



Munkáltatói márkaépítés a közszolgálatban Illúzió vagy jövőkép a kiváló munkahely?

Excellent Workplace: Illusion or Vision? Employer Branding in Public Services

Kajtar Edit

Dr., PhD, habilitált egyetemi docens
Nemzeti Közszerológiai Egyetem,
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar
kajtar.edit@uni-nke.hu



Magyar
Tudományok
Egyeteme



Magasvári Adrienn

Dr., PhD, egyetemi docens
Nemzeti Közszerológiai Egyetem,
Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar
magasvari.adrienn@uni-nke.hu



Magyar
Tudományok
Egyeteme



Absztrakt

Cél: A 2024-es, a European Public Administration Network (EUPAN) tagállamai körében folytatott kutatás munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatos eredményeinek összefoglalásával a szerzők szeretnék rávilágítani arra, hogy a munkáltatói márkaépítés a HR-menedzsment egyre jelentősebbé váló stratégiai eszköze. Kiemelt szerepe van abban, hogy egy munkáltató kitűnjön a munkaerőpiaci versenyben. Bemutatják, hogy a munkáltatói márkaépítés nem csak a versenyszféra sajátja, hiszen egyes EUPAN tagállamok közszolgálatában már léteznek ennek használatára irányuló jó gyakorlatok.

Módszertan: A szerzők a kutatás keretében a dokumentum- és tartalomelemzés mellett empirikus adatgyűjtést és adatelemzést végeztek. A nemzetközi (N = 26 fő) és a hazai (N = 12 500 fő) felméréshez is egy-egy saját fejlesztésű kvantitatív mérőeszközt, kérdőívet használtak, illetve a magyar vizsgálatban kvalitatív módszert, interjút (N = 8 fő) is alkalmaztak.

Megállapítások: A közigazgatási szervezeteknek vannak olyan értékei, amelyek vonzó munkáltatóvá tehetik ezeket, segíthetik a fiatalabb generációk közigazgatási pályára orientálását, illetve a jelenlegi munkatársak motiválását, megtartását. Olyan tényezők, amelyek a közigazgatási munkáltatói márka alapjai lehetnek. A munkáltatói márkastratégia szerepét felértékelik a jelen jogi-gazdasági-társadalmi és digitális változásai.

A szerzők a kéziratot magyar nyelven nyújtották be. Benyújtás: 2025. 07. 01. Átdolgozás: 2025. 07. 19.
Elfogadás: 2025. 08. 02.



Érték: A tanulmány nemcsak arra világít rá, hogy mitől lesz egy munkáltató vonzó vagy kiváló, hanem arra is, hogy milyen elvárásokat támasztanak a munkavállalók egy munkahellyel szemben, felfedezhetők-e ezek között generációs eltérések. Rámutat a közigazgatási munkahelyek előnyeire, de jelzi azokat a HR-funkciókat is, amelyek jelenleg nem segítik a toborzást vagy a megtartást ebben a szektorban.

Kulcsszavak: munkáltatói márka, közigazgatás, toborzás, megtartás

Abstract

Aim: This paper presents the findings of the 2024 employer branding survey conducted among the European Public Administration Network's (EUPAN) member states, emphasising the growing significance of employer branding as a strategic human resource management tool. It plays a prominent role in an employer's ability to stand out in the labour market. This study shows that effective employer branding practices are already being implemented within the public services of several EUPAN member states, challenging the perception that it is exclusive to the private sector.

Methodology: In addition to document and content analysis, we collected and analysed empirical data within the framework of the research. We used a quantitative measurement tool in the form of a questionnaire for both the international (N = 26) and domestic (N = 12,500) surveys. For the Hungarian component, qualitative research in the form of semi-structured interviews (N = 8) was also used.

Findings: Public administration institutions possess core values that can enhance their attractiveness as employers, inspire younger generations to pursue careers in public service, and help retain current employees. These values form the basis of a robust employer brand in public administration. The relevance of employer branding is further amplified by ongoing legal, economic, societal and digital transformations.

Value: This study offers insights into what constitutes an attractive or excellent employer, examines employee expectations of the workplace and explores generational differences. It also identifies the benefits of public sector employment and pinpoints HR functions that hinder recruitment and retention efforts in this field.

Keywords: employer brand, public administration, recruitment, retention

Bevezetés

Szerelmi történet, csábító szirénhang, tehetségmágnes, szupermodell, a szervezet jó hírének szíve és lelke. Többek között ilyen erős hasonlatokat találunk az „employer branding is like” (vagyis: „a munkáltatói márka olyan, mint”) keresést a Google-be beütve. Csakugyan, jelentős verseny folyik a munkáltatói oldalon a megfelelően képzett munkaerőért. A személyi állomány stabilitásának fenntartása már nem csupán a hatékony toborzási rendszer működtetését igényli, hanem egy versenyképes munkaerő-megtartási stratégiát is feltételez. Az a munkáltató, aki győzni akar a tehetséges, kvalifikált munkavállalókért vívott küzdelemben, kiemelt figyelmet kell fordítson a már meglévő munkavállalók folyamatosan változó elvárásaira (Krajcsák, 2018) és a leendő munkatársak munkahelyválasztási preferenciáira (Farkas, 2021). A legkiválóbb munkavállalók a legjobb, a legvonzóbb vagy a legszerethetőbb munkaadót választják, annak irányába köteleződnek el. A győzelem elérésének egyik eszköze az erős, emberi értékekre és szükségletekre reagáló, érzelmeket is megmozgató munkáltatói márkastratégia.

De mitől lesz jó, vonzó vagy szerethető egy cég, egy vállalat vagy egy szervezet? Erre a kérdésre az utóbbi időszakban több kutatás is igyekezett választ adni, évről évre díjazva a legkiemelkedőbb munkáltatókat. A tavalyi évben például a PwC Magyarország a munkahelyválasztási szempontok, illetve a munkáltatói értékajánlat elemei mentén már nyolcadik alkalommal végzett online kérdőíves felmérést a 14 évnél idősebb diákok, hallgatók és a munkavállalók körében. A magyar kutatásban részt vevő több mint 90 000 fő értékelése alapján osztották ki a *2024 Legvonzóbb Munkahelye Díjakat* összesen tíz iparági, valamint egy összesített kategóriában (PwC, 2024). A világ egyik vezető HR-szolgáltatója, a Randstad 2000 óta végez felmérést a 18–64 éves korosztályhoz tartozó munkavállalók körében, és több ezer vállalat közül választja ki a legvonzóbb munkaadókat. A felmérés eredményei alapján ítélik oda évről évre a legvonzóbb munkáltatóknak járó *Randstad Award* díjakat. 2024-ben Magyarországon 7568 fő vett részt a kutatásban, amely a potenciális munkavállalók munkahelyválasztási motivációira irányult (Randstad, 2024). Összevetve az említett felmérések hazai munkavállalói elvárásokra vonatkozó eredményeit, jól kirajzolódnak bizonyos trendek.

