

SIMON DÓRA – DAJNOKI KRISZTINA

## MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS ÉS TEHETSÉGVONZÁS – KÉRDŐÍVES PREFERENCIA-VIZSGÁLAT A Z GENERÁCIÓ KÖRÉBEN

Napjainkban a megváltozott munkaerőpiaci viszonyok között különösen hangsúlyos a kiváló munkaerő megtalálása, bevonása és megtartása. A munkavállalói preferenciák jelentősen átalakultak az utóbbi években, ami magyarázható a Z generáció munkába való bekapcsolódásával is. A jövő generációja jelentősen eltér elődjétől, mivel egy olyan globális nemzedékről van szó, akik a digitális technológiákat készségek szintjén sajátították el és alkalmazzák a mindennapokban. A munkáltatói márka egy viszonylag új stratégiai funkcióként jelenik meg az emberi erőforrás gazdálkodás funkciók között, ugyanakkor nagymértékben befolyásolja a szervezetről alkotott képet, az első benyomást és a bevonzott lehetséges munkavállalók körét is. Primer vizsgálatok keretében egy saját, a potenciális munkavállalói oldalt vizsgáló kérdőíves mintavétel részeredményei alapján mutatjuk be, hogy a Z generációs fiatalok milyen munkahelyi preferenciákkal rendelkeznek. A kutatás célja, hogy szakirodalmi feldolgozás keretében ismertesse a munkáltatói márkaépítés jelentőségét, feltárja a munkáltatói márka és a Z generációs tehetségek vonzása közötti összefüggéseket, valamint a kérdőíves felmérés eredményei alapján meghatározza a Z generáció tagjai számára fontos tényezőket a munkahely kiválasztása során.

### Bevezetés

Az elmúlt negyed évszázadban a munkáltatói márkaépítés egyre nagyobb figyelmet kapott az emberierőforrás-menedzsment szakemberek körében (Kajos, & Bálint, 2014; Chovan, 2019; Kuchеров et al., 2022). Felismerték, hogy a hagyományos toborzási, kiválasztási, illetve megtartási módszerek napjainkban már kevésbé hatékonyak. Az utóbbi évtizedekben az emberi munkaerő egyre inkább felértékelődik, kiemelt feladatot jelent a képzett dolgozók megtartása (Barizsné, 2021; Filep et al., 2023). Továbbá a harc a tehetséges munkavállalók szervezethez vonzásáért egyre inkább fokozódik. A munkaerőpiacon történt generációváltás szintén új követelményeket állít a vállalatokkal szemben. A munkavállalók között egyre nagyobb számban képviseltetik magukat a Z generáció tagjai. Az ő motivációjuk, illetve munkamoráljuk nagyban eltér az idősebb generációktól megszokottól. Ezen generáció számára már természetes az, hogy az olyan közösségi média felületeken értesülnek egy-egy új álláslehetőségről, mint a LinkedIn vagy akár a Facebook. Tisztában vannak vele, hogy számos lehetőségük van az elhelyezkedésre, hiszen meggyőződésük, hogy „ők a legjobbak”. Nem meglepő tehát, hogy a legjobb munkahelyet igyekeznek megtalálni, ezáltal, ha szükséges, gyakran munkahelyet váltanak (Török-Kmoskó, & Dajnoki, 2023). A munka világában „fogyasztóként” jelennek meg, a munka élményét kívánják megtapasztalni. Rendkívül fontos számukra, hogy jó nevű szervezeteknek dolgozhassanak, és mindemellett legfőbb vágyuk, hogy értékes munkát végezzenek.

---

Simon Dóra, egyetemi hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Dajnoki Krisztina, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.3>

## A munkáltatói márka HR-funkcióként való megjelenése

A jelenlegi hazai munkaerőpiacot vizsgálva megfigyelhető egy általános, a hiányszakmáktól és szakterületektől függetlenedő munkaerőhiány, ami a fizikai, illetve a szellemi munkakörökre egyaránt kiterjed (KSH, 2020). Ez a fajta a munkaerőhiány, mellyel számos szervezet küzd, nagymértékben az előregedő társadalmi korszerkezetre vezethető vissza, és azon tény által mutatkozik meg, hogy jelentősen több munkavállaló megy nyugdíjba, mint amennyi be tud csatlakozni a munkaerőpiacra. További nehezítő tényező, hogy a munkaképes korosztály egy része külföldön vállal munkát, ezzel tovább csökkentve az elérhető munkaerő mennyiséget hazánkban (Bauer, & Kolos, 2016).

Az emberierőforrás-menedzsment funkciók vizsgálatával számos hazai és külföldi kutató foglalkozott, aminek következtében összegezhető általánosan az, hogy napjainkra hány funkció áll rendelkezésre a HR számára ahhoz, hogy megfelelő módon tudja támogatni a különböző szervezeti célok megvalósulását az alkalmazottakkal kapcsolatos feladatok megszervezésén keresztül. A szakemberek által megfogalmazott funkciók az évek során folyamatosan bővültek, egyre több funkció került megfogalmazásra és bevonásra. A hagyományos, tradicionális funkciók, mint munkaerő-tervezés, toborzás és kiválasztás, teljesítmény-értékelés, ösztönzésmenedzsment, emberi erőforrás képzés és fejlesztés, munkakörök kialakítása, munkavédelem, valamint a munkaügyi kapcsolatok bővültek, és a változó környezeti hatásokra reagálva újabb és újabb funkciók kerültek előtérbe. Ilyenek a karrier-, a megtartás-, a munkaélmény-, a sokszínűség-menedzsment, az esélyegyenlőségi emberi erőforrás-menedzsment, valamint a munkáltatói márka. (Dajnoki, & Héder, 2017).

Amióta 1997-ben a világ egyik legjelentősebb humánerőforrás-tanácsadó cége, a McKinsey megalkotta a "tehetségekért folytatott háború" kifejezést, a munkáltatói márka folyamatok központi szerepet kaptak a szervezeti stratégiában, mivel a szervezetek felismerték, hogy a következő években meg kell vívniuk ezt a "háborút", amennyiben a szervezethez akarják vonzani és meg akarják tartani a tehetségeket (Reis et al., 2021). Napjaink HR-funkció fejlődési tendenciájának középpontjában éppen ezért a gazdaságban dominánssá váló munkanélküliségre vonatkozó megoldások és válaszok váltak leginkább érzékelhetővé. Azok a belső folyamatok lettek főként hangsúlyosak, melyek támogatják a munkaerő vonzását (munkáltatói márkaépítés), megtartását (fejlesztés, kompenzáció, munkáltatói márkaépítés), a kiemelkedő teljesítmény előcsalogatását (ösztönzés, karrier-tervezés, tudásmenedzsment), valamint a legtehetségesebb réteg hosszútávú alkalmazását (tehetségmenedzsment) (Héder, 2017). Elmondható, hogy napjainkban már nem csak a tehetségek versengenek egymással a legjobb munkahelyekért, hanem a munkáltatók is a fiatal generáció legtehetségesebb tagjaiért (Szabó, & Biba, 2015). A kulcsemberek megtartása tudatos beavatkozást igényel. A célcsoportok hatékony elérésére és megszerzésére a korábban alkalmazottaktól eltérő eszközökre, módszerekre és belső szervezeti folyamatokra lett szükség. A munkavállalókat már nem lehet kizárólag az anyagi érdekek és pénzügyi célkitűzések mentén a vállalathoz vonzani és elkötelezni. Középpontba kerül a munkaadói márka fejlesztése (Csehné, 2016).

