annak függvényében, hogy az alkalmazásban lévő vagy a jövőbeli munkaerő megszólítására kerül sor. Az alkalmazottak számára egyéni és szakmai fejlődést nyújtó képzések és a támogató menedzsment a kínálat. A leendő munkaerő szocializálására és a vállalati kultúrába való bevezetésére a szakmai gyakorlatok ajánlata elterjedt. Ezek az ajánlatok illeszkednek a munkavállalóknak a képzésekkel kapcsolatos igényéhez, amely a tudásalapú gazdaság körülményei között a munkahelyek biztonságának elvárását helyettesíti.<sup>55</sup> A Randstad 2019-es kutatása alapján a romániai munkavállalók továbbra is igénylik a munkahelyek biztonságát, azonban ezt az elvárást a munkáltatók kevésbé biztosítják. Az Y-generáció számára az egyéni teljesítmény elismerése,<sup>56</sup> a vezetők ösztönző és támogató magatartása,<sup>57</sup> valamint a fejlődési és előlépési lehetőségek biztosítása hangsúlyozottan fontossá válik.<sup>58</sup> Az előlépési lehetőségek ajánlata inkább a magas összetettségű munkáltatói márkával rendelkező vállalatokra jellemző.<sup>59</sup>

A romániai IT-vállalatok harmadik népszerű ajánlata a társas előnyök felkínálása. A munkaadók társas előnyei közé a kellemes munkahangulat, a bajtársi együttműködés és a kiváló szakmai csapathoz tartozás említhető.<sup>60</sup> Ez az ajánlat találkozik a munkavállalók társas értékek iránti igényével, amelyre válaszoló munkáltatók népszerűsége a munkavállalók körében kiemelkedő. A társas előnyöket a magas összetettségű munkáltatói márkával rendelkező vállalatok többsége felajánlotta, azonban a közepes összetettségű munkáltatói márkaidentitású vállalatoknak már kevesebb mint fele fogalmazta meg ezt az ajánlatot; az alapszintű munkáltatói márkájú vállalatok munkáltatói ajánlata nem tartalmazott társas előnyöket.<sup>61</sup>

Minden hátról egy romániai IT-vállalat a szakmai változatosságát emeli ki. A szakmai változatosság az érdekes és kihívásnak tekinthető munkafeladatok végzésére vonatkozik, amely találkozik a munkavállalók által vonzóknak tekintett olyan értékekkel, mint a munka érdeklődési és a képességek alkalmazási értékei.<sup>62</sup> A kutatások szerint az említett két munkavállalói értéket a munkavállalók nem tekintik annyira fontosnak, mint a korábban bemutatott értékeket. A munka változatosságának ajánlata főleg a magas összetettségű munkáltatói márkaidentitással rendelkező IT-vállalatokra érvényes.

A jó munkahelyi légkör felajánlása szintén minden harmadik romániai IT-vállalatnál megtalálható, ezen belül a magas összetettségű szintű munkáltatói márkaidentitású IT-vállalatok többségénél és a közepes összetettségű munkáltatói márkaidentitású IT-vállalatok kevesebb mint felénél. Az alapszintű munkáltatói márkaidentitású vállalatoknál ez az előny nem jelenik meg. A jó munkahelyi légkör a munkavállalók második legfontosabb elvárása a megfelelő anyagi juttatások mellett, hiszen a munkaprogram rugalmassá válása azt is jelenti, hogy az alkalmazottak egész napjukat az iroda területén

<sup>55</sup> DEBIRIAN, PASCHEN, KIETZMAN, 2018; BĂLAN: *i. m.*

<sup>56</sup> SANTIAGO: *i. m.*; Catalyst: *i. m.*

<sup>57</sup> DABIRIAN, PASCHEN, KIETZMAN: *i. m.*; PÎNZARU, MIHALCEA, ZBUCHEA: *i. m.*

<sup>58</sup> CATALYST: *i. m.*; BĂLAN: *i. m.*

<sup>59</sup> TÖKÉS: *i. m.*

<sup>60</sup> DABIRIAN, PASCHEN, KIETZMAN: *i. m.*

<sup>61</sup> TÖKÉS: *i. m.*

<sup>62</sup> DEBIRIAN, PASCHEN, KIETZMAN: *i. m.*

töltik, ha nem is folyamatosan a dolgozószobában, hanem felváltva a vállalatok által kialakított kreatív szobában, könyvtárban, fitneszteremben vagy étkezdében.<sup>63</sup> A jó munkahelyi légkör feltétele a kényelmes és igényes munkakörülmények kialakítása is. A romániai IT-vállalatokra jellemző, hogy jó környéken elhelyezkedő, kényelmesen és vagányan berendezett irodákban működnek, amely mind az X-generáció, de különösen az Y-generáció számára vonzó ajánlatot képez.<sup>64</sup>