Ad 1. A legkiválóbb munkáltatónak – mindkét kutatás szerint – elsősorban vonzó munkabért/alapbért és megfelelő egyéb anyagi juttatásokat kell nyújtania. Emellett rendkívül fontos, hogy megteremtsék a kellemes munkahelyi légkört, ahol a kollégák és a vezetők között jó a kapcsolat, gördülékeny az együttműködés. Hangsúlyos szempont továbbá a foglalkoztatás stabilitása, illetve az is, hogy a munkaadó lehetőséget biztosítson a munka és a magánélet kiegyensúlyozott

összehangolására. A preferenciák – természetesen – a válaszadók nemétől, végzettségétől vagy életkorától függően mutathatnak eltéréseket.

Ad 2. Az említett elemzések további közös pontja, hogy generációs különbségek ugyan a legfontosabbnak tartott faktorok esetében nem jelentkeznek, azonban a karrierépítés/szakmai előmenetel, valamint a fejlődési lehetőségek biztosítása a fiatalabb generációk számára sokkal vonzóbbá tehet egy munkahelyet.

Ad 3. Elsősorban a Randstad felmérése világít rá arra, hogy egyes motivációs szempontok súlya szignifikánsan magasabb a magyar munkavállalók körében az európai átlaghoz képest. Különösen kirívó az elvárások közti különbség a vonzó munkabér, a kellemes munkahelyi légkör, valamint a munkaadó stabilitása tekintetében. Itthon viszont jóval kevesebb figyelem irányul a munka tartalmára, annak érdekességére, a munkahely által nyújtott képzésekre vagy éppen arra, hogy milyen a munkáltató hírneve, megítélése. Az európai eredmények alapján ezek sokkal fontosabb elvárások.

Ad 4. A kutatásokban résztvevők értékelése alapján 2024-ben több magyar munkaadó is kiérdemelte mind a PwC Magyarország elismerését, mind a *Randstad Award* díjat. Ők azok a munkaerőpiaci szereplők, akik felismerték, hogy a munkavállalói elvárásokhoz igazodva kialakított értékajánlattal egy megnyerőbb munkáltatói márkát építhetnek. Szondi (2017) véleménye is az, hogy a munkavállalókért folytatott versenyben az kerekedhet felül, aki tisztában van a munkaerőpiacra belépők elvárásaival, aki világosan látja, hogy ha a munkáltató által kínált lehetőségek és a munkatársak igényei nincsenek összhangban, akkor olyan változtatásokat kell végrehajtani, úgy kell kialakítani vagy újjáépíteni a munkáltatói márkát, hogy annak köszönhetően a munkáltató vonzó munkahelyként jelenjen meg.

E felmérések eredményei jól illeszkednek a Cascio-féle BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) modellbe. A modell szerint a világ, amelyben élünk törekeny, szorongó, nem-lineáris és érthetetlen (Cascio, 2020). Ilyen környezetben érthető módon felértékelődik az a munkahely, amely anyagi biztonságot, valamint stabilitást és kiszámíthatóságot képes nyújtani, gondot fordít a munkavállalói jólétre és arra, hogy az ott dolgozók folyamatos tanulással és fejlesztéssel erősíthessék a változáshoz való alkalmazkodási képességüket.

Elméleti keretek

A munkáltatói márkaépítést mint fogalmat először Tim Ambler és Simon Barrow használták 1996-os tanulmányukban (Ambler & Barrow, 1996), a gyakorlatban viszont csak 2006-tól kezdett elterjedni. A vállalatok ezt követően szembesültek

ugyanis azzal, hogy nem elég csak a termékeket „márkázni”, de fejleszteni kell a munkáltatói minőségüket is, hogy vonzó szervezetté váljanak (von Roeder, 2014). Az elmúlt évtizedekben számos kutató vizsgálta, hogy miért van szükség munkáltatói márkaépítésre, milyen szerepet tölt be a vállalatok működésében, és általa milyen eredményeket lehet elérni. A munkáltatói márkaépítés ennek ellenére még napjainkban is fiatalnak számító szemlélet, amely az emberierőforrás-menedzsment és a marketing egyes területeit ötvözi. A munkáltatói márkaépítés elméletének mintegy tíz évre volt ahhoz szüksége, hogy sikeressé váljon a vállalatok körében. A szemlélet egyre szélesebb körben történő alkalmazásához pedig hozzájárult, hogy míg korábban a munkáltatók bőven válogathattak, szelektálhattak a jelentkezők közül, a 2010-es évek második felére ez a tendencia megfordult: a potenciális munkavállalók válogathattak a cégek ajánlatai közül, a cégeknek kellett „megnyerniük” maguknak a tehetségeket, vagyis a munkáltatók versenyeztek a munkaerőpiacon fellelhető legtehetségesebb munkavállalókért (Magasvári et al., 2021).

Ezt a tényt erősíti meg Reshma és Velmurugan (2024) friss kutatása is, akik a munkáltatói márkaépítés egyik legátfogóbb elemzését végezték el. Szisztematikusan áttekintették az employer branding témakörében született tudományos közleményeket 2004 és 2023 között. A szerzők a Scopus adatbázist használták kiindulási pontként, és olyan kulcsszavakra kerestek rá, mint az „employer branding”, „employer attractiveness” vagy „employer brand image”. A kutatás megállapította, hogy a munkáltatói márkaépítést középpontba helyező publikációk száma jelentősen nőtt az elmúlt évtizedben, különösen 2017 után. A kutatás egyik fontos következtetése az volt, hogy a munkáltatói márkáról szóló tudományos diskurzus nagymértékben fragmentált és elsősorban kvantitatív, kérdőíves módszerekre alapul. A szerzők hangsúlyozták továbbá a digitális transzformációval, a mesterséges intelligenciával és a generációs különbségekkel foglalkozó témák bővítésének szükségességét. Áttekintve a kutatás során gyűjtött, a vizsgált időszakban született és leggyakrabban idézett tanulmányok listáját, az is szembeötlő, hogy nagyon kevés olyan publikáció létezik, amely a munkáltatói márkaépítést kifejezetten a közsféra szemszögéből vizsgálja. Ezt támasztja alá a Ritz és Waldner (2011) szerzőpáros közsféra vonzerejét feltérképező tudományos munkája is.