Az „Employer Branding”, azaz a munkáltatói márka jelentősége hazánkban méginkább erőteljesebb lett a szervezetek körében. A vállalatok több mint fele ugyanis elsősorban azt várja a munkáltatói márkaépítéstől, hogy minél tehetségesebb pályázókat vonzzanak be magukhoz, illetve növeljék a kiválasztás hatékonyságát az időtartam és a költségek csökkentése által. A munkáltatói márka nem új tevékenység, ha azt vesszük figyelembe, hogy az emberek természetes tulajdonsága a véleményalkotás – legyen szó egy másik személyről vagy akár egy szervezetről. Tekintheünk rá egy a szervezetről alkotott képként is, melynek célja a pozitív vállalati személyiség megítélése, amely felkelti a célközönség, versenytársak figyelmét (Dajnoki, 2020). Az önálló emberi erőforrás funkcióként való megjelenés stratégiai jelentőségét az adja, hogy a szakemberek felismerték, hogy ezt a képet, az ún. „első benyomást” a szervezetről képesek a vállalatok tudatosan irányítani és befolyásolni, a kérdés csak az, hogy hogyan tudnak ezzel a gyakorlatban élni, és a különböző HR-funkciók által nyújtotta előnyöket képesek-e megfelelően kommunikálni a potenciális munkavállalók felé (Dajnoki, & Héder, 2020).

## A munkaadói márka kialakításának jelentősége a tehetségek vonzásának szempontjából

A szervezeteket az új kihívások arra kényszerítik, hogy megkülönböztessék magukat egymástól, hogy versenyelőnyt szerezzenek a piacon. Ezt az előnyt új struktúrák, valamint a belső szervezeti kreativitást javító humán erőforrás-gyakorlatok révén érik el, különösen a „megfelelő alkalmazottakba” való befektetéssel (Reis et al, 2021). Az utóbbi évtizedekben az emberi tényező szerepe kétségtelenül felértékelődött mind a társadalmi, mind a gazdasági folyamatokban. A szervezetek egyik legnagyobb vagyona a humán tőke lett. A vállalati folyamatok változásának eredményeként a szervezetek emberierőforrás-menedzsmentje is a versenyképesség kritikus faktorává vált (Karolinyné et al., 2018). Éppen ezért a vállalatok arra törekednek, hogy a legtehetségesebb, legkompetensebb munkavállalókat tudják elérni és bevonzani (Russell, & Brannan, 2016). A munkáltatói márkaépítést és a tehetséggondozást hosszútávú stratégiának nevezik az emberierőforrás-gazdálkodás területén azáltal, hogy hozzájárulnak a megfelelő alkalmazottak vonzásával, toborzásával és megtartásával kapcsolatos feladatokhoz (Maurya et al., 2020).

A tehetségek központi szerepet játszanak napjaink tudásalapú gazdaságában. Egyedi gondolkodásukkal és ötleteikkel a tudományos felfedezések, illetve innováció élenjárói, ezáltal a versenyképesség mozgatórugói (Lukovics et al., 2018). Különböznek azonban a vélemények arról, hogy pontosan mit is értünk tehetség alatt (Edwards, 2017). Gyarmathy (2010:2021) alapján *„a tehetség nem egyszerűen a képességek kiemelkedő volta, hanem sajátos attitűd és viszonyulás, amelynek alapja a kiemelkedő teljesítményekhez vezető szokásostól eltérő észlelést és reakciómodot adó különleges idegrendszer. Olyan eltérés, amely gyakran zavaró a társadalom számára, s így beilleszkedési nehézségeket okoz.”* Ezért tehetséggé leggyakrabban az „átlag tehetséget” tudjuk azonosítani, akik kiemelkedő képességekkel rendelkeznek, és csak annyira térnek el az átlagtól, amennyit még a környezet tolerálni képes.

Gergely és Pierog (2018) megközelítésében a tehetség háttérében számos összetevő áll. Elengedhetetlen a kognitív képességek fejlettsége, illetve az olyan fejlett kreatív személyiségjellemzők, mint probléma-érzékenység vagy ötletgazdagság megléte, valamint a jó személyiségjellemzők, mint például a motiváció.

## Z generáció munkával, munkahellyel kapcsolatos elvárásai – hazai kutatási eredmények

A munkavállalók új generációja, a Z korcsoport tagjai jelentős hatást fejtenek ki a munkaerőpiaci trendekre, így a munkáltatói márkára is. Ezek a generációk kihívást jelentenek a HR számára, hiszen teljesen más ösztönzi, motiválja őket, illetve más csatornákon kommunikálnak, más a kommunikációs formájuk és preferenciájuk (Bencsik et al., 2017). A fiatal generáció tagjainak a korábtól eltérő igényeit igazolja a „digitális bennszülött” jelző. Ma már egy friss diplomás tehetség akár többéves szakmai tapasztalattal, magas szintű nyelvtudással, illetve nagyfokú motivációval lép ki a munkaerőpiacra. Ennek következtében saját elvárásokat támaszt a munkáltatókkal szemben, hiszen felismerte pozíciójának előnyét.

Az egyes generációkra vonatkozóan számos elnevezéssel találkozhatunk a szakirodalomban. A leggyakrabban Z generációnak nevezett korcsoportot nevezik továbbá post-millennaristáknak, „Facebook-generációnak”, digitális bennszülötteknek, de gyakran hivatkoznak rájuk „C” generációként is, ami a „connection”, kapcsolat szóból ered (Pál et al., 2017). A Z nemzedék az első olyan globális generáció, akik a high-tech technológiákat készség szinten sajátították el és alkalmazzák a mindennapokban. Tagjai demográfiai szempontból is jelentős eltérést mutatnak a korábbi generációkhoz képest, ugyanis abban az időszakban, amikor a generáció tagjai születtek, az egy anyára jutó

gyermekük száma kettő alá csökkent. A születések számának visszaesése azt eredményezte, hogy a családok minden eddiginél kisebbek lettek. Ez az egyik legkisebb létszámú nemzedék, akit jellemzően idősebb és nem ritkán egyedülálló édesanyák neveltek. Ők vesznek részt legtovább az oktatásban, és jellemző rájuk az élethosszig tartó tanulás iránti igény. Karriervágyuk és szakmai ambíciójuk rendkívül jelentős, valamint technikai és idegennyelvi tudásuk messze a legmagasabb szinten áll a többi, őket megelőző generációhoz képest. A Z generáció e tulajdonságai miatt kiváló munkaerőnek számít. A munkáltatóknak ezért különös figyelmet szükséges fordítaniuk a munkahelyi feltételek kialakítására ezen generáció elköteleződésének érdekében (Szabó-Szentgróti et al., 2019).

## **Anyag és módszer**

A munkáltatói márka vizsgálata netnográfia és kérdőív módszerrel történt, 2021 őszén. A kutatás eredményei a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Tudományos Diákköri Konferenciáján kerültek bemutatásra (Simon, 2021). Jelen tanulmány a kérdőíves vizsgálat részeredményeit ismerteti.