A romániai IT-vállalatok munkáltatói márkaidentitásának előnyei között említendő a munka-szabadidő egyensúlyának biztosítása is. A munka-magánélet egyensúlya főleg a magas vagy a közepes összetettségű munkáltatói márkaidentitással rendelkező IT-vállalatok ajánlatai között szerepelt. A munka-magánélet egyensúlya a szakmai pályája közepén és a családalapítás után lévő X-generáció, valamint a karrierút elején és a családalapítás előtt lévő Y-generáció számára egyaránt fontos érték. Mind az X-, mind az Y-generáció a rugalmas időbeosztásra igényt tart, azaz munkaprogramját a családi vagy a személyes igényei szerint kívánja alakítani.<sup>65</sup>

A romániai IT-vállalatok szintén egyharmadánál jelenik meg az egyedi vállalati kultúra felajánlása, valamint a szakmailag kiváló és jó vezetői képességekkel rendelkező menedzsment jelenléte. Az egyedi vállalati kultúra, az ösztönző jövőkép, a határozott értékrend, az átlátható működés és tiszta kommunikáció a munkáltatói márkaidentitás pszichológiai előnyei közé tartoznak. Ezek a pszichológiai előnyök az Y-generáció számára a munkavállalás kizáró feltételei, vagyis ezek ismertetése nélkül az adott munkáltatót nem tekintik megbízhatónak.<sup>66</sup> A felkészült és empatikus vezetők hiánya negatív munkahangulatot teremt, amely szintén a munkahely elhagyására készíteti a munkavállalókat.<sup>67</sup> Idekapcsolódik az újabb munkavállalói érték, éspedig a vállalat üzleti sikeressége és munkáltatói márkájának pozitív hírneve.<sup>68</sup> A munkavállalók akár alacsonyabb szintű bérezést is elfogadnak, amennyiben a munkáltató versenyképes és sikeres, valamint jó hírnévvel rendelkezik. A romániai IT-vállalatok egytizede fogalmazta meg a munkáltatói márkaidentitás ajánlataként a jó hírnév fenntartását, amely főleg a magas összetettségi szintű munkáltatói márkaidentitású vállalatokra jellemző.

Mivel a magas összetettségi szintű munkáltatói márkaidentitással rendelkező IT-vállalatok főleg a nemzetközi vállalatok romániai kirendeltségei, a román tulajdonú nagyvállalatok, valamint a nemzetközi piacnak szolgáltató közepméretű vállalatok, megállapítható, hogy ezek a vállalatok válaszolnak leginkább a munkavállalói igényekre. A munkavállalói értékek közül az egyedi képességek alkalmazási értéke, a szervezeti menedzsment értékek és a munkáltatói márkaértékek a kevésbé megválasztottak. A kisvállalatok szinte mindenik munkáltatói márkaajánlat terén fejlesztésekre szorulnak, amennyiben válaszolni kívánnak a munkavállalói igényekre.