A vonatkozó tudományos szakirodalom három fő nézőpontot kínál a munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatban. Az első nézőpont a munkaerőpiaci versenyre fókuszál, a „tehetségekért folytatott harc” megnyerésében látja a munkáltatói márkaépítés szerepét (Hughes & Rog, 2008). A második szemlélet képviselői a szervezeti működést helyezik a középpontba. Szerintük a munkáltatói márkaépítés keretet biztosít a karriermenedzsment programok számára, és újszerű

megközelítést kínál a szervezet tehetséggondozási stratégiájához, illetve kommunikációs eszközként működik (Avery & Mckay, 2006; Backhaus & Tikoo 2004). Végül, a harmadik csoporthoz tartozók szerint az employer branding a toborzási folyamatot erősíti és a potenciális munkavállalókat célozza, továbbá jelentős figyelmet fordít a jelenlegi munkatársak megtartására (Cable & Turban, 2001; Ewing et al., 2002). Az előbb említett Reshma és Velmurugan (2024) által feltárt kutatási eredmények alapján is három fő tematikus klaszter rajzolódott ki a munkáltatói márkaépítés kapcsán. Ezek a következők: (1) a munkáltatói vonzerő szoros kapcsolatban áll a munkavállalói elkötelezettséggel, (2) a szervezeti identitás és kultúra szerepe megkerülhetetlen eleme a folyamatnak, valamint (3) egyes (jellemzően kifelé irányuló) HR-funkciók eredményesebbek lehetnek a márkastratégia támogatásával. A szerzők egyértelműen kijelentik továbbá, hogy a vonzó szervezet sikerének legfontosabb stratégiai eszköze a munkáltatói márkaépítés.

Összességében megállapítható, hogy a munkáltatói márkaépítés egy hosszú távú stratégia mentén végzett olyan folyamatos tevékenység, melynek célja pozitív kép kialakítása a munkáltatóról, különösképpen a jelenlegi és a potenciális munkavállalók szemében. Eredményként elérhető a tehetséges munkavállalók megszerzése (a márka a Z és Y generációból származó potenciális munkavállalók figyelmét és érdeklődését is felkelti), a kiváló munkatársak, a kulcsemberek megtartása, motivációjuk, elkötelezettségük erősítése, teljesítményük javulása, a fluktuáció csökkentése, valamint redukálhatók a toborzási és átképzési kiadások (Farkas et al., 2024).

A fentiek fényében úgy tűnhet, hogy a munkáltatói márkaépítés elsősorban a magánszektor sajátja, de egy megalapozott és jól kidolgozott munkáltatói márka a közzsférában is sikeresen működhet, tekintettel arra, hogy a munkaerőhiány és a legjobb teljesítményt nyújtók vonzásának és megtartásának igénye mindkét szektorban releváns. El kell azonban ismerni, hogy a közzsférán belüli szervezeteknek meglehetősen eltérő, az ágazat számára megfelelő márkaépítési megközelítésre lehet szükségük. Ez leginkább abból adódik, hogy a közzsféra szervezetekinek alapvető rendeltetése nem a nyereségszerzés, hanem a társadalom, a közösség szolgálata (Wæraas, 2008). Másrészt, a közigazgatási szervezet és feladatrendszer igen erősen tagolt és szerteágazó, így egy általános érvényű, minden közigazgatási munkaadóra kiterjedő munkáltatói márka felépítése nehezen képzelhető el. A közzszolgálati munkaadók esetében a márkaépítési lehetőségeket gyakran behatárolják a szabályozási keretek, a kötött bérstruktúrák, vagy az erőforrások szűkössége. Ahhoz, hogy a közzsféra legitimitása ne sérüljön, a márkaépítést közzszolgálati kontextusban kell fejleszteni, az előbbi szempontokat figyelembe kell venni (Hermannsdottir, 2021; Romano et al., 2024).

A közzsféra esetében az employer branding úgy definiálható, mint a toborzás és a megtartás olyan megközelítése, amely magában foglalja egy világos kép népszerűsítését a szervezetben belül és kívül arról, hogy mi teszi a szervezetet mint munkáltatót egyedülállóan vonzóvá (Theurer et al., 2018). Elsősorban a pozitív megítélést, nem pedig a versenyt hangsúlyozza.

A kutatás célja és módszertana

A tanulmány alapját egy empirikus kutatás adja, amelyet jelen írás szerzőinek közreműködésével a Nemzeti Közzszolgálati Egyetem HRM Kutatócsoportja végzett. A kutatás nemzetközi és hazai vonatkozású adatgyűjtésre és adatelemzésre épült. Nemzetközi viszonylatban az Európai Közigazgatási Hálózat (EUPAN) tagországainak humánerőforrás-gazdálkodási gyakorlatát vizsgáltuk, saját fejlesztésű mérőeszköz, kérdőív segítségével. Ebben 26 tagállam vett részt, a kérdéseket minden országból egy-egy szakértő válaszolta meg. A hazai vizsgálati populációt a kormányzati igazgatásban dolgozó kormánytisztviselők (több mint 70 000 fő) alkották, szintén saját fejlesztésű kvantitatív eszközzel végeztük el a felmérést, teljes körű lekérdezést alkalmazva. A kérdőívet 12 500 fő töltötte ki, ami 20% alatti válaszadási hajlandóságot mutat. Ezt figyelembe véve, a vizsgálat ugyan nem reprezentatív, viszont a nagyszámú kitöltés miatt bizonyos tendenciákra már lehet következtetni az eredményekből.

A kutatás célja elsősorban a generációs kihívások feltárása volt, ennek mentén érintettük a munkáltatói márkaépítés kérdéskörét is. Kíváncsiak voltunk arra, hogy a vizsgálatban részt vevő EUPAN-tagországok láthatóvá teszik-e magukat mint munkáltatók, és hogy építenek-e munkáltatói márkát. Felmértük továbbá, hogy amennyiben rendelkeznek erre vonatkozó stratégiával, melyek a munkáltatói márkaépítés kulcstényezői. A hazai kutatásban pedig arra koncentráltunk, hogy feltárjuk a kormányzati igazgatási szervek, mint munkáltatók sajátos értékeit, a rendelkezésükre álló lehetőségeket és meghatározzuk a fejlesztést igénylő területeket. A kutatás eredményei megmutatják számunkra a kormányzati igazgatásban dolgozó munkatársak munkahellyel, munkáltatóval kapcsolatos igényeit, elvárásait, illetve rávilágítanak a generációs különbségekre.

Ebben a tanulmányban kizárólag a kutatás munkáltatói márkaépítésre vonatkozó eredményeit összegezzük. Arra kívánunk választ adni, hogy

- melyek a kiváló közigazgatási munkáltatóvá válás kritériumai (K1),
- melyek azok a meglévő feltételek, értékek, amelyekre jelenleg épülhet a kormányzati igazgatásban a munkáltatói márka (K2), illetve
- milyen korlátai vannak a kiválóság elérésének (K3).