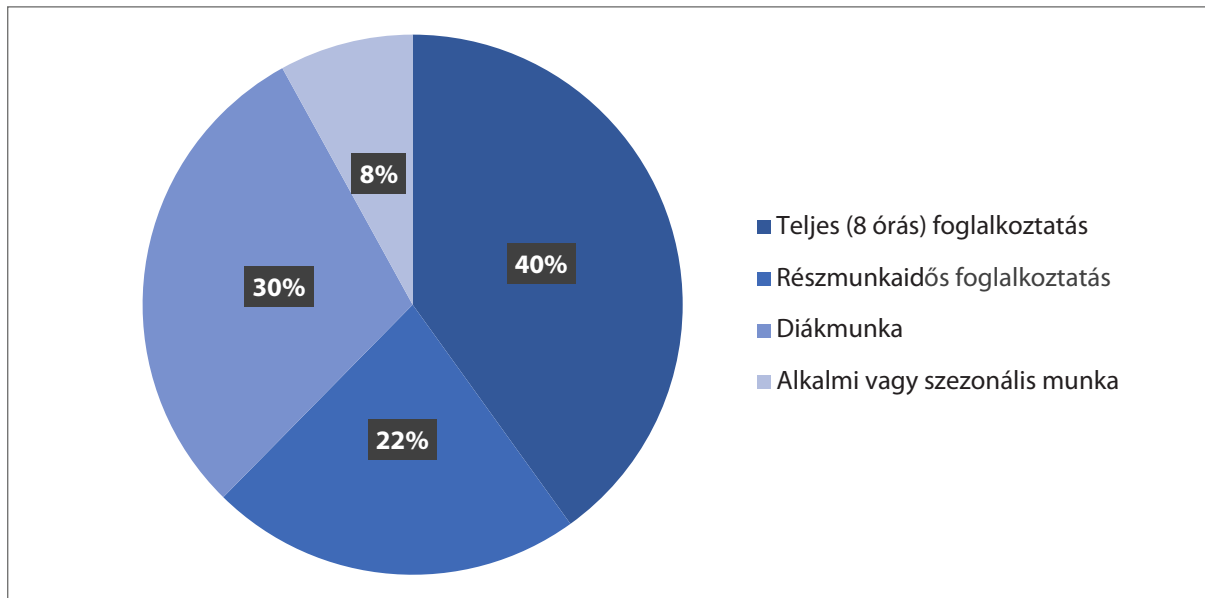
A kérdőíves mintavétel célja a Z generációs munkavállalók elvárásainak felmérése volt, amelyhez Google Űrlapokat használtunk. A kérdőív linkje online megosztható, terjeszthető volt, a mintavétel hólabda módszerrel készült. A mintavételezési módszer által a kérdőív viszonylag rövid időn belül meglehetősen sok emberhez eljutott, ezzel heterogén mintát létrehozva. A saját összeállítású kérdőívet összesen 611 fő töltötte ki, így a mintavételezés relatíve széleskörűnek mondható, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy a vizsgálat nem reprezentatív, így az eredmények elsősorban a vizsgált mintára vonatkoztathatók. A végleges kérdőív 16 kérdésből áll, melyek többsége az értékelés elősegítése érdekében zárt kérdés. Nyitott kérdést abban az esetben alkalmaztunk, amikor a válaszadóktól önálló megfogalmazást vártunk. A 611 válaszadóból 511 fő tartozik a Z generáció tagjai közé. A kérdőív a válaszadók demográfiai adataira, így nemére, életkorára (generációs felosztásban), iskolázottságára, tanulmányaira és munkatapasztalatára, azok szakterületére, állásjelentkezés előtti tájékozódási szokásaikra, illetve munkahelyi preferenciáira kérdezett rá. A munkahelyi preferenciák vizsgálata során 46 db, a feldolgozott szakirodalomra alapozott, releváns befolyásoló tényezőt soroltunk fel, majd ezeket a tényezőket egy 5 fokú Likert-skálán értékelhették a válaszadók, majd néhány esetben a kiértékelhetőség pontossága miatt a Likert-skálát 3 fokúra csökkentettük. A tényezőket munkaidőre, teljes szervezetre, munkakörre vonatkozóan tematizáltuk. A vizsgálat a szervezet kiválasztása során releváns szempontok megítélésére, illetve a különböző anyagi és nem anyagi jellegű juttatások meglétének fontosságára is kitért. A tényezőkön belül helyet kaptak a munkáltatói márkaépítés olyan belső elemei, mint a vezetés alkalmassága, a mindennapos munkakörnyezet, a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek, és olyan külső elemei, mint a vállalat toborzási folyamata, az új munkavállalók beillesztési folyamata, a szervezet kommunikációja, a munkavállaló teljesítményének értékelése vagy a munkáért járó anyagi és nem anyagi jellegű juttatások.

## **Kérdőíves vizsgálat eredményeinek ismertetése**

A munka világa egyre gyorsabban változik, ezzel együtt a munkavállalók jelentős részének tudatossága is egyaránt növekszik. A szervezethez való jelentkezés előtt a potenciális munkavállalók alaposan utánanéznek, mennyire valós mindaz, amit az adott vállalat magáról hirdet. Ahhoz, hogy egy munkaadó magához vonzhassa a tehetségeket, ismernie kell, hogy mi mozgatja az álláskeresőket és a munkaerőpiacot. A kérdőíves kutatás célja, hogy feltárja a potenciális Z generációs munkavállalók munkahellyel kapcsolatos elvárásait, igényeit. Ezen szempontok alapos ismerete ugyanis elősegítheti a szervezetek számára, hogy ennek megfelelően alakítsák ki munkáltatói márkájukat és a jövő munkavállalóiban egy vonzó munkahely képe alakuljon ki a vállalatról.

A preferenciavizsgálat előtt ismertetjük a jelenleg már foglalkoztatott Z generációs válaszadók munkavégzésre vonatkozó adatainak megoszlását. Ezen tényezők vizsgálata során a teljes mintát a Z generációs válaszadók válaszaikra szűkítettük.

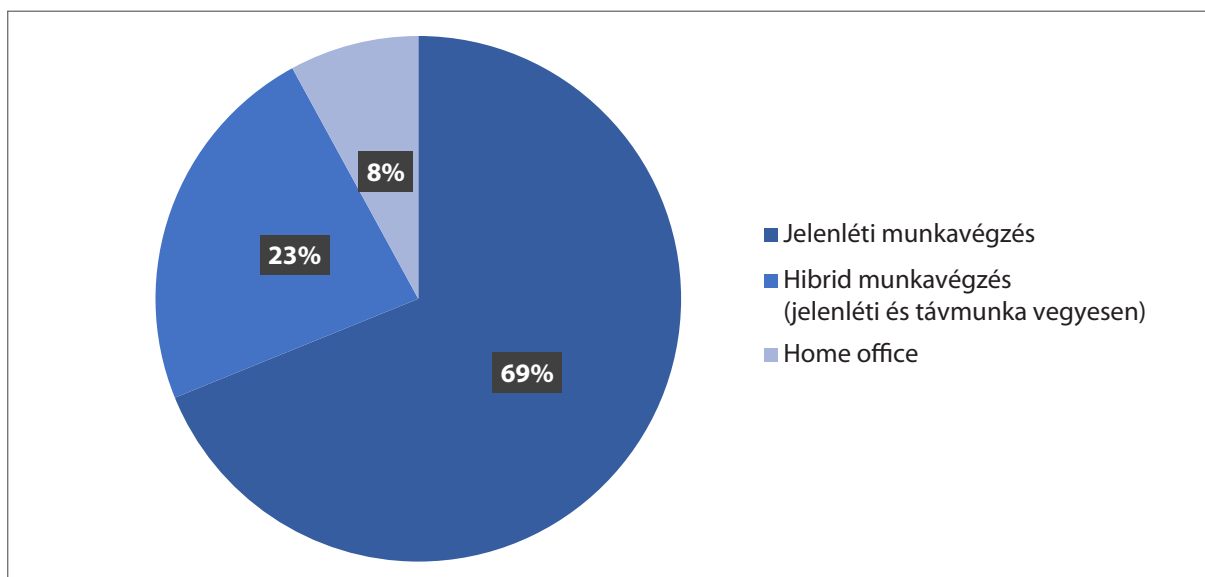
**1. ÁBRA: A JELENLEG MUNKÁT VÁLLALÓ Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK FOGLALKOZTATÁSÁNAK JELLEGE**



Forrás: Simon, 2021, n=511

Az 1. ábra szemlélteti azon válaszadók megoszlását, akik jelenleg foglalkoztatott státuszban vannak. Megállapítható, hogy ezen válaszadókat legnagyobb arányban teljes (8 órás) munkaidőben foglalkoztatják a munkahelyükön. A válaszadók korából (1995–2010 közötti születési évekből) adódóan nagy számban vannak, akik diákmunkát (85 fő) végeznek vagy részmunkaidőben dolgoznak (64 fő).

