

Garai-Fodor Mónika – Jäckel Katalin

Munkahelyválasztás szempontjai és a motivációs ösztönzők megítélése Z generációs kínai fiatalok körében

Perceptions of Job Choice and Motivational Incentives Among Generation Z Chinese Youth



Összefoglalás

A Z generáció munkahelyválasztásának szempontrendszerét számos tényező befolyásolja. Egyéni preferenciák mellett a generáció-specifikus jellemzők, makrohatások és aktuális fogyasztói, HR trendek. Meglátásunk szerint a mai munkaerőpiaci körülmények között különösen fontos, hogy egy munkáltató képes legyen a potenciális munkavállalókat érdemben megszólítani, elérni és megtartani. Ehhez komplex munkáltatói márkaépítési stratégiára van szükség, amely a szervezetfejlesztési szempontok mellett, a generációs sajátosságokat épp úgy figyelembe veszi, mint az egyéni szinten realizálódó munkahelyválasztás preferenciarendszert és a nagyobb teljesítményre ösztönző motivációs eszközöket. Ebben a tanulmányban a Z generációra, és különösen a kínai fiatalokra összpontosítunk, abból a szempontból, hogy hogyan választanak munkahelyet, és hogyan motiválják őket a jobb teljesítményre.

Journal of Economic Literature (JEL) kódok: M10, M54, J40

Kulcsszavak: Z generáció, faktoranalízis, kínai primer kutatás

Summary

There are a number of factors that influence Generation Z's choice of jobs. Besides individual preferences, there are generation-specific characteristics, macro influences and current consumer and HR trends. In our view, it is particularly important in today's labour market

DR. GARAI-FODOR MÓNIKA, egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar (fodor.monika@kgk.uni-obuda.hu); DR. JÄCKEL KATALIN, egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar (jaeckel.katalin@uni-bge.hu).

conditions for an employer to be able to reach, attract and retain potential employees in a meaningful way. This requires a complex employer branding strategy, which, in addition to organisational development aspects, takes into account generational characteristics as well as the preference system for job choice at the individual level and motivational tools to encourage higher performance. This study focusses on Generation Z, and in particular young people in China from the perspective of how they choose jobs, and how they are motivated to perform better.

Journal of Economic Literature (JEL) codes: M10, M54, J40

Keywords: Generation Z, factor analysis, Chinese primary research

BEVEZETÉS

A Z generáció munkahelyválasztási preferenciáit számos tényező befolyásolja, köztük a turbulens technológiai fejlődés, a folyamatos gazdasági változások és kihívások valamint a társadalmi változások. A makrokörnyezet rendkívül gyors változása bizonytalanságot okoz a szervezetek, a vezetők és a munkavállalók számára is, számos új szervezetfejlesztési és HR stratégiai lépést igényelve (Balogh et al., 2021; Garai-Fodor et al., 2023a). Mindennek a következménye, hogy a korábban működőképes stratégiák már nem működnek vagy nem megfelelően működnek (Varga, 2021). Mindig újabb és újabb megoldások, rugalmas alkalmazkodás szükséges ahhoz, hogy ebben a világban sikeresek lehessenek a cégek és a munkavállalók is. A munkaadók nem engedhetik meg maguknak, hogy csak reagáljanak, kövessék az eseményeket. Napjainkban már nem csak és nem is lépést tartaniuk, hanem előre kell tekinteniük, meg kell próbálniuk megjósolni, hogy mi lesz a következő trend és változás, amire választ kell adniuk. Vagyis a digitalizáció segítségével, a rendelkezésre álló információk alapján prediktív következtetéseket kell levonni a szervezeti employer branding stratégia kialakítása érdekében (Zsigmond et al., 2021; Mizser, 2022; Berke et al., 2021; Tick, 2013, Garai-Fodor et al., 2023b).

Olyan új kompetenciákkal kell számolni, mint a projektszemélet, az innovatív gondolkodásmód, az agilis személelmód, melyek a korábban tapasztaltaknál sokkal nagyobb hangsúlyt kaptak a hatékony munkavégzés szempontjából (Bencsik, 2022; Tóth–Csiszárík-Kocsir, 2022; Dobos et al., 2022).

Ezen ismérvek szempontjából is primer kutatásunkat továbbra is rendkívül aktuálisnak és kiemelten fontosnak tartjuk.