A kutatási eredmények összegzése

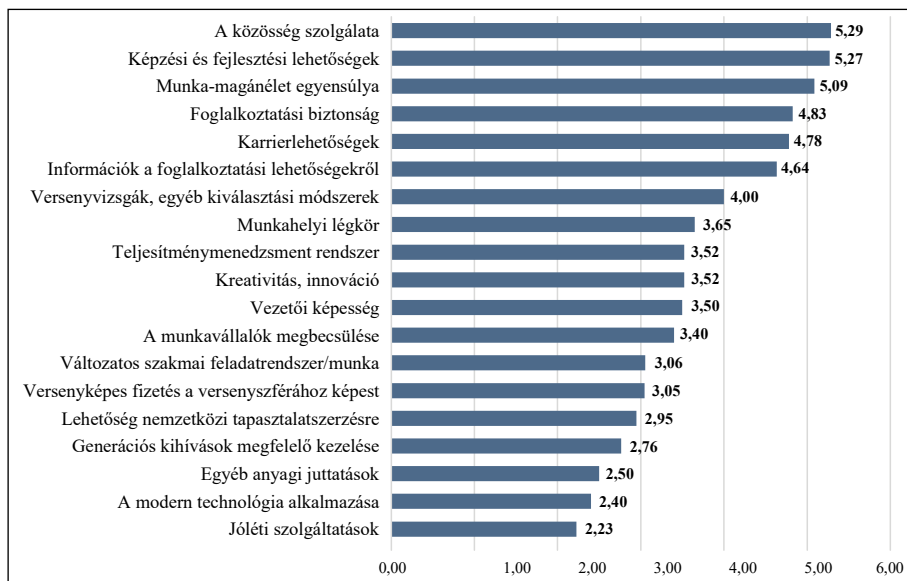
A nemzetközi felmérésben részt vevő tagállamok ($N = 26$) kevesebb mint fele (11 ország) foglalkozik a közigazgatásban munkáltatói márkaépítéssel és rendelkezik munkáltatói márkaépítési stratégiával. Ahogyan azt már korábban említettük, a közigazgatásban kihívást jelenthet egy közös márka meghatározása, mivel a közigazgatáson belül az identitás széttöredezett lehet. Emellett pedig, néhány funkcionális előnytől eltekintve úgy tűnik, hogy a potenciális munkavállalók egy része nem is tesz különbséget a közszféra szervezeteinek márkái között. Erre hívja fel a figyelmet a Keppeler és Papenfuß (2020) szerzőpáros is, akik szerint a közszféra munkáltatóinak mérlegelniük kell, hogy egy integrált munkáltatói márkaépítési stratégia hatékonyabb lehet-e, mint a közszféra egyes munkáltatóinak elszigetelt erőfeszítései. Hasonlóan gondolkodnak erről a kérdőívet kitöltő és márkaépítési stratégiával rendelkező tagállamok közszférebéli szervezetei is. Egyes országokban a közigazgatási munkáltatók önállóan alakítják ki a márkastratégiájukat (Ausztria, Dánia, Olaszország, Lettország és a Szlovák Köztársaság), de több válaszadó országban közös márkaépítési célokat fogalmaznak meg a központi kormányzaton belül és ezt ajánlások vagy iránymutatások formájában biztosítják az egyes munkaadók számára. Ennek több formája létezik. Belgiumban vagy Németországban például szövetségi szinten, míg Franciaországban tárcaközi szinten alakítják a munkáltatói márkaépítési stratégiát. Bár a válaszadó országok fele nem rendelkezik konkrét munkáltatói márkaépítési stratégiával (így Magyarország sem), az EUPAN-országok közigazgatásai különböző keretek között foglalkoznak a toborzással, a tehetségek vonzásával és megtartásával, és igyekeznek felismerhetővé, láthatóvá tenni magukat (Hazafi et al., 2024).

Több tanulmány szerint (Demmke, 2005; Dong, 2014) a közigazgatásról mint vonzó munkáltatóról alkotott kép kialakításának fontos mechanizmusa, hogy a szervezetben a munkakör azon aspektusait hangsúlyozzák, amelyek mind az álláskereső, mind a munkavállalók számára fontosak. A közigazgatás működésének központi eleme, hogy a közösség szolgálatával hozzájárul a társadalom működéséhez. Ez az alapvető küldetése. A közigazgatásban versenyelőnyt jelenthet továbbá a magánszektor munkáltatóihoz képest a foglalkoztatási biztonság, a munka és a magánélet összeegyeztetésének lehetősége, a tanulási lehetőségek, valamint a jobb munkahelyi és a hosszú távú szociális garanciák biztosítása. A nemzetközi felmérésben részt vevő tagállamok közül 23 ország értékelte 19 előre meghatározott tényező alapján, hogy milyen tényezőkre épül/építhető a munkáltatói márkája. Az egyes tényezők átlagértékei alapján a válaszadó EUPAN-országok elsősorban a következő tényezőkre építik munkáltatói

márkájukat: a munka és magánélet egyensúlya (például családbarát, rugalmas munkavégzés, home office, távmunka, részmunkaidő), a foglalkoztatás biztonsága, képzési és fejlődési lehetőségek, a közösség szolgálatának gondolata, társadalmi felelősségvállalás (CSR), amint ez az alábbi ábrán látható.

1. számú ábra

A munkáltatói márkaépítés tényezői a közigazgatásban – nemzetközi kutatás



Forrás. Hazafi et al., 2024.

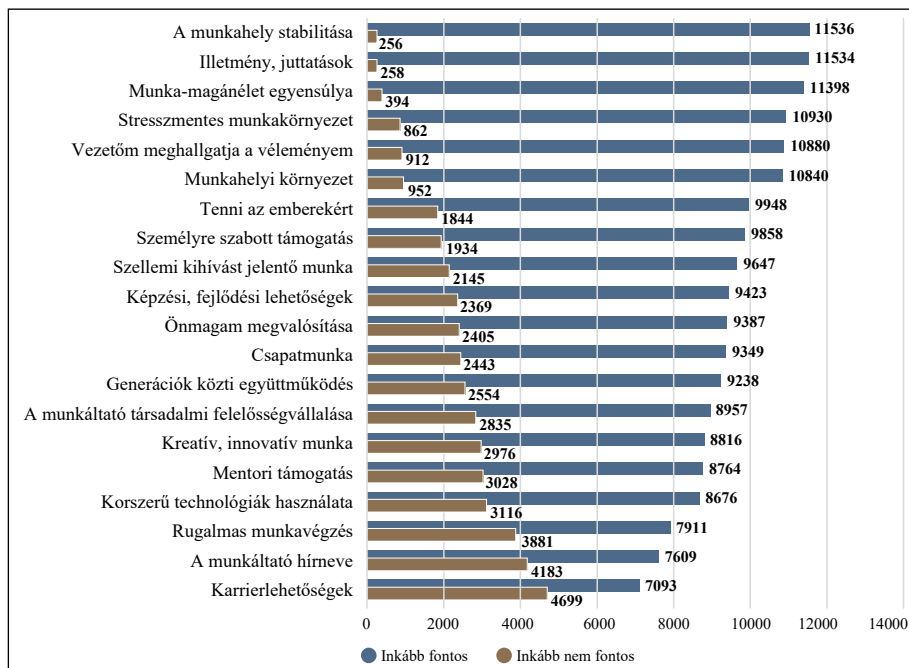
A válaszadó országok közigazgatásai jellemzően azokra az értékekre építik munkáltatói márkájukat, amelyek megkülönböztetik a közigazgatást a magánszektorról, például a foglalkoztatás biztonságának fontosságára vagy a közösség szolgálatára. Olyan célokat is megfogalmaznak, amelyek vonzó munkáltatóvá teszik őket a fiatalabb generáció számára, mint például a tanulási és fejlődési lehetőségek, a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása vagy a karrierlehetőségek.