**2. ÁBRA: A JELENLEG FOGLALKOZTATOTT Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK MUNKAVÉGZÉSÉNEK JELLEGE**

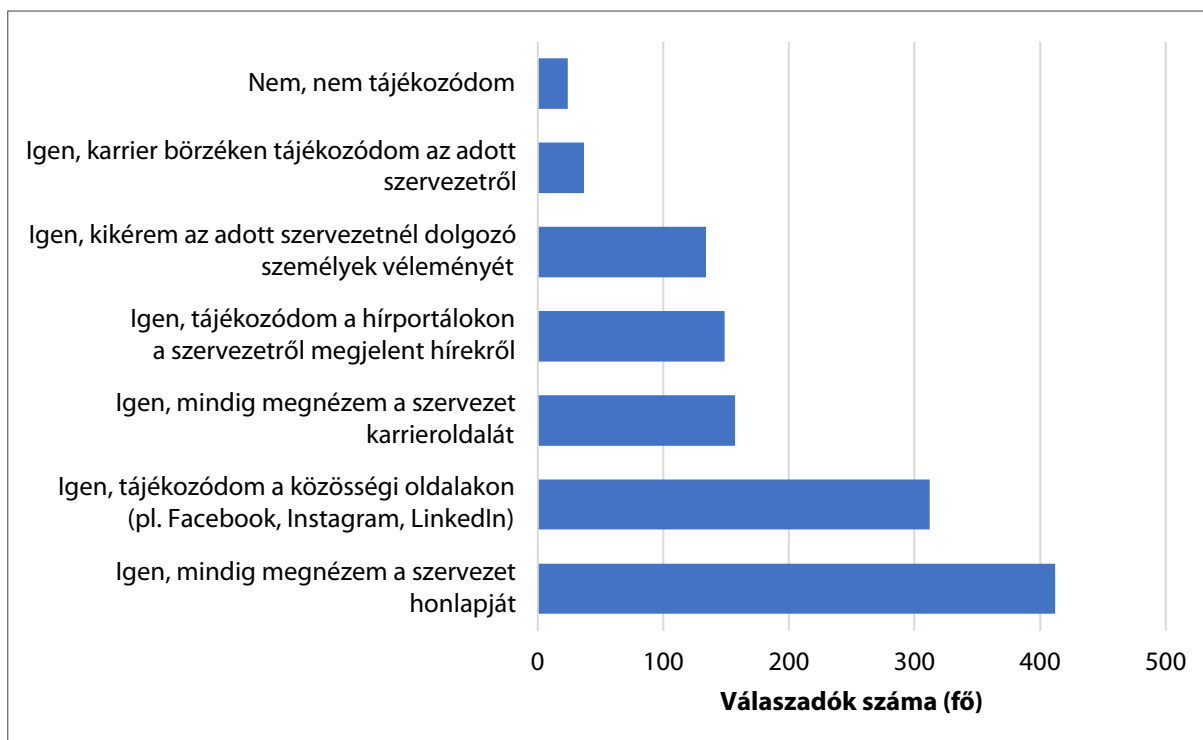


Forrás: Simon, 2021, n=511

A 2. ábra szemlélteti, hogy válaszadók azon része, aki jelenleg foglalkoztatott státuszban van, legnagyobb arányban jelenléti munkavégzést folytat (69%), azonban a hibrid munkavégzés is egyre elterjedtebb, a válaszadók közel negyede már ebben az atipikus foglalkoztatási formában van jelen a munkaerőpiacon.

A vizsgálat során arra kerestük a választ, hogy a Z generációs válaszadók utánanéznék-e az adott szervezetnek, ahová állásjelentkezést adnak le (2. ábra).

**3. ÁBRA: A Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK TÁJÉKOZÓDÁSI SZOKÁSAI  
AZ ÁLLÁSRA TÖRTÉNŐ JELENTKEZÉS ELŐTT**



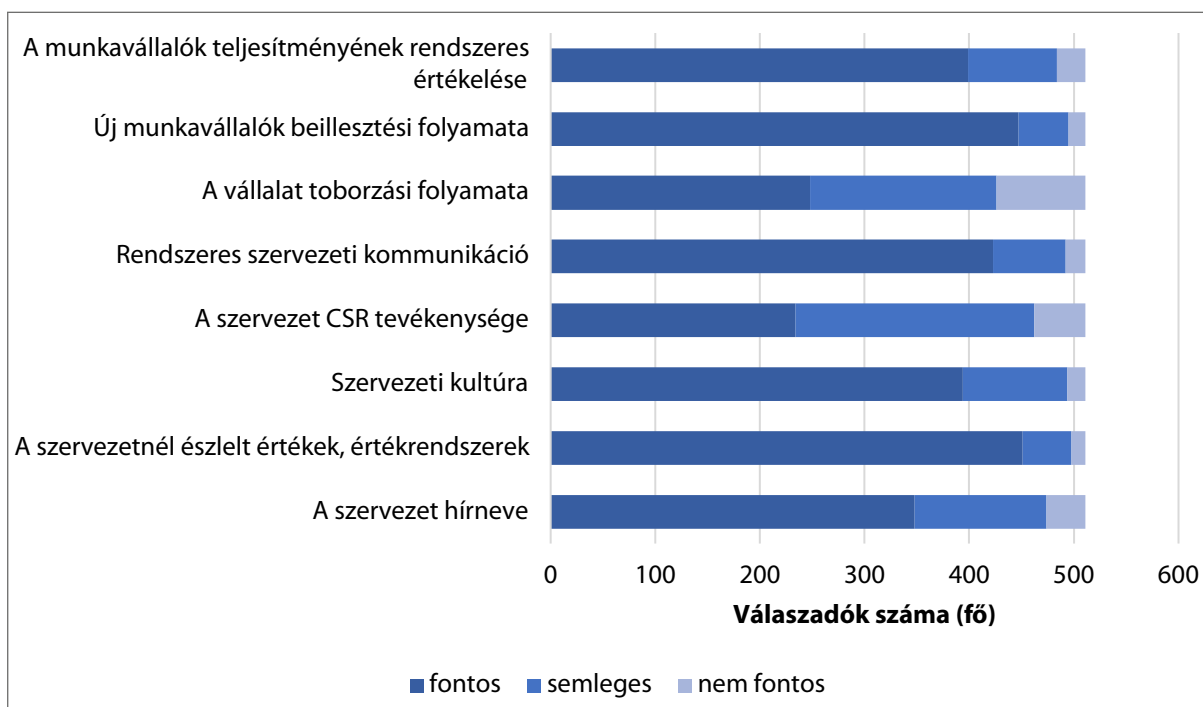
Forrás: Simon, 2021, n=511

A válaszadás során több tényezőt is bejelölhettek a megkérdezettek. A munkáltatói márka vizsgálata során arra kerestünk választ, hogy melyek azok a csatornák, hírforrások, amelyeken keresztül leginkább felkelthető a leendő munkavállalók érdeklődése. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az online felületek, mint a szervezet honlapja (80,7%), a közösségi média oldalak (57,4%), a szervezet karrieroldala (31,8%) a legfontosabb tájékozódási pontok. A hírportálokon a szervezetről megjelenő híreknek, illetve a már vállalatnál dolgozó személyek véleményének is van szerepe, de ez kevésbé döntést befolyásoló. A válaszadók nagyon kevés százaléka, mindössze 4,7%-a, 24 kitöltő nem néz utána a fent említett tényezők egyikének sem állásra való jelentkezés előtt.