A PwC által végzett, 80000 kitöltő véleményét tükröző 2023-as munkaerőpiaci preferencia felmérés is kiemelte, hogy az *empatikus vezetés és a méltányos bérezés* teszi vonzóvá egy munkahelyet napjainkban. Tekintettel a stabilan magas inflációs környezetre, a versenyképes alaphár mellett az egyéb pénzbeli juttatásokat kínáló munkahelyek a legvonzóbbak. Ugyanakkor a munka tartalma, a magánélet tiszteletben tartása, valamint a csapat és a vezető szerepének növekedése mind arra mutatnak, hogy a munkavégzés azon körülményei is fontosak a munkavállalóknak, amelyekre elsősorban a közvetlen felettes van hatással. Míg előző évben a

munkahely stabilitása kiemelten fontos szerepet kapott, idén az látszik, hogy a munkavállalók kevésbé tartanak munkahelyük elvesztésétől, és inkább olyan tényezőkre fókuszálnak, mint az alaplábér növelése, vagy a munka-magánélet egyensúlyának megtalálása. A béreket lenyomó inflációt nemigen tudták a vállalatok maradéktalanul ellensúlyozni, így a magyar munkavállalók többségének csökkent a reálbére, és kritikus kérdés lett életszínvonaluk megtartása. Ezért nem is meglepő, hogy a pénzbeli javadalmazási elemek tavalyhoz képest még tovább erősödtek: az alaplábér és túlorapénz mellett megjelent a bónusz, mint az egyik legfontosabb szempont. Az előző évi felmérésben a gazdasági és társadalmi sokkhatások miatt (ukrán háború, energiaválság, infláció) a humán faktorok, mint a vezető szerepe vagy a csapat megtartó ereje másodlagossá váltak. Az idei eredmények viszont azt mutatják, hogy az emberek elkezdtek hozzászokni a folyamatosan változó és kiszámíthatatlan környezethez. Egyúttal rájöttek arra, hogy az önálló megküzdés helyett nagyobb mértékben támaszkodjanak egymásra, így a kollégákra és a felettesre is (PWC, 2023). A PwC felmérése tehát rávilágít arra is, hogy a pénzbeli tényezők mellett a vezető személye, inspiráló és gondoskodó attitűdje az, amire érdemes hangsúlyt fektetni, azt fejleszteni, és a jelöltek felé láthatóbbá tenni. Ezért lényeges valamennyi szervezet számára, hogy kialakítsa azt a különleges és egyedi vállalati kultúrát, ami alapján pozitívan tudja magát pozícionálni az érdekeltjei körében.

A szervezetek felismerték, hogy egyik legfontosabb értékük a hatékony munkaerő ellátás (Varga, 2023b), azaz a képzett, kellően motivált jelöltek, akik később lojális munkavállalókká válnak. Ezen tényezők kiemelten fontos szerepet kapnak a cégek számára a produktív működésben. A Candidate Lifecycle Management ezért a munkaerő ellátásnak integrált stratégiájává válik (Ásványi–Riedelmayer, 2023; Machova et al., 2020).

Az Employer Branding stratégia és a Candidate Lifecycle Management között szoros kapcsolat áll fenn, mivel mindkettő a munkáltatói márka és a munkavállalói élmény építésére összpontosít az alkalmazottak teljes életpályája során. Az Employer Branding stratégia arra összpontosít, hogy hogyan kommunikálja és építi fel egy szervezet hírnevét és vonzerejét potenciális és jelenlegi munkavállalói számára. Ez magában foglalja az egyedi munkáltatói értékesítési javaslat (EVP) meghatározását, a vállalati kultúra és értékek kiemelését, valamint a munkáltatói márka konzisztens kommunikációját a különböző csatornákon keresztül, beleértve a webhelyet, a közösségi médiát és a munkaerőpiaci hirdetéseket (Forbes, 2017; Kovács, 2018).

A Candidate Lifecycle Management pedig azon folyamatok és gyakorlatok összessége, amelyek a jelentkezéstől kezdve az alkalmazásig és az alkalmazottak hosszú távú elkötelezettségéig terjednek. Ez magában foglalja a jelentkezői élmény javítását, az onboarding folyamatok optimalizálását, a belső mobilitás és a fejlődési lehetőségek biztosítását, valamint a munkavállalói élmény folyamatos javítását.

Összegezve, az Employer Branding stratégia és a Candidate Lifecycle Management közötti kapcsolat az, hogy az erős munkáltatói márka segíthet vonzóbbá tenni a szervezetet a jelentkezők és az alkalmazottak számára, miközben a Candidate Lifecycle Management folyamatok és gyakorlatok segíthetnek a munkáltatói márka ígéreteinek és értékeinek teljesítésében a munkavállalói élmény során (Cygnum, 2023; Hegedűs–Nagy, 2016).