Mivel a hazai közigazgatás nem rendelkezik munkáltatói márkaépítési stratégiával, a magyar felmérésben két oldalról közelítettük meg a vonzó munkáltató kérdéskörét. Egyrészt arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen szempontokat mérlegel a résztvevő, mikor munkahelyet választ (milyen elvárásai vannak a munkáltatóval szemben). Másrészt pedig azt vizsgáltuk, hogy egyes HR-tényezőket milyen mértékben biztosít a választ adó kormányzati tisztviselők munkáltatója (melyek a közigazgatási munkahelyek lehetőségei, értékei).

A foglalkoztatottak elvárásainak feltérképezése érdekében a válaszadók (N = 11 792) az előre megadott, húsz munkahelyválasztással összefüggő tényezőt 1-től 4-ig terjedő Likert-skálán értékelhették (ahol: 1 = nem fontos, 4 = nagyon fontos). Az átláthatóbb szemléltetés érdekében a Likert-skála értékeit összevontuk (inkább fontos, inkább nem fontos értékekre). A válaszadók véleményét a 2. számú ábra mutatja.

2. számú ábra

Munkahelyválasztási szempontok – magyar kutatás



Forrás. Kajtár & Magasvári, 2025a

A válaszadók többsége a munkahely stabilitását, az illetményt és a juttatásokat, a munka-magánélet egyensúlyát, a stresszmentes munkakörnyezetet, az emberközpontú vezetést, továbbá a munkahelyi környezetet tartja inkább fontos tényezőnek a munkahelyválasztásnál, míg a karrierlehetőségek, munkáltató hírneve, a rugalmas munkavégzés vagy a korszerű technológiák használatának lehetősége kevésbé fontos a kérdőíves felmérésben résztvevők szerint.

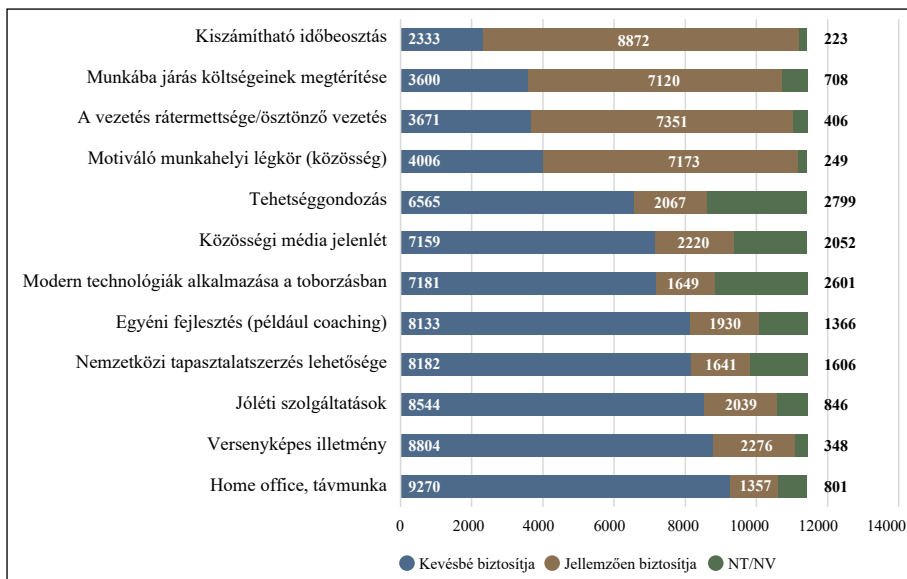
A leginkább fontosnak, illetve legkevésbé fontosnak értékelt szempontokat generációs összefüggésben is megvizsgáltuk. Ebben az összevetésben a veteránok válaszait (csekély létszámuk miatt) már nem vettük figyelembe. A leginkább

fontosnak ítélt munkahelyválasztási szempontok esetében – figyelembe véve a válaszadók arányát az egyes csoportokon belül – szignifikáns eltérést nem azonosítottunk a négy generáció véleményének tekintetében. A kevésbé fontos tényezőket generációs csoportonként vizsgálva azonban már jelentősebb eltéréseket tapasztaltunk. A munkáltató hírneve a X generációs válaszadók 68%-ának inkább fontos munkahelyválasztási preferencia, míg ez az arány a Z generációhoz tartozó résztvevők tekintetében csupán 54%. Ezt az egyik felmérésben részt vevő így fogalmazta meg a szabadon megválaszolható kérdések keretében: az idősebb kollégák *„jobban ragaszkodnak a hivatali imázs megtartásához, a hivatal, mint munkahely jó megítélését szem előtt tartják.”* Ezzel szemben a karrierlehetőségeket a Z generációs fiatalok 81%-a inkább meghatározó pályaválasztási motivációként értékeli, szemben a boomerek vagy az X generációsok közé tartozó kitöltőkkel, akiknek alig több mint fele tartja ezt inkább fontos szempontnak. Hasonló a helyzet a rugalmas munkavégzési lehetőségekkel kapcsolatban, hiszen ez a tényező is a Z generáció számára a leginkább vonzó (74%), például a boomerek csupán 54%-a gondolja inkább fontos preferenciának.

Ahhoz, hogy azonosíthassuk azokat a meglévő értékeket, amelyekre a kormányzati igazgatásban jól alapozható a munkáltatói márká, megkérdeztük a kormányzati igazgatásban dolgozók véleményét egyes HR-funkciókról. Hiszen a megfelelő munkaerő toborzásához, illetve megtartásához alaposan ismerni kell, hogy a foglalkoztatottak számára mitől válik igazán vonzóvá, értékesé az adott szervezet, miért dolgoznak szívesen a munkahelyen. A válaszadók (N = 11 428) az előre megadott 33 állítást értékelték egy 1-től 6-ig terjedő Likert-skálán (ahol: 1 = egyáltalán nem, 6 = döntően, NT/NV = nem tudja, nem válaszol). Az átláthatóbb szemléltetés érdekében a Likert-skála értékeit itt is összevontuk (kevésbé biztosítja, jellemzően biztosítja értékekre). A 3. számú ábrán kizárólag azokat az elemeket jelenítettük meg, amelyet a válaszadók több mint 60%-a úgy ítélt meg, hogy azt a munkáltatója jellemzően biztosítja számára, illetve azokat a tényezőket, amelyről a felmérésben részt vevők kevesebb mint 20%-a vélekedik úgy, hogy tudják számára biztosítani a közigazgatásban a munkaadó szervek.