A preferenciára vonatkozó kérdések során feltártuk a szervezet kiválasztásánál közrejátszó, a munkaidővel kapcsolatos, a teljes szervezetre, a munkakörre vonatkozó tényezőket, illetve a különböző anyagi és nem anyagi jellegű juttatások megítélését.



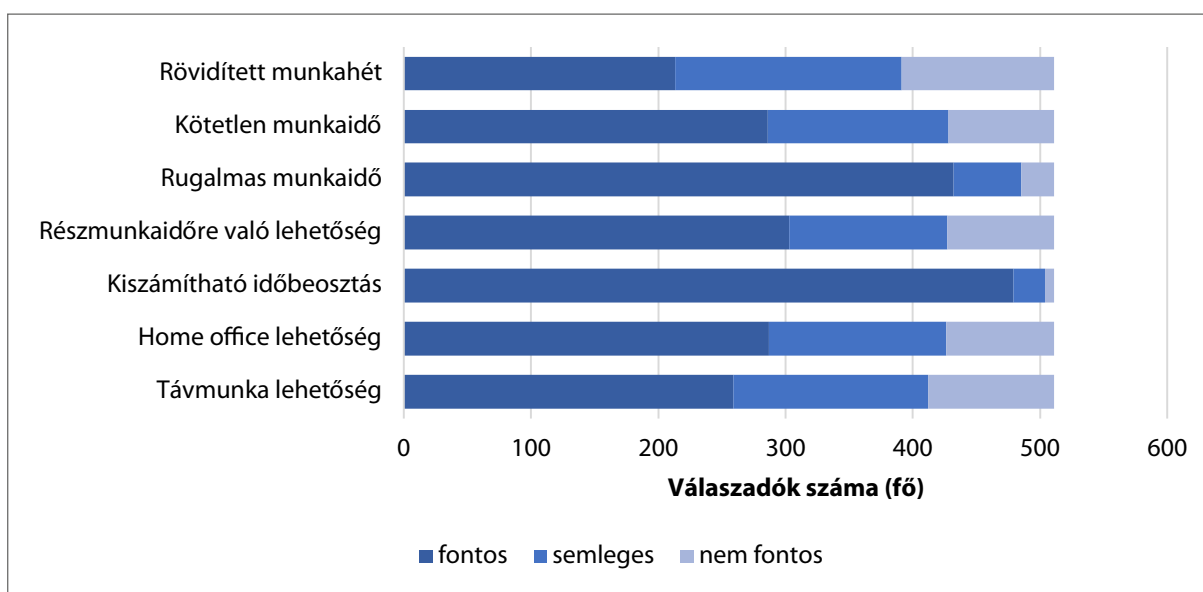
**4. ÁBRA: A SZERVEZET KIVÁLASZTÁSÁVAL KAPCSOLATOS TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE  
A Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK KÖRÉBEN**



Forrás: Simon, 2021, n=511

A szervezet kiválasztásánál döntő szempont volt a Z generációs válaszadók körében a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek (451 válaszadó), az új munkavállalók beillesztési folyamata (447 válaszadó), a rendszeres szervezeti kommunikáció (423 válaszadó), a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése (399 válaszadó), a szervezeti kultúra (394 válaszadó), illetve a szervezet hírneve (348 válaszadó). Ezeket a tényezőket a válaszadók fontosnak, illetve nagyon fontosnak tartották (4. ábra).

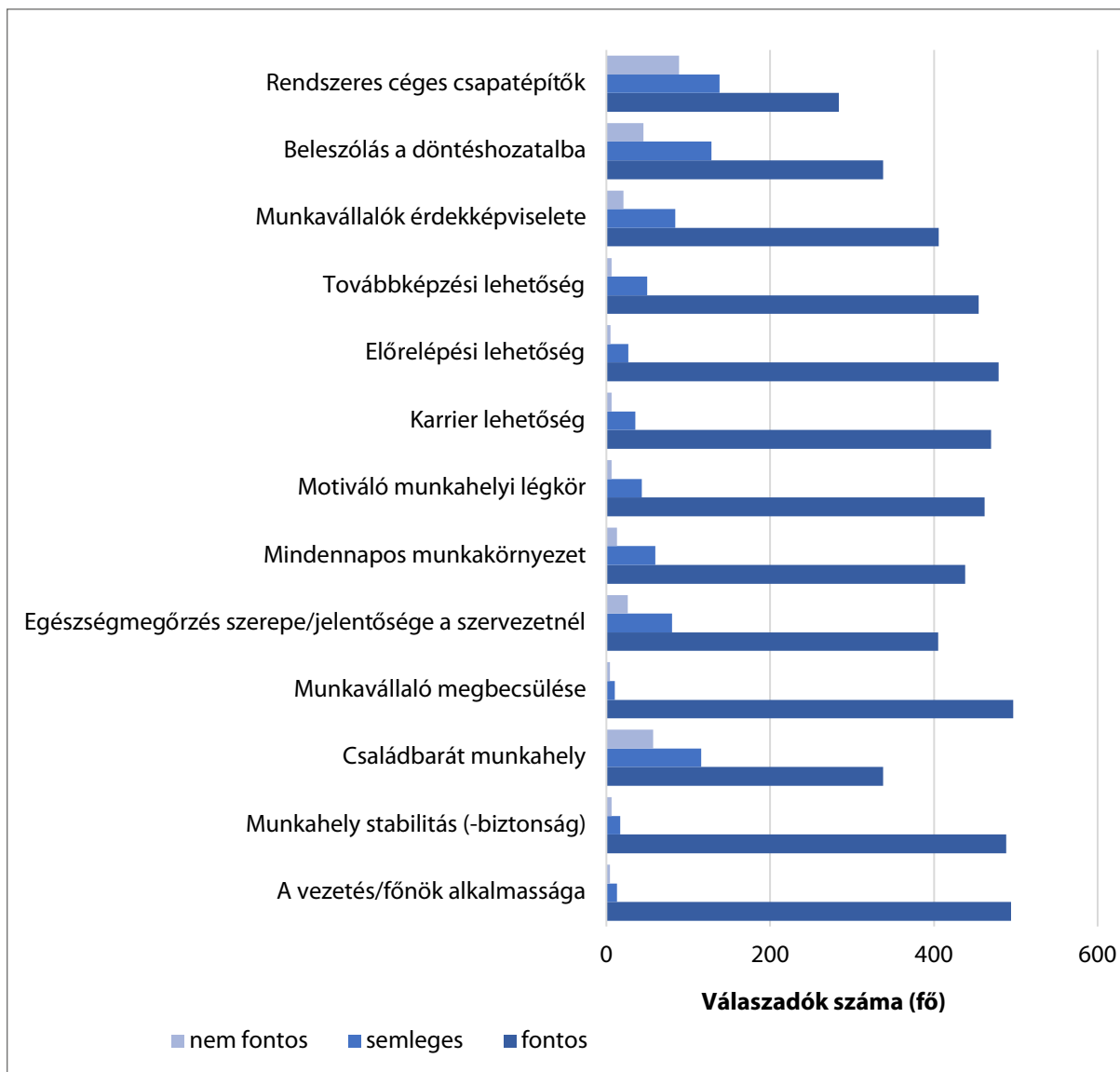
**5. ÁBRA: A MUNKAIDŐVEL KAPCSOLATOS TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE  
A Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK KÖRÉBEN**



Forrás: Simon, 2021, n=511

A munkaidővel kapcsolatos preferenciák eredményeképpen megállapítható, hogy a legtöbben a kiszámítható időbeosztást (479 válaszadó), illetve a rugalmas munkaidőt (432 válaszadó) tartották jelentősnek (5. ábra).