Fiatal tehetségek keresik a lehetőségeket, a cégek pedig képzett szakembereket keresnek fejlődésükhöz, munkájuk elvállalásához. A lehetőségek azonban korlátozottak, és nagy a ver-

seny az álláskeresők között. Nőtt a jelöltek aránya, és az egyes állásokra jelentkezők magas száma egyre nehezebbé teszi a kiválasztási folyamatot és az esetleges állásajánlatot (Krajcsák, 2018; Lukovszki, 2015; Piricz–Sógor, 2021)

A munkát kereső fiatalok közül sokan nagy nyomással szembesülnek a munkahelyükön, sőt szorongással és depresszióval is szembesülnek, amelyek egyre gyakoribbak a munkavállalók körében. Nagyon gyakran hallani az egyetemi hallgatóktól a munkaerőpiaccal kapcsolatos kérdéseket. A gyakran feltett kérdések között szerepel, hogy a fiatal melyik cégnél, pozícióban/beosztásban fog dolgozni, vagy egyáltalán kap-e munkát. Ha elhelyezkednek, kétségek merülnek fel abban, hogy milyen lesz a szakmai fejlődésük, tetszeni fog-e nekik a munka, és képesek lesznek-e elérni a cég által kitűzött és személyes céljaikat. A közelmúlt gazdasági visszaesése súlyosbította ezeket a problémákat, jelentősen megnehezítve a fiatal tehetségek munkaerőpiacra lépését. A vállalatok megváltoztatják munkamódszereiket, hogy vonzzák és megtartsák a Z generációt. A technológia demokratizálja a munkaerőpiacot, és számos lehetőséget teremt azon szegmensek számára, amelyek belépési korlátai korábban nagyon magasak voltak. A társadalmi felelősségvállalás, a sokszínűség és a befogadás napirendje egyre inkább beépül a vállalati zsargonba. A piac egyre dinamikusabb. A mai pozíciók nem ugyanazok, mint a holnapiak, ezért a fiatal tehetségeknek ki kell fejleszteniük bizonyos készségeiket, hogy az interjúkon brillírozzanak és sikeres karriert folytathassanak. 5 fő képesség, amelyet a fiatal tehetségeknek fejleszteniük kell mindenképpen. Ezek a következők:

- Folyamatos tanulás.
- Az érzelmi intelligencia, mely segít a legváltozatosabb személyes és szakmai helyzetek kezelésében, beleértve az interperszonális kapcsolatok dinamikáját is.
- Karriervezetés: A karrier főszereplője a kezdeményezőképeség és a proaktivitás szükségességét tükrözi, amelyben a szakember felelősséget vállal tetteiért és attitűdjéért.
- Reziliencia: Kulcsfontosságú, hiszen az biztos, hogy lesznek kihívások, frusztrációk, és fontos, hogy a szakemberek tudják, hogyan kezeljék ezt.
- Türelem.

Napjaink munkaerőpiaca folyamatosan változik, egyre erősebb a verseny, és az új készségek iránti kereslet gyorsabban növekszik, mint valaha. A fiatal tehetségek és a holnap munkaerőpiaca elválaszthatatlanul összefügg. A fiatalok fognak segíteni a holnap piacának felépítésében. A jelenlegi forgatókönyv meglehetősen kihívásokkal teli, ezért optimistán kell a jövőbe tekinteniük mind a cégeknek, mind a munkavállalóknak (Machová et al., 2020; Kajos–Bálint, 2014.)

ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásunk fókuszában a munkahelyválasztási preferenciák, a jobb teljesítményre ösztönző eszközök rendszerének vizsgálata állt. A tanulmány keretében egy kvantitatív eljárás során 2022-2023-ban magyar és kínai válaszadók körében megvalósult előtesztelt, sztenderdizált kérdőíves online megkérdezés részeredményeit mutatjuk be. A magyar válaszadók körében önkényes mintavétel mellett 549 értékelhető kérdőívet dolgoztunk fel, a kínai mintavétel során hólabda eljárást alkalmaztunk, 300, kifejezetten Z generáció köréből érkező választ elemezve.

A két mintavétel során azonos kutatási segédeszközt alkalmaztunk, melynek kérdéskörei a munkahelyválasztási preferenciák, az egyéni karrierút, a teljesítményösztönzés és a generáci-

ős különbségek kezelése voltak. A kérdőívek két nyitott kérdés kivételével csak zárt kérdéseket tartalmaztak, eldöntendő, szelektív és skálás kérdéstípusok formájában.

Korábbi tanulmányaink keretében ismertettük részletesen a magyar mintán nyert eredmények főbb konklúzióit (Garai-Fodor et al., 2023a; Jäckel–Garai-Fodor, 2022), így jelen esetben a kínai mintán nyert adatokra fókuszálunk. A kutatás fő célja a munkahelyválasztási preferenciák és munkahelyi ösztönzők generáció-specifikus elemzése volt, magyar és kínai eredmények relációjában. A kutatás további célja volt a kínai fiatalokat nagyobb teljesítményre ösztönző munkahelyi motivátorok csoportosítása.