3. számú ábra

A munkahely által biztosított lehetőségek megoszlása – magyar kutatás



Forrás: Kajtár & Magasvári, 2025a

A fentiek alapján jól kirajzolódik, hogy a kormányzati igazgatásban működő szervezetek leginkább a következő tényezőkre építhetik a munkáltatói márkájukat: kiszámítható időbeosztás (a válaszadók 78%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely), ösztönző vezetés (a válaszadók 64%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely), motiváló munkahelyi légkör (a válaszadók 63%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely) és a munkába járás költségeinek megtérítése (a válaszadók 62%-a szerint jellemzően biztosítja a munkahely). Vannak azonban olyan tényezők is, amelyeket a válaszadók megítélése szerint jelenleg nem vagy csak kis mértékben tudnak megfelelő szinten biztosítani a közigazgatásban a munkaadó szervezetek. Sajnos olyan lehetőségek terén, mint a home office és a távmunka, a versenyszármazékos illetmény, a jóléti szolgáltatások vagy az egyéni fejlesztés, más – versenyszférai – munkáltatókkal nem tud versenyezni a közigazgatás.

Tovább árnyalja a fenti képet, ha az előbbi eredményeket összevetjük a vonzó munkáltatóvá válás kapcsán jelzett véleményekkel, melyeket a résztvevők a szabadon megválaszolható kérdések keretében fogalmaztak meg.

A legtöbb kritika az illetményrendszerre érte. Egyesek szerint a jelenlegi illetményrendszer átláthatatlan, nem kiszámítható, nem igazságos (elképesztő

különbségek vannak a vármegyék között a kormányhivatalok, járási hivatalok ügyintézőinek bérezése terén, illetve a sávos bérezés feszültséget szül, mert az azonos sávba tartozók között szubjektív, sokszor nem szakmai alapon meghatározott az illetmény konkrét összege). Nagyon sokan megélhetési problémákkal küzdenek. Az egyik válaszadó véleménye ezzel kapcsolatban: *„Többek között például 25 év közszolgálat után ne okozzon gondot egy munkahelyi gyorsétteremben ebédelni, vagy évente egy hétre elmenni kikapcsolódni anélkül, hogy más alapvető dolgról le kellene mondani.”*

A rendszer kötött, nem nyújt előrelépési lehetőséget, nem motivál fejlődésre. Jelenleg előrelépési lehetőség csak „kihalásos” alapon van. Az egyik résztvevő szerint *„szükség van valós előmeneteli lehetőségekre, kiszámítható, valós életpályára, melyben egyszerre van jelen a kiszámíthatóság (például inflációkövető illetmény), a tapasztalat, a szervezetnél töltött idő, valamint az objektív módon mérhető teljesítményen alapuló előre menetel.”*

Többen hiányolták az anyagi elismerést, megbecsülést. Számos válaszadó kiemelte, hogy ha nincs lehetősége a szervezetnek biztosítani az elvárható anyagi elismerést, legalább nyújtson olyan egyéb juttatásokat, amelyeken keresztül azt érezhetik a munkatársak, hogy igazán fontosak a szervezetnek. Sokan hangsúlyozták a rugalmasabb munkavégzési lehetőségek, a home office lehetőségének megteremtését, hiszen *„a jogszabály hiába biztosít lehetőséget az otthoni munkavégzésre, ha az a vezető által tiltott. Téves elképzelés az, hogy magasabb színvonalú munkát csak állandó jelenléttel lehet biztosítani.”*

Egyesek szeretnék a kötelező teljesítményértékelés visszaállítását, és ennek alapján a kiemelkedő munkateljesítményt nyújtók jutalmazását.

A stabil munkahely mint elvárás jelentkezett a kérdőívet kitöltők részéről. Ennek a megteremtéséhez szükséges azonban az állandó létbizonytalanság megszüntetése, amelyet a folyamatos átalakulások okoznak. Az átszervezések ugyanis folyamatos feszültségben és bizonytalanságban tartják az állományt. Úgy látják többen is, hogy egy stabil és megbízható munkahelyen megbecsülik a szakmai dolgozók és vezetők tudását. Ehhez nélkülözhetetlen a képzések támogatása, tréningek szervezése (például stresszkezelés, monotonitástűrés, kommunikáció, konfliktuskezelés), coaching és mentálhigiénés szakember elérhetővé tétele minden munkatárs részére. *„Értékeljék és ismerjék el az ember munkáját, kitartását és legyenek megfelelő képzési, továbbképzési lehetőségek, ahová el is engedik az embert, nemcsak a jelentkezésig juthat.”*

Többen fejtették ki véleményüket a közigazgatási szervezeti kultúrával kapcsolatban is, amelynek „állapota” hanyatlik. *„Az elmúlt években sikeresen kialakításra került az ügyfélbarát közigazgatás, de a kormányhivatali dolgozók (különösen a járási hivataloknál) mérhetetlenül elhanyagoltak lettek. Riasztó*

*a leépülés, a szakma nagy része már elment. Motiválatlanság, fásultság és ki-
látástalanság jellemző, csak a remény halvány szikrája és a szakma szeretete
tartja itt az embereket. Ez meglehetősen elrettentő tényező a fiatalok számára.”*

A veszélyt az jelenti, hogy az átlag alatti egzisztenciális megbecsülés miatt a jó szakemberek folyamatosan lépnek ki a rendszerből, amely a szervezeti egységek elgyengüléséhez, a színvonal leépüléséhez vezet. Évek óta romlik a közigazgatás társadalmi megítélése, így indokolt lenne a társadalmi érzékenyítés az államigazgatás területén (különösen a hatósági munkavégzés tekintetében).

Nagy változásoknak kellene történnie, hogy vonzó legyen a közigazgatás. A változások érdekében szükséges egy kormányzati stratégia kialakítása, ami mellett a kollégák elköteleződhetnek. Csak összkormányzati szinten lehet változás, és csak így nyerheti vissza ismét a közszolgálat korábbi fényét, értékét. Világos szervezeti célokra és jövőképre, átlátható irányítási és támogató ellenőrzési rendszerekre van hozzá szükség. Ugyanakkor a fejlődéshez a piaci viszonyokhoz igazodó fizetést, juttatásokat, támogatásokat kell nyújtani. „A közigazgatás akkor tud vonzó lenni, ha közelít a versenyszféra által biztosított lehetőségekhez.”

Következtetések, javaslatok

A jogi, gazdasági, társadalmi és digitális környezet változása magával hozza annak az igényét, hogy újradefiniáljuk mit jelent a kiváló munkahely. A tanulmányunk bevezetőjében azt hangsúlyoztuk, hogy Magyarországon a legattraktívabb, legszerethetőbb munkahelyek azok a stabil foglalkoztatók, akik vonzó munkabért/alapbért és megfelelő egyéb anyagi juttatásokat nyújtanak, ahol a munkaterhelés olyan mértékű, ami még lehetőséget teremt a magánélet zavartalan megélésére, illetve ahol a munkaköri légkör is kellemes. Emellett – különösen a Z generáció igényeihez igazodva – megfelelő karriert és hasznos képzési, fejlesztési alternatívákat biztosítanak. Munkáltatói márkájukat pedig úgy építik és fejlesztik, hogy folyamatosan igazodhassanak a munkavállalók változó igényeihez, versenyképesek legyenek a munkaerőpiacon, illetve megfelelően láttassák ezáltal magukat.