**6. ÁBRA: A TELJES SZERVEZETRE VONATKOZÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE  
A Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK KÖRÉBEN**



Forrás: Simon, 2021, n=511

A teljes szervezetre vonatkozó tényezők közül a válaszadók kiemelten fontosnak tartják a munkavállaló megbecsülését (497 válaszadó), a vezetés/főnök alkalmasságát (494 válaszadó), a munkahely stabilitást (488 válaszadó), az előrelépési lehetőségeket (479 válaszadó), illetve a karrierlehetőséget (470 válaszadó) és a motiváló munkahelyi légkört (462 válaszadó) (6. ábra).

A teljes szervezetre vonatkozó tényezők tekintetében, választ kerestünk arra, hogy van-e összefüggés a válaszok nemenkénti megoszlásában egyes tényezőket tekintve. Ezen tényezők vizsgálatához kereszttábla elemzést készítettünk. Egyrészt vizsgáltuk a nemek és a családbarát munkahely fontosságának megítélését, illetve a nemek és a munkahely-stabilitás (-biztonság) közötti összefüggéseket. Feltételeztük, hogy szignifikáns összefüggést fogunk találni a családbarát munkahely fontosságának és a munkahelyi stabilitás tényezőinek megítélése és a nemek között.



1. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA ELEMZÉS „NEMEK” ÉS „CSALÁDBARÁT MUNKAHELY FONTOSSÁGÁNAK MEGÍTÉLÉSE” KÖZÖTT

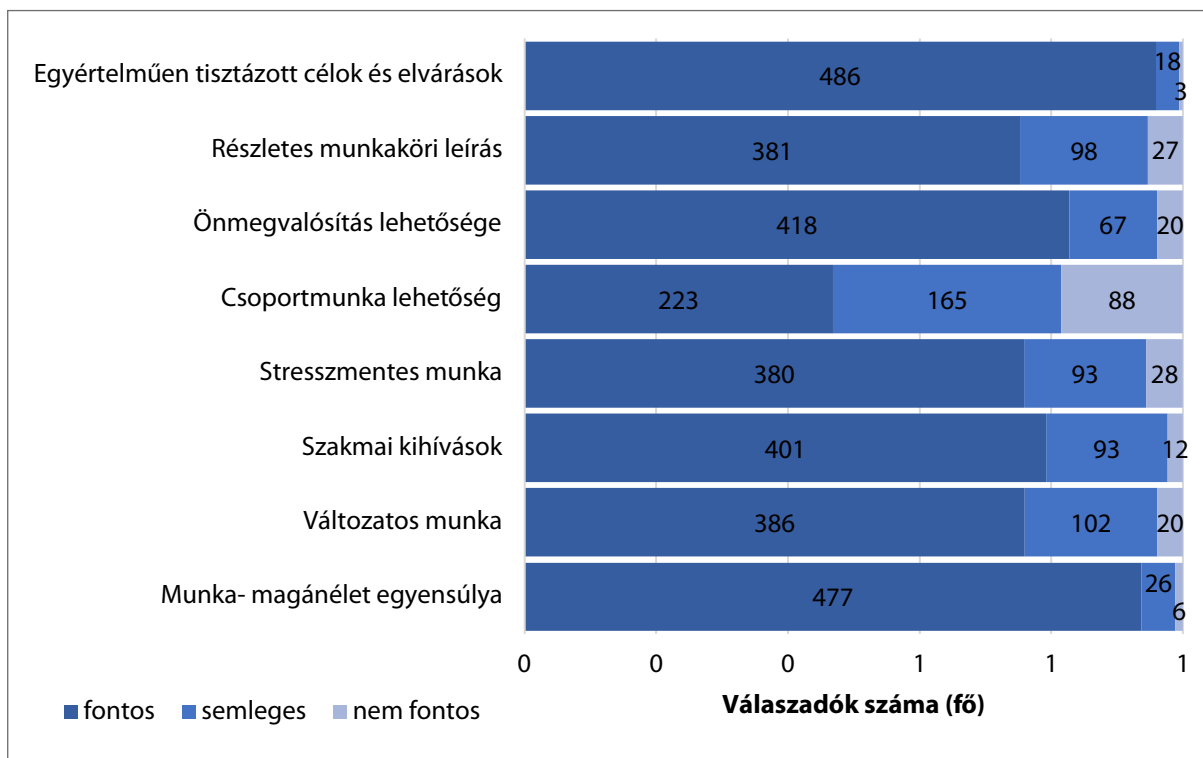
		Nem		Összesen
		Nő	Férfi	
Családbarát munkahely fontosságának megítélése	fontos	269	69	338
	semleges	68	48	116
	nem fontos	32	25	57
Összesen		369	142	511

( $\chi^2 = 26,13$ ;  $df=1$ ; Kritikus  $\chi^2 = 3,84$ ;  $\alpha=0,05$ ; Cramer-féle  $V$  együttható=0,23)

Forrás: Simon, 2021, n=511

A nemek és a családbarát munkahely fontosságának megítélése között szignifikáns összefüggés figyelhető meg, mivel a számított Chi-négyzet nagyobb, mint a kritikus érték, a vizsgált tapasztalati és feltételes gyakorisági táblák között szignifikáns eltérés van 5%-os szignifikancia-szint mellett. Azok között a Z generációs válaszadók között, akik fontosnak ítélték meg a családbarát munkahely meglétét egy munkahelyen, a férfi válaszadók száma szignifikánsabban több. Továbbá azok között, akik semlegesnek ítélték meg ennek a tényezőnek fontosságát, a női válaszadók száma szignifikánsabban több.