A tanulmányban ismertetett eredmények értékelése során a leíró statisztika mellett az összefüggésvizsgálatok esetében, a metrikus és nem metrikus skálán mért adatok összevetése okán variancia-analízist, a többváltozós eljárások közül pedig a faktor-analízist alkalmaztunk. A variancia-analízis során a két változó összefüggésének megállapításához a one-way ANOVA módszert, és a hozzá tartozó szignifikancia értéket ($p \leq 0,05$) vettük alapul, a faktoranalízis során pedig a KMO érték, az összvariancia-érték és a szakmai magyarázhatóság alapján döntöttünk a végső faktor-struktúra mellett (Sajtos–Mitev, 2007).

A minta szocio-demográfia jellemzői

A megkérdezettek teljes köre 19-22 év közötti, Z generáció tagjaiból került ki, mivel a kínai fiatalok munkahelyválasztásának megismerése volt alapvető célunk. A minta nem szerinti megoszlását tekintve 44% volt a női és 56% a férfi válaszadó aránya. A kérdőív kitöltőinek édesanyja és édesapja 42 év alatti, jellemzően (95%) városi lakosok.

EREDMÉNYEK

Munkahely választását meghatározó tényezők

A kutatás keretében első ízben azt vizsgáltuk, hogy a fiatalok esetében a munkahely választásnál milyen tényezők játszanak szerepet. A magyar mintán nyert eredmények szerint az előrejutás lehetősége, az, hogy a szakmai fejlődés biztosított legyen a munkahelyen és hogy jó csapatléleklátás jellemezze azt, voltak a legfontosabb szempontok.

1. táblázat: Munkahelyválasztást befolyásoló tényezők rangsora a mintában (ahol 1=egyáltalán nem fontos, 4= teljes mértékben fontos)

Tényezők	átlag
A vállalat pénzügyi háttere és piaci stabilitása	3,10
A vállalat hírneve és általános megítélése	3,00
A munka és a magánélet egyensúlya nem sérülhet	3,07
Lehetőséget kell biztosítani a külföldi munkavégzésre	2,43
Az alapfizetésen felül egyéb juttatásokat és támogatásokat is kell biztosítani	2,80
Külföldi tulajdonú vállalat legyen	2,00

Tényezők	átlag
Kiszámítható, rögzített munkaidővel rendelkezzen	2,72
Legyen lehetőség a szakmai fejlődésre	3,08
Változatos munkafeladatokat kell ellátni	2,62
Kreatív munkának kell lennie	2,67
Legyen lehetőség az előrelépésre a vállalatnál	3,00
A vállalatnak sok embert kell foglalkoztatnia	2,18
Magas fizetést biztosítson	3,18
A vállalatnak átlátható teljesítményértékeléssel és visszajelzéssel kell rendelkeznie	2,77
Teljesítményalapú bónuszok is legyenek	2,97
Továbbképzési lehetőségek, vagy továbbképzés biztosítása	2,80
Jó csapatszellem	3,18
A vállalatnak társadalmi felelősségvállalást kell vállalnia	2,75
Országosan ismert vállalat legyen	2,40
Nemzetközileg ismert vállalat legyen	2,30
A vállalatnál fiatalabb legyen az átlagéletkor	2,38
Kínai tulajdonú vállalat legyen	1,53
Multinacionális vállalat legyen	2,25
Ne munkaerő-közvetítő ügynökségen keresztül alkalmazzanak, hanem inkább a vállalat alkalmazottja legyenek	2,42
Rugalmas munkaidővel rendelkezzen	2,95
Modern munkakörnyezet legyen	2,88
A vezető személyisége és stílusa	3,05
A vállalatnál legyenek elérhetőek a kompetenciafejlesztő képzések	2,80
Legyenek vállalati programok és rendezvények	2,57
Legyen lehetőség az idegen nyelvek használatára és fejlesztésére	2,63
A vállalat Employer Branding stratégiájának ismertnek kell lennie	2,52
A vállalatnak elfogadónak és befogadónak kell lennie	2,70
A vállalatnak sportolási lehetőségeket kell biztosítania	2,37
Legyen egy jól ismert életútmodell a vállalatnál	2,80
A munkavégzés nyelve megegyezzen az anyanyelvemmel	2,12
A munkát angol nyelven kell végezni	2,07
A munkát idegen nyelven kell végezni	2,17
A közvetlen felettesének beszélnie kell az anyanyelvét	2,22

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=300)

A kínai válaszadók preferenciarendszere a magyartól kissé eltért: számukra a munkahelyen jellemző jó csapatszellem és a magas fizetés azonos mértékben voltak fontosak. A munkahely pénzügyi stabilitása számukra szintén prioritizált szempontként került a preferencia listába, melyet a magyarok nem értékelték ennyire mérvadónak. A kínai fiatalok is – a magyar válaszadók értékítéletével összecsengve – fontos tényezőnek ítélték még az előre lépési lehetőségeket és a munka-magánélet egyensúlyának megtartását.