De vajon ugyanezek a szempontok határozzák-e meg a közigazgatási szervek munkáltatói minőségét, kiválóságát? Empirikus kutatásunk nemzetközi vetületének eredményei alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy egyre több európai ország közigazgatásában foglalkoznak munkáltatói márkaépítéssel, amely támogatja mind a toborzást, mind a megtartást, de a láthatóságot is fókuszba helyezi. Jellemzően olyan értékekre építik ezt, amelyek megkülönböztetik a közigazgatást a magánszekortól, például a foglalkoztatás biztonságának

fontosságára vagy a közösség szolgálatára. Emellett olyan stratégiai célokat is megfogalmazzunk, amelyek a fiatalabb generáció számára vonzóbbá teszik a közszférát, mint például a tanulási és fejlődési lehetőségeknek, a munka és a magánélet egyensúlyának vagy a karrierlehetőségeknek a biztosítása. A munkáltatói értékajánlatban azonban nincs központi szerepe a versenyképes fizetésnek vagy a jó munkahelyi közegnek.

A hazai kormányzati igazgatásban folytatott vizsgálatunk megerősítette azt, hogy a munkáltatót olyan elemek teszik/tehetik kiválóvá, mint a munkahely stabilitása, a versenyképes illetmény és juttatások, a munka-magánélet egyensúlya, a stresszmentes munkakörnyezet, az emberközpontú vezetés, továbbá a munkahelyi környezet. A karrierlehetőségek, a rugalmas munkavégzési keretek azonban leginkább csak a Z generáció számára döntő tényezők, a tanulási és fejlesztési lehetőségek biztosítása pedig nem billenti olyan mértékben a kiválóság felé a mérleg nyelvét, mint az előbbiek.

Mindenképpen bizakodásra adhat okot a hazai kormányzati igazgatásban, hogy a kormánytisztviselők többségének véleménye szerint jelenleg is léteznek olyan erős, a kiválóságot meghatározó értékek a közigazgatási szervezetekben, amelyek mentén el lehet kezdeni az építkezést. Ilyen fontos tényező a kiszámítható időbeosztás, ami a munka és a magánélet összhangjának az alapját adja, az ösztönző vezetés vagy a motiváló munkahelyi légkör. A legnagyobb kihívás a márkaépítés korlátainak a felszámolása lesz, hiszen kutatási eredményeink szerint ma a hazai közigazgatás sem a jövedelmek és egyéb anyagi juttatások, sem a karrierlehetőségek, sem a rugalmas munkarend, sem az egyéni fejlesztések terén nem tud versenyezni a magánszektor munkaadóival.

Még ettől is nagyobb veszélyt jelez, hogy a felmérés résztvevői megkérdőjelezzik a foglalkoztatás stabilitását, illetve a munkatársakban a „közigazgatási munka mint szolgálat” attitűd is halványul, és az idősebb generáció fogyasztásával várhatóan el is fog tűnni. A stabilitás és a pályabiztonság korábban a közszoigálati életpályák tradicionális komparatív előnye volt (Petrovics, 2019; Bankó, 2019). Mára a rendszer átalakult (Mélypataki et al., 2023). A pályabiztonság igencsak meggyengült, köszönhetően többek között a személyi hatály változásoknak, az álláshely rendszernek és a bizalomvesztéshez hasonló szubjektív intézményeknek (Ludányi, 2024; Havas & Petrovics, 2023). Hasonló tendencia figyelhető meg a közszoigálati ethosz kapcsán (Hazafi & Kajtár, 2021b). Ha a hazai kutatás számadatait nézzük, félő, hogy az idősebb generáció fogyasztásával el fog tűnni a klasszikus közszoigálati motiváció. Mindeközben azt is tudjuk, hogy a Z generációban rengeteg a potenciál e téren. Ennek a generációnak kiemelt igénye, hogy legyen értelme annak, amit tesz, hogy a munkájával tevőlegesen is hozzájáruljon ahhoz, hogy „jobbá tegye a világot”. Ezt a tenni

akarást – a jelenlegi adatok szerint – nem képes a közszolgálat a javára fordítani. A stabilitás és az ethosz gyengülésével pont azok az értékek vesznek el, amelyek eddig a közigazgatás versenyelőnyét biztosították, illetve amelyekre tudatosan lehetett és kellett is építeni a munkáltatói márkastratégiában.

A jelen és a közeljövő kihívásai felé tekintve – ha röviden is – meg kell említenünk a mesterséges intelligencia (MI) használatát. A Covid-járvány kapcsán világszerte megtapasztalhattuk, hogyan válhat a kényszer az addig halogatott HR-megoldások (lásd például rugalmas munkavégzés, digitalizáció, extra munkahelyi jóléti intézkedések) katalizátorává (Hazafi & Kajtár, 2021a). Az MI bizonyosan hatással lesz a munkáltatói márkára is (ilyen értelemben a hozzá való alkalmazkodás tekinthető kényszernek). Meg kell vizsgálnunk, hogyan lehetne a MI erősödő térhódítását serkentő faktorként használni a branding területen. Hogyan lehetne jól hasznosítani (mert figyelmen kívül hagyni biztosan nem lehet!) például a digitális térben való nagyobb láthatóság, a szereplők közötti folyamatos véleménycsere, párbeszéd érdekében.

Illúzió vagy jövőkép tehát a kiváló közszolgálati munkahely? A válaszuk: attól függ. Illúzió marad, ha abban bízunk, hogy automatikusan azzá válik. Elérhető jövőkép lesz, amennyiben minden szereplője elköteleződik mellette és tesz érte. Kutatásunk nemzetközi jó gyakorlatai igazolták azt, hogy a közigazgatás is lehet nagy társadalmi presztízsű, vonzó, az ott dolgozók által szeretett munkahely. Ennek eléréséhez azonban – ahogyan azt a kutatás hazai szegmensének egyik résztvevője is jelezte – nagy változásokra van szükség. A változásoknak vannak kulcsfeltételei. Ilyenek a megfelelő kormányzati támogatás, az egyértelműen megfogalmazott célok és a komplex szervezetfejlesztési folyamatba illesztett, munkavállalói igényeket is figyelembe vevő, világos munkáltatói márkastratégia.