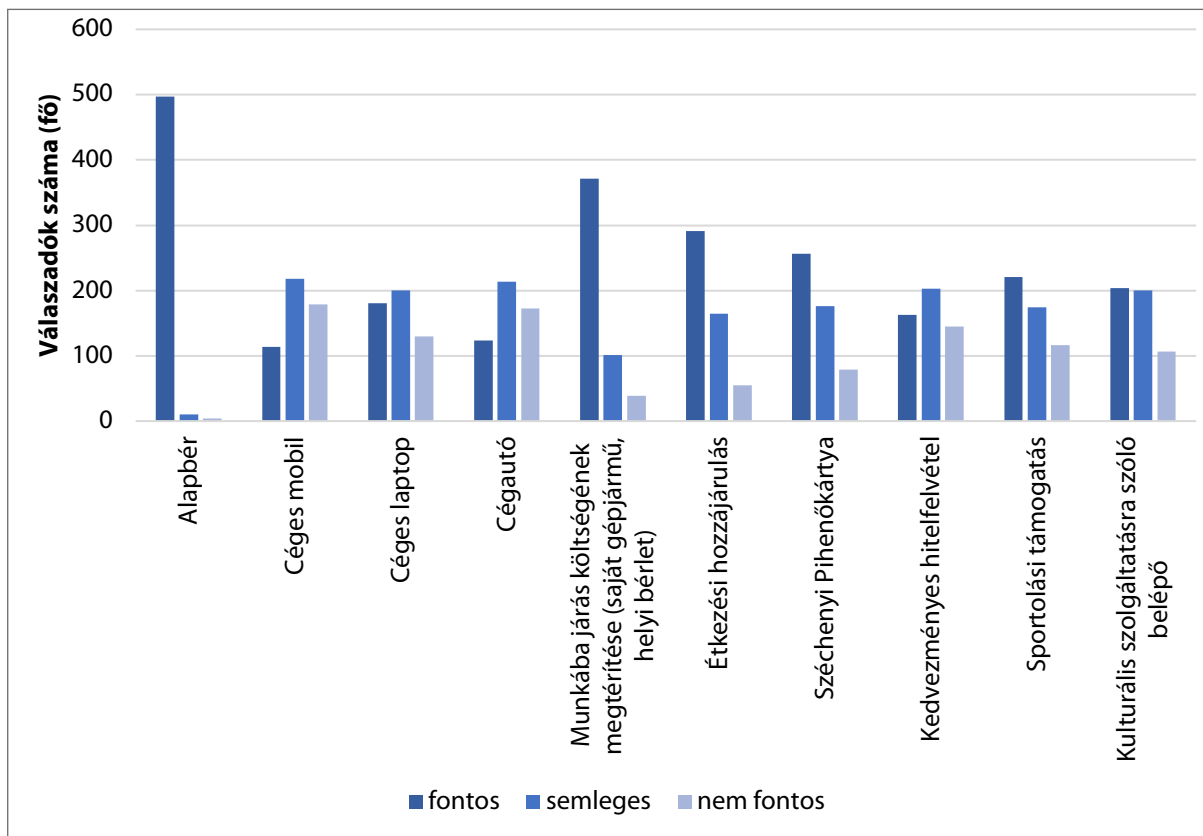
7. ÁBRA: A MUNKAKÖRRE VONATKOZÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE  
A Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK KÖRÉBEN



Forrás: Simon, 2021, n=511

A munkakörre vonatkozó tényezők vizsgálatának eredménye azt mutatja, hogy a válaszadók az egyértelműen tisztázott célok és elvárások mellett a munka-magánélet egyensúlyának fenntartására vágynak egy munkahelyen (7. ábra).

8. ÁBRA: AZ ANYAGI ÉS NEM ANYAGI JUTTATÁSOK MEGÍTÉLÉSE



Forrás: Simon, 2021, n=511

A vizsgált mintában a legfontosabb ösztönző a szakirodalomban egyaránt alátámasztott alapbér, azonban ilyen lehet még a munkába járás költségeinek megtérítése, az étkezési hozzájárulás vagy a Széchenyi Pihenőkártya is (8. ábra).

2. TÁBLÁZAT: A MUNKÁLTATÓI MÁRKA BELSŐ TÉNYEZŐINEK MEGÍTÉLÉSE

A munkáltatói márka belső tényezői (n=511)	
A szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek	
fontos	451
semleges	47
nem fontos	13
Mindennapos munkakörnyezet	
fontos	438
semleges	60
nem fontos	13
A vezetés/főnök alkalmassága	
fontos	494
semleges	13
nem fontos	4

Forrás: Simon, 2021, n=511

A preferenciák között a munkáltatói márka belső tényezői voltak a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek, mindennapos munkakörnyezet, a vezetés/főnök alkalmassága. A válaszadók legnagyobb százaléka ezeket a tényezőket fontosnak tartotta. A három tényező közül a legmagasabb fontos válasz a vezetés/főnök alkalmasságára (494 válasz) irányult. Ezt követte a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek (451 válasz), majd a mindennapos munkakörnyezet (438 válasz) (2. táblázat).

### 3. TÁBLÁZAT: A MUNKÁLTATÓI MÁRKA KÜLSŐ TÉNYEZŐINEK MEGÍTÉLÉSE

A munkáltatói márka külső tényezői (n=511)	
A vállalat toborzási folyamata	
fontos	248
semleges	178
nem fontos	85
Új munkavállalók beillesztési folyamata	
fontos	447
semleges	48
nem fontos	16
Rendszeres szervezeti kommunikáció	
fontos	423
semleges	69
nem fontos	19
Munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése	
fontos	399
semleges	85
nem fontos	27

Forrás: Simon, 2021, n=511

A preferenciák között a munkáltatói márka külső tényezői voltak a szervezet toborzási folyamata, az új munkavállalók beillesztési folyamata, a rendszeres szervezeti kommunikáció, illetve a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése. A válaszadók legnagyobb százaléka ezeket a tényezőket szintén fontosnak tartotta. A négy tényező közül a legtöbb fontos megjelölést az új munkavállalók beillesztési folyamata kapta (447 válasz). Ezt követte a rendszeres szervezeti kommunikáció (423 válasz), majd a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése (399 válasz), illetve a vállalat toborzási folyamata (248 válasz) (3. táblázat).

Az eddig bemutatott Z generációs preferenciák után választ kerestünk arra is, hogy van-e eltérés abban, hogy ezeket a tényezőket vajon a többi generáció is ugyanolyan jelentősnek tartja-e, vagy ez az új generáció sajátossága. Ezen tényezők vizsgálata során a teljes minta került elemzésre.

**4. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA ELEMZÉS „GENERÁCIÓS HOVATARTOZÁS” ÉS AZ „ÚJ MUNKAVÁLLALÓK BEILLESZTÉSI FOLYAMATÁNAK MEGÍTÉLÉSE” KÖZÖTT**

		Generációs hovatartozás		Összesen
		Z generáció	Egyéb generáció	
Új munkavállalók beillesztési folyamata	fontos	447	81	528
	semleges	48	7	55
	nem fontos	16	12	28
Összesen		511	100	611

( $\chi^2 = 9,11$ ; df=1; Kritikus  $\chi^2 = 3,84$ ; alfa=0,0; Cramer-féle V együttható=0,12)

Forrás: Simon, 2021, n=511

A generációs hovatartozás és az új munkavállalók beillesztési folyamatának megítélése között szignifikáns összefüggés tapasztalható (4. táblázat). A számított Chi-négyzet nagyobb, mint a kritikus érték, a vizsgált tapasztalati és feltételes gyakorisági táblák között szignifikáns eltérés van 5%-os szignifikancia-szint mellett. Az egyéb generációs válaszadók közül kevesebben tartották nem fontosnak az új munkavállalók beillesztési folyamatát, mint a Z generációs válaszadók közül. Megállapítható tehát, hogy ez a szempont jelentős a Z generáció számára is, ugyanakkor elmondható az is, hogy ez nem feltétlen az új generáció sajátossága.

**5. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA ELEMZÉS „GENERÁCIÓS HOVATARTOZÁS” ÉS A „RENDSZERES SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ MEGÍTÉLÉSE” KÖZÖTT**

		Generációs hovatartozás		Összesen
		Z generáció	Egyéb generáció	
Rendszeres szervezeti kommunikáció	fontos	423	70	493
	semleges	69	20	89
	nem fontos	19	10	29
Összesen		511	100	611

( $\chi^2 = 8,02$ ; df=1; Kritikus  $\chi^2 = 3,84$ ; alfa=0,05; Cramer-féle V együttható=0,11)

Forrás: Simon, 2021, n=511

A vizsgálatok arra is kiterjedtek, hogy van-e szignifikáns összefüggés a generációs hovatartozás és a rendszeres szervezeti kommunikáció megítélése között (5. táblázat). Az elemzés során szignifikáns összefüggést mutattunk ki. Ez arra enged következtetni, hogy az egyéb generációs válaszadók közül sokkal kevesebben tartották nem fontosnak a rendszeres szervezeti kommunikáció meglétét, mint a Z generációs válaszadók közül. Megállapítható tehát, hogy ez a szempont szintén jelentős a Z generáció számára is, ugyanakkor elmondható az is, hogy ez sem feltétlen az új generáció sajátossága.