A kínai fiatalok a válaszok alapján a pénzügyi és gazdasági szempontokat erősebben mérlegelő, ilyen formában gazdaságilag tudatosabb preferencia rendszerrel rendelkeznek, mint magyar társaik, mely azt gondoljuk leginkább az ország gazdasági helyzetével magyarázható. Hozzátevé, hogy a magyar fiatalok pénzügyi tudatosságának fejlesztésére is nagyban rávilágít ez az eredmény (Csiszárík-Kocsir, 2022; Csiszárík-Kocsir–Lentner, 2023).

Azonban azt is látni kell, hogy a kultúrák közötti különbség ellenére is vannak a generációra globálisan jellemző vonások, mely a munkahelyválasztás során is felszínre kerül. Ilyen a csapatszellem nagyra értékelése, mely a generáció sajátos, szociális hálót, kapaszkodót kereső jellemvonásával magyarázható, ahol a munka magánélet egyensúlyának prioritizálása is.

A nagyobb teljesítményre ösztönző eszközök megítélése

A kutatás során megnéztük, hogy a válaszadók szerint milyen tényezők, motivátorok tudnak igazán hatékonyan jobb teljesítményre ösztönözni egy fiatal munkaadót jelenleg. A magyarok körében a leghatékonyabb motiváció a magasabb fizetés, a jó csapatban való együttműködés és az előre lépés lehetősége voltak (Garai-Fodor et al., 2023. Jäckel–Garai-Fodor, 2022).

2. táblázat: *Nagyobb teljesítményre ösztönző eszközök megítélése (ahol 1=egyáltalán nem motivál, 4= teljes mértékben motivál)*

Tényezők	Átlag
Magasabb fizetés	3,42
Lehetőség a munkahelyi előmenetelre	3,13
Külföldi karrierlehetőség	2,87
Nagyobb függetlenség a döntésekben	2,93
Több szabadidő, kevesebb munka	3,28
Saját ötletek megvalósításának lehetősége	3,22
Jó csapatban dolgozni	3,15
Lehetőség képzéseken és szakmai továbbképzéseken való részvétellel	3,07
Egyéb, nem bérjellegű juttatások (cafeteria, utalványok)	2,83
Modern, kreatív munkakörnyezet	3,17
A munkatársaknak beszélniük kell az Ön anyanyelvét	2,48
A közvetlen felettesének beszélnie kell az Ön anyanyelvét	2,48

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=300)

A kínai fiatalokat hatékonyabb teljesítményre saját bevallásuk szerint – munkahelyválasztási preferencia rendszerük ismeretében nem meglepő módon – szintén a magasabb fizetés motivál leginkább. Ezt a több szabadidő és a saját ötletek megvalósításának lehetősége követte.

A motivációs eszközök kapcsán azt tapasztaltuk, hogy a két minta véleménye jobban összecseng: itt a generációra jellemző általános sajátosságok jobban kirajzolódtak, mely nem meglepő, révén, hogy az egyéni értékrenddel a motiváció szoros kapcsolatot mutat fogyasztás-pszichológiai szempontból.

Munkavállalással kapcsolatos jövőbeni tervek

Megvizsgáltuk azt is, hogy a közeljövőben hol és milyen pozícióban képzei el jövőjét a munkavállaló. A magyar fiatalok többsége (52%) inkább Magyarországon maradna munkavállalás céljából, ez a kínai fiatalok esetében még nagyobb arányt mutatott: 65%-ot.

Ez mindkét ország szempontjából azt gondoljuk, hogy üdvözítő eredmény a munkaerő megtartás tekintetében.

A beosztást tekintve a magyarok többség (62%) alkalmazotti munkakörben képzei el jövőjét. A kínaiak esetében ez kisebb arány volt: 52%. A kínai fiatalok jövőbeni terveit tekintve 25% vezetőként képzei el közeljövőjét a munkaerőpiacon és igen szép számban, 21%-ban vannak, akik saját vállalkozás indítását tervezik.

A válaszok alapján azt láthattuk, hogy a kínai fiatalok ambiciózusabbak, mondhatni bátrabbak önmaguk karrierútját, jövőbeni terveit illetően, mely meglátásunk szerint nagyban összefügg az adott kultúra által képviselt értékekkel.