Felhasznált irodalom

-
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157–187. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00807.x>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bankó Z. (2019). A közszolgálati foglalkoztatási jogviszony módosulásának fogalmi keretei és hatásai a közszolgálati életpályára. In Kiss Gy. (Szerk.), *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása* (pp. 161–175). Dialóg Campus Kiadó. https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/123456789/12671/1/web_PDF_Kozszolgalmati_eletpalyak_jogi_szabalyozasa.pdf

- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 115–163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cascio, J. (2020, április 29.). Facing the age of chaos. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Demmke, C. (2005). Are civil servants different because they are civil servants? European Institute of Public Administration. <http://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/lux/civilservantsdifferent.pdf>
- Dong, H. D. (2014). Individual risk preference and sector choice: Are risk-averse individuals more likely to choose careers in the public sector? *Administration & Society*, 49(8), 1121–1142. <https://doi.org/10.1177/0095399714556500>
- Ewing, M., Pitt, L., & De Bussy, N. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Farkas A., Filep R., & Dajnoki K. (2024). Munkáltatói márka és a márkaépítés koncepciójának fejlődési útja. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 19(3–4), 79–95. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2024.3-4.79-95>
- Farkas T. (2021). Az employer branding átalakulása a COVID-19 hatására a technológiai iparágakban. In Mitev A., Csordás T., Horváth D., & Boros K. (Eds.), *Post-traumatic marketing: Virtuality and reality – Proceedings of the EMOK 2021 International Conference* (pp. 154–165). Corvinus University of Budapest.
- Havas B., & Petrovics Z. (2023). Trendek, irányzatok, jogalkotási törekvések: A közalkalmazotti jogállás felszámolása. *Pro Futuro*, 13(1), 179–195. <https://doi.org/10.26521/profuturo/2023/1/13342>
- Hazafi Z. (2019). A közszolgálati életpálya. In Hazafi Z. (Szerk.), *Kormányzati személyzetpolitika* (pp. 78–80). Dialóg Campus Kiadó.
- Hazafi Z., & Kajtár E. (2021a). A COVID-járvány hatása a közszolgálati HRM fejlődésére: Globális kihívás, nemzetközi válaszok. In Rixer Á. (Szerk.), *A járvány hosszútávú hatása a magyar közigazgatásra* (pp. 247–263). Károli Gáspár Református Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar. https://ajk.kre.hu/images/doc2021/pr/a_jarvany_hosszutavu_hatasa_a_magyar_kozigazgatásra.pdf
- Hazafi Z., & Kajtár E. (2021b). A közszolgálat identitása: A testületi szellemiségtől a munkáltatói márkáig. In Árva Zs., & Barta A. (Szerk.), *Évtizedek a magyar közigazgatás szolgálatában: Ünnepi tanulmányok Balázs István professzor 65. születésnapjára* [elektronikus kiadás] (pp. 257–277). Debreceni Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/68e0271c-250e-49da-932b-c0a3168dd7a4/content>
- Hazafi Z., Paksi-Petró Cs., Kajtár E., Magasvári A., & Klotz P. (2024). *Generations in public administration 2024 research report: Satisfaction and progress*. https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU_EUPAN_Research-Report_Genarations-in-Public-Administration.pdf

- Hermannsdottir, F. (2021). Employer branding within public sector from a new public management perspective – Case study of the Swedish Armed Forces [Master's thesis, Lund University, Department of Strategic Communication]. <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=9054440&fileId=9054>
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention, and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Kajtár E., & Magasvári A. (2025a). Generációmenedzsment és munkáltatói márkaépítés. In Ludányi D. (Szerk.), *Generációkutatás a kormányzati igazgatásban* (pp. 177-201). Ludovika Egyetemi Kiadó. https://doi.org/10.36250/01240_07
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2020). Employer branding and recruitment: Social media field experiments targeting future public employees. *Public Administration Review*, 81(3), 763–775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- Krajcsák Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, 49(2), 38–44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
- Ludányi D. (2024). A közszolgálati pragmatika egysége és különbsége: Javaslat a közigazgatás személyzeti rendszerének egységes keretszabályozására [PhD értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Doktori Iskola]. <https://ajk.pte.hu/sites/ajk.pte.hu/files/file/doktori-iskola/ludanyi-david/ludanyi-david-vedes-ertekezes.pdf>
- Magasvári A., Olexa P., & Szabó A. (2021). Research results enhancing the employer branding efforts of the Hungarian Tax and Customs Administration. *World Customs Journal*, 15(2), 83–96. <https://doi.org/10.55596/001c.116450>
- Mélypataki G., Rácz Z., & Tóth H. (2023). A közszolgálati szabályzat helye és szerepe a magyar közszolgálatban. In Auer Á., Bankó Z., Békési G., Berke Gy., Hazafi Z., & Ludányi D. (Szerk.), *Ünnepi tanulmányok Kiss György 70. születésnapjára: Clara pacta, boni amici* (pp. 439–446). Wolters Kluwer Hungary.
- Petrovics Z. (2019). A közszolgálati foglalkoztatási jogviszonyok megszűnése és megszüntetése. In Kiss G. (Szerk.), *Közszolgálati életpályák jogi szabályozása* (pp. 177–200). Dialóg Campus Kiadó. https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/123456789/12671/1/web_PDF_Kozszolgalmati_eletpalyak_jogi_szabalyozasa.pdf
- PwC. (2024, november 15). Jó fizetés, jó társaság – vágyálom a munkahelyen? https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2024/evp_2024.html
- Randstad. (2024, április 29). Mire vágnak leginkább a hazai munkavállalók 2024-ben? <https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/lego-bt-mercedes-benz-a-legvonzobb-hazai-munkaadok-2024/>
- Reshma, J., & Velmurugan, G. (2024). A systematic and bibliometric analysis of employer branding research: Trends, impacts, and future directions (2004–2023). *Multidisciplinary Reviews*, 7(9), Article e2024204. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024204>

- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291–316. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408703>
- Romano, R., Piscopo, G., & Mormile, S. (2024). Investigating employer branding strategies in public administration: An exploratory literature. In *Great reset: Opportunity or threat? Business System Laboratory* (pp. 149–151). Springer.
- Szondi R. (2017). Karriertervezés vizsgálata a Debreceni Egyetemen. *Köztes Európa*, 9(1–2), 169–176. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekke/article/view/12752>
- Theurer, C. P., 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. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- von Roeder, O. C. (2014). *Applicability of employer branding in the Hungarian Defence Forces – From a cross-national comparative aspect* [Doctoral dissertation, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Hadtudományi Doktori Iskola]. <https://doi.org/10.17625/NKE.2016.04>
- Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205–221. <https://doi.org/10.1177/1470593108093325>

A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

Kajtár E, & Magasvári A. (2025). Munkáltatói márkaépítés a közszolgálatban. Illúzió vagy jövőkép a kiváló munkahely? *Belügyi Szemle*, 73(10), 2041–2059. <https://doi.org/10.38146/BSZ-AJIA.2025.v73.i10.pp2041-2059>

Nyilatkozatok

Összeférhetetlenség

A szerzők nem jelentettek összeférhetetlenséget.

Finanszírozás

A szerzők nem kaptak pénzügyi támogatást a kutatáshoz, a szerzőséghez és/vagy a cikk publikálásához.

Etikai nyilatkozat

Az adatokat kérésre rendelkezésre bocsátják.

Nyílt hozzáférésről szóló tájékoztatás

Jelen cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY NC-ND 2.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje feltüntetésre kerülnek.

Levelező szerző

A cikk levelező szerzője Magasvári Adrienn, aki a magasvari.adrienn@uni-nke.hu e-mail címen érhető el.