<sup>63</sup> CATALYST: *i. m.*; DEBIRIAN, PASCHEN, KIETZMAN: *i. m.*; PÎNZARU, MIHALCEA, ZBUCHEA: *i. m.*

<sup>64</sup> CATALYST: *i. m.*; PÎNZARU, MIHALCEA, ZBUCHEA: *i. m.*

<sup>65</sup> SANTIAGO: *i. m.*

<sup>66</sup> SANTIAGO: *i. m.*; CIULU, IOSUB: *i. m.*

<sup>67</sup> LINKEDIN: *i. m.*

<sup>68</sup> LINKEDIN: *i. m.*; CIULU, IOSUB: *i. m.*; CASCIO, GRAHAM: *i. m.*

## 5. Következtetés

Az erős munkáltatói márka vonzereje abban rejlik, hogy a munkáltató a munkaerő számára tett vonzó ígéretét munkatapasztalatra váltsa. A tehetséges munkakeresők olyan munkahelyet keresnek, ahol munkavállalói elvárásaikat a legnagyobb mértékben kielégítik. Amennyiben a kiváló munkahelyi ajánlat kielégítő szakmai élményként megtapasztalható, a tehetséges munkaerő fölényesen megtartható. Ehhez viszont arra van szükség, hogy a munkáltatók ismerjék és figyelembe vegyék a versenyképes munkaerő elvárásait, és olyan formában teljesítsék ezeket, amely a leginkább illeszkedik vállalati stratégiájukhoz és kultúrájukhoz. A kutatási eredmények rávilágítanak arra, hogy a munkavállalói elvárások ismerete nem elegendő az erős munkáltatói márka kialakítására, hiszen a romániai IT-vállalatok majdnem fele nem válaszol a munkaerő különböző szegmensei részéről megfogalmazott igényekre. A munkáltatói márka sikere ennek összetettségétől is függ, hiszen a márkaidentitás kialakításánál figyelni kell a munkaerőpiac különböző sajátosságokkal rendelkező csoportjaira: eltérő elvárásokkal rendelkezik a szakmai pályája elején, közepén és végén lévő munkaerő, miközben figyelni kell az életkori sajátosságokra is, hiszen a munkaerőpiacon egyre többen vannak az Y-generáció tagjai, amelynek elvárásai eltérőek a korábbi életkori csoportok elvárásaitól. A romániai IT-szektorban az anyagi juttatások mértéke továbbra is kizáró jellegű munkavállalói feltétel, azonban egyre hangsúlyosabb igény a munkáltató letisztult szakmai önmeghatározása, társadalmilag támogatott vállalati értékrendje és politikája, valamint hatékony kommunikációja és együttműködése a környezetével.

A tanulmány kiindulópontot képezhet a márkamenedzsment folyamatában, mind a munkáltatói márka kialakításán, mind a fejlesztésén dolgozó márkamenedzsereknek az IT-szektorban. A tanulmányban bemutatott empirikus kutatási eredmények jelzik, hogy a romániai IT-szektorban a munkáltatói márka létrehozása által biztosított előnyöket egyelőre a nemzetközi származású és román alapítású nagyvállalatok és közepméretű vállalatok használják ki, továbbá azok az IT-vállalatok, amelyek a nemzetközi szakmai mezőnyben is jelen vannak. A román tulajdonú IT-kisvállalatok, habár szintén küzdenek a tehetséges munkaerőért, nem fordítanak elegendő figyelmet a munkaerővel kialakítandó bizalmi kapcsolatokra és kommunikációra. A tudásgazdaságban a tehetséges humánerőforrás értéke megnőtt, amelynek megnyerésére a hiteles és sikeres munkáltatóknak van esélyük.

## Irodalomjegyzék

1. BACKHAUS, K.: *Employer branding revisited*, Organization Management Journal, 2016/3(4).
2. BACKHAUS, T., TIKOO, S.: *Conceptualizing and researching employer branding*, Career Development International, 2004/9(4–5).
3. BALAN, C.: *A Marketing Perspective of the Employer Brand in Romania. In International Conference of the Institute for Business Administration in Bucharest*, Supplement of Quality Access to Success, 2013/14(4).