Ezt követően azt vizsgáltuk, hogy nemek szerint kimutatható-e eltérés a motivációs eszközök hatékonyságának megítélése tekintetében.

Az eredmények szerint az alábbi motivátorok esetében volt statisztikailag igazolható az összefüggés ($\text{sig} < 0,05$): az eredmények szerint a hölgyek számára fontosabb motiváció az önállóság, a saját ötletek megvalósításának lehetősége, ahogy az önfejlesztésben való részvétel és a kreatív környezet is. A férfiakat inkább a javadalmazással lehet nagyobb hatékonyságra eredményesen ösztönözni a válaszok szerint.

3. táblázat: *Nagyobb teljesítményre ösztönző eszközök megítélése nem szerinti összefüggésben*

Nagyobb teljesítményre ösztönző eszközök		Átlag	Szórás	sig.
Nagyobb függetlenség a döntésekben	Férfi	2,8	0,79842	0,010
	Nő	3,0	0,90298	
	Total	2,9	0,85518	
Saját ötletek megvalósításának lehetősége	Férfi	3,0	0,73830	0,000
	Nő	3,4	0,73603	
	Total	3,2	0,75606	

Nagyobb teljesítményre ösztönző eszközök		Átlag	Szórás	sig.
Képzéseken és szakmai továbbképzéseken való részvétel lehetősége	Férfi	2,9	0,75561	0,000
	Nő	3,2	0,80077	
	Total	3,0	0,79435	
Egyéb, nem bérjellegű juttatások (cafeteria, utalványok)	Férfi	2,7	0,79145	0,020
	Nő	2,9	1,00304	
	Total	2,8	0,89903	
Modern, kreatív munkakörnyezet	Férfi	3,0	0,76049	0,001
	Nő	3,3	0,77267	
	Total	3,1	0,77947	

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=300); variancia-analízis

Elemeztük továbbá azt is, hogy a motivációs tényezők közül melyek alkotnak egy-egy önálló csoportot a fiatal munkavállalók értékítélete szerint.

Ennek érdekében faktoranalízist alkalmaztunk, melynek során a statisztikailag és szakmailag leginkább magyarázható eredményt adót, háromfaktoros próbát fogadtuk el végső faktorstruktúráként:

Az első az „Önmegvalósítás, és önkifejezés faktorcsoportja”, melybe olyan motivátorok kerültek mint az önálló ötletek megvalósításának lehetősége, vagy épp továbbképzéseken való részvétel és a modern munkakörnyezet. Nem utolsó sorban a csapatszellem, mint a nagyobb teljesítményt ösztönző hajtóerő.

A következő faktorcsoport a „Javadalmazás és külföldi karrier” volt, melybe az anyagi és nem anyagi elismerések, a több szabadidő és a külföldi karrier lehetősége kerültek egy faktorcsoportba a kínai fiatalok válaszai alapján.

A harmadik faktorcsoport a „Kommunikáció”, mely az anyanyelv használatának lehetőségét jelenti, hogy az adott munkahelyen saját anyanyelvén is meg tudja értetni magát a kínai munkavállaló. Ez esetükben a nagyobb teljesítményre ösztönző egyik motivátor is lehet, mely nagyban magyarázható a kínai nyelv nehézségeivel és a kulturális sajátosságokkal egyaránt.

4. táblázat: Nagyobb munkahelyi hatékonyságra ösztönző tényezők faktorstruktúrája

Nagyobb munkahelyi hatékonyságra ösztönző tényezők	Nagyobb munkahelyi hatékonyságra ösztönző tényezők faktorai		
	Önmegvalósítás és önfeljesztés	Javadalmazás és külföldi karrier	Kommunikáció
A saját elképzelések megvalósításának lehetősége	0,849	0,105	0,155
Képzéseken és szakmai továbbképzéseken való részvétel lehetősége	0,779	0,252	0,160
Modern, kreatív munkakörnyezet	0,751	0,321	0,193
Jó csapatban dolgozni	0,537	0,186	0,166

Nagyobb munkahelyi hatékonyságra ösztönző tényezők	Nagyobb munkahelyi hatékonyságra ösztönző tényezők faktorai		
	Önmegvalósítás és önfejlesztés	Javadalmazás és külföldi karrier	Kommunikáció
Magasabb fizetés	0,224	0,882	-0,001
Több szabadidő, kevesebb munka	0,082	0,765	0,275
Lehetőség a munkahelyi előmenetelre	0,122	0,629	-0,166
Nagyobb függetlenség a döntésekben	0,496	0,603	0,059
Egyéb, nem bérjellegű juttatások (cafeteria, utalványok)	0,361	0,481	0,180
Külföldi karrierlehetőség	0,380	0,416	-0,285
A személyzetnek beszélnie kell az Ön anyanyelvét	0,134	0,154	0,908
A közvetlen felettesének beszélnie kell az Ön anyanyelvét	0,173	-0,009	0,880