## Összefoglalás

A kutatás fókuszában a Z generáció munkaerőpiaci elvárásai, preferenciái álltak, kiemelt figyelmet fordítva az egyes munkáltatói márkaépítés-elemekre. Szakirodalom áttekintés keretében részletes bemutatásra került a munkáltatói márkaépítés HR-funkcióként való megjelenése a szervezetek életében, illetve magának a márkaépítésnek az előnyei. Megállapítható, hogy a HR-funkciók fejlőd-

dési tendenciájának középpontjában a gazdaságban dominánssá váló munkanélküliségre vonatkozó megoldások és válaszok váltak leginkább érzékelhetővé. Azok a belső folyamatok lettek főként hangsúlyosak, melyek támogatják a munkaerő vonzását, megtartását. Egy vonzó, hiteles munkáltatói márka program hatására erősödik a szervezet megtartási képessége, kialakul a munkavállalói elkötelezettség, illetve a legtehetségesebb munkavállalói réteg bevonzásához is hozzájárul azáltal, hogy könnyebb és gyorsabb elérést biztosít a jelentkezőkhöz, ezáltal magasabb jelentkező számot elérve. Ebből a részből nyilvánvalóvá válik, hogy azoknak a szervezeteknek, melynek céljuk az új generáció tehetséges tagjainak vállalathoz vonzása, elengedhetetlen figyelmet fordítaniuk a márkaimázsukra. Ennek oka továbbá többek között a munkaerőpiacra belépő Z generációs új munkavállalók értékszemlélet-változása, a korábbi korcsoportokkal összevetve. De ilyen ok lehet még a fiatalok gyors előrelépés, illetve gyors fejlődés iránti vágya, amely felülírja a szervezeten belüli lojalitás fogalmát. A munkaadóknak rendkívül fontos tudniuk, hogy milyen szempontok játszanak szerepet a potenciális munkavállalók munkahelyválasztásban, mit mérlegelnek a jelentkezők, amikor az állásajánlatok között választanak. Ezen szempontok rávilágítanak arra, hogy mit érdemes egy munkahelynek kínálnia, illetve melyek azok a területek, amelyeket érdemes fejleszteni ahhoz, hogy vonzó legyen a jövő munkavállalói számára és képes legyen megtartani jelenlegi alkalmazottait. A primer kutatás célja ezen szempontok, vélemények feltárása volt. Jelen tanulmány a primer kérdőíves kutatás részeredményeit ismerteti. Megállapítható, hogy a Z generációs válaszadók körében a szervezet kiválasztásánál döntő szempont a szervezet hírneve, a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek, a szervezeti kultúra, a rendszeres szervezeti kommunikáció, az új munkavállalók beillesztési folyamata, illetve a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése egyaránt. A Z generációs potenciális munkavállalók kiszámítható időbeosztásra, illetve rugalmas munkaidőre tartanak igényt egy szervezetnél, hiszen fontos szempont számukra a munka-magánélet egyensúlya is. A vezetés, illetve főnök alkalmassága, a munkahelyi stabilitás megéléte, a munkavállaló megbecsülése, a motiváló munkahelyi légkör kialakítása, a különböző karrier-, illetve előrelépési lehetőségek biztosítása, az egyértelműen tisztázott célok és elvárások a legfontosabb szempontok; illetve az olyan alaphízen kívüli népszerű juttatások meglétére, mint a munkába járás költségeinek megtérítése, az étkezési hozzájárulás vagy a Széchenyi Pihenőkártya, a szervezeteknek egyaránt figyelmet kell fordítania.

## Irodalomjegyzék

- Barizsné Hadházi E., Ujhelyi M., & Filep R. (2021). Foglalkoztatás koronavírus-válság idején, tapasztalatok az Észak-Alföld Régióból. *Régió kutatás Szemle*, 6(1), 48-57. DOI: <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/4>
- Bauer A., & Kolos K. (2017). *Márkamenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://mersz.hu/bauer-kolos-markamenedzsment> (letöltve: 2021. 09. 14.). ISBN: 978 963 454 010 6
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., & Juhász T. (2017). Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 9(2), 121-128.
- Szabó Sz., & Biba S. (2015). A munkáltatói márka szerepe a közszolgáltatásban, különös tekintettel az Y-Z generációra. *Munkaügyi Szemle*, 2015(6), 16.
- Chovan B. (2019). Munkáltatói márkaépítés szerepe a fluktuáció csökkentésében. *Közép-Európai Közlemények*, 12(2), 115-127.
- Csehné Papp I. (2016). Elvárások és realitások a munka világában, *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 8(2), 5-10.
- Dajnoki K., & Héder M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata*. 27, 84-93. DOI: <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2021.08.01.65-76>
- Dajnoki K., & Héder-Rima M. (2020). A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 15(3-4), 93-106. DOI: <https://doi.org/10.14232/jtgf.2020.3-4.93-106>

- Dajnoki K. (2020). A munkáltatói márka (employer branding) kialakítása, menedzselése. In: Dajnoki K., Kun A. I. (szerk.), *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Debrecen, Campus Kiadó, 106-114. ISBN: 9789639822764
- Edwards, M. R. (2017). *Employer Branding and Talent Management*. Oxford Handbooks Online, 18.
- Filep R., Dajnoki K., & Barizsné Hadházi E. (2023). Dolgozói elégedettség a Balanced Scorecard dimenzióinak tükrében. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 59-66. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.5>
- Gergely É., Pierog A. (2018). A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 31-43. DOI: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.3>.
- Gyarmathy É. (2010). A tehetséggondozás pszichológiája. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 65(2), 221-232. ISSN 0025-0279
- Héder M. (2017). A tehetségmenedzsment kapcsolata más HR-funkciókkal. *Köztes-Európa*, 9(1-2), 177-184.
- Kajos A., & Bálint B. (2014). A marketingszemlélet és a HR találkozási pontja – A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*, 45(6), 69-79. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.06.07>
- Karoliny M.-né, Ásványi Zs., & Bálint B. (2019). Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In: Poór J., Karoliny M.-né (szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* [Digitális kiadás]. Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest. <https://mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017> (letöltve: 2021. 09. 14.)
- Kucherov, D. G., Tsybova, V., Lisovskaia, A., & Alkanova, O. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151(1), 126-137. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.06.053
- Központi Statisztikai Hivatal (2020). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2020. I. félév*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf202/index.html> (letöltve: 2021. 06. 19.)
- Lukovics M., Vizi N., & Kézy B. (2018). Tehetségek vonzásának és megtartásának szempontjai a Dél-Alföldön. *Térségek növekedése és fejlődése: egészségipari és tudásalapú fejlesztési stratégiák*, JATE Press Kiadó, Szeged, 243-260. ISBN 9789633153741
- Maurya, K., Agarwal, M., & Srivastava, D. (2020). Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization, Theory & Behavior*. /ahead-of-print/
- Pál E., Törőcsik M., & Jakopánecz E. (2017). Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 51(3), 18-32.
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(19), 1-5. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). Getting the Right People on the Bus: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114-124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>
- Simon D. (2021). *Sikeres munkáltatói márkaépítés – Kulcs a Z generációhoz*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Tudományos Diákköri Konferencia, p.73.
- Szabó-Szentgróti G., Gelencsér M., Szabó-Szentgróti E., & Berke Sz. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(4), 77-88. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Török-Kmoskó J., & Dajnoki K. (2023). A „job hopping” jelenség hatásai. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 30-42. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>