4. CASCIO, W. F., GRAHAM, B. Z.: *New strategic role for HR: leading the employer-branding process*, Organization Management Journal, 2016/13(4).
5. CATALYST: *Most Desired Employers Survey. 2019 Market Insight*, <https://www.catalyst.ro/top-cei-mai-doriti-angajatori-2019-2/>, 2019a.
6. CATALYST: *The State of Employer Branding. 2019 Romania*, <https://www.catalyst.ro/much-employer-branding-cost-romania/>, 2019b.
7. CHITU, E.: *Specificity of Employer Branding in the Romanian Economy*, Network Intelligence Studies, 2019/7(14).
8. CIULU, R., IOSUB, L.: *Employer Branding: Match Maker or Breaker for IT Companies in Romania = The Proceedings of the International Conference on European Financial Regulation*, szerk. TOFAN, M., ROMAN, A., BILAN, I., UP "Alexandru Ioan Cuza", Iași, 2017.
9. CIULU, R., ARUSTEI, C. C., APETREI, A.: *Human Resource Management in Romania: Strategy or Utopia? = The Proceedings of the International Conference on European Financial Regulation*, szerk. TOFAN, M., ROMAN, A., BILAN, I., UP "Alexandru Ioan Cuza", Iași, 2017.
10. CLIPA, A., POSTOLEA, S.: *Investigating What Romanian IT Recruiters and Employees Value when they Negotiate Employment Contracts? SEA – Practical Application of Science*, 2017/5(15).
11. CLIPA, A., STOIAN, C., DANILEȚ, M., TUGULEA, O.: *Exploring Employer Brand for IT Industry: A Qualitative Approach*, Paper presented at *Entrepreneurship and Family Enterprise Research International Conference*, September 4-6, 2017, University of Extremadura, Badajoz, Spain.
12. CONCORDIA, Confederation of Patrons: *Analiza cantitativă și calitativă a pieței muncii în România*, [https://anis.ro/wp-content/uploads/Studiu-Forta-deMunca\\_Concordia\\_2019\\_INTEGRAL.pdf](https://anis.ro/wp-content/uploads/Studiu-Forta-deMunca_Concordia_2019_INTEGRAL.pdf), 2019.
13. DABIRIAN, A., BERTHON, P., KIETZMANN, J.: *Enticing the IT-crowd: employer branding in the information economy*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2019/34(7).
14. DABIRIAN, A., PASCHEN, J., KIETZMANN, J.: *Employer branding: understanding employer attractiveness of IT companies*, <https://ieeexplore.ieee.org/document/8657389>, 2018.
15. ESSAMRI, A., MCKECHNIE, S., WINKLHOFFER, H.: *Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective*, Journal of Business Research, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.015>, 2018.
16. FERNANDEZ-LORES, S., GAVILAN, D., AVELLO, M., BLASCO, F.: *Affective commitment to the employer brand: development and validation of a scale*, Business Research Quarterly, 2016/19(1).
17. GIULIANI, E., CHIARA, M.: *Multinational Corporation's Economic and Human Rights Impact on Developing Countries. A Review and Research Agenda*, Discussion Paper 158, <https://www.ec.unipi.it/documents/Ricerca/papers/2013-158.pdf>, 2013.
18. IGLESIAS, O., LANDGRAF, P., IND, N., MARKOVIC, S., KOPORCIC, N.: *Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts*, Industrial Marketing Management, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.008>, 2019.
19. KAUR, P., SHARMA, S.: *Using social media for employer branding and talent management: An experiential study*, Journal of Brand Management, 2015/12.
20. KUCHEROV, D. G., ZAMULIN, A. L., TSYBOVA, V. S.: *How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations*, Russian Management Journal, 2019/17(1).
21. LINKEDIN Talent Solutions: *Global Talent Trends Report 2019*, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/global-recruiting-trends-2019>, 2019.
22. PINZARU, F., MIHALCEA, A., ZBUCHEA, A.: *Recruiting and Motivating Millennials. Empirical Insights for Managers*, Paper presented at *Proceedings of the 11<sup>th</sup> International Management Conference*, November 2-4, 2017, Bucharest, Romania.

23. RANDSTAD: *Employer Brand Research*, <https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2019>, 2019.
24. RÂŞCA, L.: *Employee Experience – to Answer to the Deficit of Talents in the 4th Industrial Revolution*, Paper presented at International Conference of the Institute for Business Administration in Bucharest, Supplement of *Quality Access to Success*, 2018/19(3).
25. SAHAY, S., NICHOLSON, B., KRISHNA, S.: *Global IT Outsourcing: Software Development across Borders*, Cambridge UP, Cambridge, 2003.
26. SANTIAGO, J.: *The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job. A millennials' perspective*, *European Journal of Management and Business Economics*, 2018/28(2).
27. SCHLAGER, T., BODDERAS, M., MAAS, P., CACHELIN, J. L.: *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation*, *Journal of Services Marketing*, 2011/25(7).
28. TÓKÉS, Gy.: *Online branding*, Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, PhD dissertation, 2019.
29. UNIVERSUM: *The World Most Attractive Employers*, <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017/>, 2017.
30. URDE, M., GREYSER, S. A.: *The corporate brand identity and reputation matrix – the case of the Nobel prize*, *Journal of Brand Management*, 2016/23(1).
31. VON WALLPACH, S., HEMETSBERGER, A., ESPERSEN, P.: *Performing identities: process of brand and stakeholder identity co-construction*, *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.0121>, 2017.