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=300; KMO=0,773, teljes magyarázott variancia: 67,77%)

ÖSSZEGZÉS

Jelen tanulmányban egy 2023-as, kínai, Z generációs fiatalok körébe megvalósult kvantitatív adatfelvétel részeredményeit ismertetjük. A kutatás keretében a munkahelyválasztás preferenciáját elemeztük, mely kapcsán megállapítást nyert, hogy a bér, a jó csapatszellem, az egyéni fejlődés lehetősége és az adott munkaadó pénzügyi stabilitása a legfontosabb szempontok. A nagyobb munkahelyi teljesítményre ösztönzés esetében is a bérhez kötődő elemek, így a magasabb fizetés a leghatékonyabb ösztönző.

Vizsgáltuk, hogy a válaszadók hol képzelik el jövőjüket: legnagyobb számban hazájukban kívánnak dolgozni a kínai fiatalok, vezetőként és saját vállalkozást indító munkavállalóként is elképzelve jövőjüket.

A kutatás eredményei szerint a kínai fiatalokat nagyobb teljesítményre ösztönző motívációkra rávilágítottunk, és ezek nem szerinti differenciáltságára is. Ezen felül sikerült a motívációs tényezőket csoportosítani a fiatalok értékítélete szerint. Ennek eredményeként három motívációs kört tudtunk definiálni: „Önmegvalósítás, és önkifejezés faktorcsoportja”, a „Javadalmazás és külföldi karrier” valamint a „Kommunikáció”.

Mindezen eredmények gyakorlati segítséget is nyújthatnak a differenciált munkahelyi ösztönzés módszeréhez megítélésünk szerint.

Az eredmények szerint azt láthattuk, hogy mind a munkahelyválasztás preferencia rendszerében, mind a nagyobb teljesítményre ösztönzés kapcsán voltak a magyar és a kínai válaszadók esetében olyan kultúr-specifikus különbségek, melyek a mélyebb elemzésnek jó kiindulópontjai lehetnek. Ugyanakkor megjelentek rendre a generációkra jellemző, általános, globális

vonások is, mely azt gondoljuk, hogy az employer branding szempontjából azért is fontosak, mert közös elemek, azonos eszközök alkalmazásának lehetőségére világítanak rá. Ugyanakkor fontosnak tartjuk megemlíteni a kultúrák közötti különbségek okozta differenciákat, mely igazolja, hogy a generális elemek mellett épp úgy szükség van a munkáltatói márkaépítés differenciált specifikumaira is.

A tanulmányban ismertetett kutatás korlátja, hogy a mintavétel nem reprezentatív, így eredményei az adott válaszadókra érvényesek. A kutatás folytatásában épp ezért egy nem és életkor tekintetében reprezentatív mintavétel megvalósítására törekszünk. A kérdőívet kibővíteni tervezzük a kutatás folytatásában a munkahelyi generációs különbségek átfogó vizsgálata céljából.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ásványi Zsófia – Riedelmayer Bernadett (2023): Érzelmi-alapú foglalkoztatási döntések <https://digitalia.lib.pte.hu/hu/pub/szucs-csapo-jakopanez-empatikus-marketing-pte-ktk-pecs-2023-5802>. Letöltés ideje: 2023.09.12.09:40
- Balogh Renátó – Kardos Magdolna Valentina – Bácsné Bába Éva (2021): *Az Y és Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai* https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/jelenkori_tars-gazd_folyamatok/article/view/34803. Letöltés ideje: 2022.01.20.12:21
- Bencsik Andrea (2022): Knowledge Management Challenges during COVID-19, *Acta Polytechnica Hungarica* 19: 7 pp. 107-126., 19 p.
- Berke Szilárd – Schmidt Marcell – Kőműves Zsolt (2021): Wellbeing at workplace – health promotion and types of stress in Southern Transdanubia. *Régiókutatás Szemle* 6(1), pp. 58-66.,
- Csiszarik-Kocsir Ágnes (2022): The Present and Future of Banking and New Financial Players in the Digital Space of the 21st Century. *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 19, No. 8, 2022. pp.143-160.
- Csiszarik-Kocsir Ágnes – Lentner Csaba (2023): Financial exclusion from the perspective of financial literacy in the digital world of the 21st century through the example of Hungary. *Transformations in Business & Economics*, 2023, vol 22, issue 3, p. 266
- Dobos Oszkár – Tóth István Márk – Csiszarik-Kocsir Ágnes – Garai-Fodor Mónika – Kremmer László (2022): *How Generation Z managers think about the agility in a world of digitalization*. In: IEEE (ed.) IEEE 20th Jubilee World Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics SAMI (2022) : Proceedings Poprad, pp. 207-212.
- Cygnus A.D. Management Consulting LLP (2023): *Employer Branding and Candidate Experience: Key Pillars of successful Talent Acquisition*: <https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-candidate-experience-key-pillars>. Letöltés ideje: 2023.11.20. 11:00
- Forbes (2017): <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/11/17/sjoerd-gehring-how-to-create-a-positive-candidate-and-employee-experience/?sh=2641b2d85a68>. Letöltés ideje: 2023.11.22. 15:30
- Garai-Fodor Mónika – Vasa László – Jäckel Katalin (2023a): Characteristics of segments according to the preference system for job selection, opportunities for effective incentives in each employee group. *Decision Making: Applications in Management and Engineering* 6 : 2 pp. 975-993., 24 p.
- Garai-Fodor Mónika – Vasa László – Jäckel Katalin (2023b): Characteristics of consumer segments based on perceptions of the impact of digitalisation. *Decision Making: Applications in Management and Engineering* 6 : 2 pp. 557-580., 24 p.
- Hegedűs Erika – Nagy Roberta (2016): *Nemzetközi munkaadói márkaépítés*, BDO Felmérés, <https://www.bdorecruitment.hu/BDO/web.nsf/Pub/NHJIT7.html>. Letöltés ideje: 2022.09.19.12:00
- Jäckel Katalin – Garai-Fodor Mónika (2022): *Intergenerational cooperation and generational differences at work*. In: Anikó, Szakál (szerk.) IEEE Joint 22nd International Symposium on Computational intelligence and Informatics and 8th International Conference on Recent Achievements in Mechatronics, Automation, Computer Science and Robotics (CINTI-MACRO 2022): Proceedings. Budapest, Magyarország : IEEE Hungary Section (2022) 418 p.

pp. 171-175. , 5 p.

- Kajos Attila – Bálint Brigitta (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása. A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*. XLV. ÉVF. 2014. 6.sz. 69-79.p.
- Kovács Kata (2018): Az employer branding helyzete Magyarországon. *Humán Innovációs Szemle*, 2017-2018/1-2.68-84.p.
- Krajcsák Zoltán (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49 (2), p. 38-44. DOI: 1014276/VEZTUD.2018.02.04.
- Lukovszki Lívía (2015): Generációk és vállalkozók, *Marketing & Menedzsment*, 49(4), 53-63
- Machová Renata – Zsigmond Tibor – Lazányi Kornélia – Krepszová Veronika (2020): “Generations and Emotional Intelligence”, *Acta Polytechnica Hungarica*, 17: 5. 229-247.
- Mizser Csilla (2022): *Competences for young people to become successful entrepreneurs - as seen by teachers*
In: Szakál, Anikó (szerk.) IEEE 20th Jubilee International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY 2022). Szabadka, Szerbia : IEEE (2022) 457 p. pp. 195-198. , 4 p.
- Piricz Noémi – Sógor Anett (2021): Some workplace ethics issues during coronavirus epidemic. *Arab Journal of Administration*. Vol 41. 259-278.p.
- PWC (2023): https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2023/munkaeropiaci_preferencia_felmeres_2023.html Letöltés ideje: 2023.11.22.14:40
- Sajtos László – Mitev Ariel (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, SPSS Research and Data Analysis Manual Budapest: Alinea Kiadó
- Tick Andrea (2013): *Special Aspects of Teaching in Virtual Learning Environments*. In: Ladislav, Madarász; Jozef, Živčák (szerk.) Aspects of Computational Intelligence: Theory and Applications : Revised and Selected Papers of the 15th IEEE International Conference on Intelligent Engineering Systems 2011, INES 2011. Springer-Verlag (2013) pp. 195-206.
- Tóth István Márk – Csiszárík-Kocsir Ágnes (2022): *Teleworking and the home office – the digital possibilities in work organization*. In: Szakál, A. (ed.) IEEE 10th Jubilee International Conference on Computational Cybernetics and Cyber-Medical Systems ICCM 2022, IEEE Hungary Section, pp. 277-280.
- Varga János (2021): Defining the Economic Role and Benefits of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the 21st Century with a Systematic Review of the Literature, *Acta Polytechnica Hungarica* 18: 11 pp. 209-228.
- Zsigmond Tibor – Machová Renáta – Korcsmáros Enikő (2021): The Ethics and Factors Influencing Employees Working in the Slovak SME Sector. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), pp.171-190. doi: 10.12700/APH.18.11.2021.11.10