

MUNKAHELYVÁLASZTÁS PREFERENCIÁJA SZERINTI FOGYASZTÓI SZEGMENSEK JELLEMZŐI PRIMER ADATOK FÉNYÉBEN

CHARACTERISTICS OF CONSUMER SEGMENTS BY JOB CHOICE PREFERENCE IN THE LIGHT OF PRIMARY DATA

Az értékek, gondolkodásmódok és preferenciák tekintetében jelentősen eltérő generációk együttműködésének lehetőségét egyre nehezebb megteremteni egy munkahelyen. A generációk között szélesedő szakadék okán azt látjuk, hogy komplex, sok esetben egyénre szabott megoldásokra van szükség a HR-marketing területén is. A tanulmány fókuszában a munkáltatói márkaépítés generációspecifikus vizsgálata áll. Kvantitatív eljárás keretében vizsgálták a szerzők a munkavállalók munkahelyválasztását befolyásoló tényezőket és ösztönzőket generációspecifikus szempontból. A primer kutatás keretében előtesztelt, standardizált kérdőíves online felmérést végeztek hólabda mintavételi módszerrel, amelynek eredményeként 1146 értékelhető kérdőívet kaptak. A kvantitatív eredmények feldolgozására leíró statisztikákat, két- és többváltozós elemzéseket alkalmaztak. A kutatás eredményeként a munkahelyválasztás preferenciarendszere szerint elkülönülő klasztereket tudtak azonosítani, azt is megvizsgálva, hogy mely motivációs eszközök lehetnek a leghatékonyabbak az egyes csoportok esetében a magasabb teljesítményre ösztönzés szempontjából. Úgy vélik, hogy kutatásuk hasznos a gyakorlat számára is, mivel rávilágít arra, hogyan lehet differenciálni a munkavállalók körét a munkahelyválasztás szempontjából, és hogyan lehet hatékony ösztönzőket alkalmazni egy-egy adott szegmensre.

Kulcsszavak: munkahelyválasztás preferenciarendszere, motiváció, szegmentálás

It is increasingly difficult to create the opportunity for generations with very different values, mindsets and preferences to work together in the workplace. The widening generation gap means that complex, often individualised, solutions are also needed in the field of HR marketing. The focus of this paper is a generation-specific analysis of employer branding. In the primary research, a pre-tested, standardised online survey was conducted using a random sampling method, resulting in 1146 evaluable responses. As a result of the research, the authors were able to identify distinct clusters according to the preference system for job choice, also examining which motivational tools might be most effective in encouraging higher performance for each group. They believe that this research is also useful for practice, as it sheds light on how to differentiate employees in terms of job choice and how to apply effective incentives to a particular segment.

Keywords: job choice preference system, motivation, segmentation

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Prof. Dr. Garai-Fodor Mónika^a (fodor.monika@kgk.uni-obuda.hu) egyetemi tanár; Dr. Jäckel Katalin^b (jaeckel.katalin@uni-bge.hu) egyetemi docens

^a Óbudai Egyetem (Óbuda University) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Economics and Business) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 02. 27-én, javítva: 2024. 06. 17-én, 2024. 07. 05-én és 2024. 12. 05-én, elfogadva: 2024. 12. 20-án. The article was received: 27. 02. 2024, revised: 17. 06. 2024, 05. 07. 2024 and 05. 12. 2024, accepted: 20. 12. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A munkaerőpiaci kihívások egyike a generációk közötti különbségek kezelése. A tény, hogy a különböző életlévelényekkel rendelkező, differenciált szocio-kulturális és technológiai környezetben felnőtt, illetve felnővő generációk között sok tekintetben mély szakadékot látunk, a munkahelyi beilleszkedés folyamatát, a munkahely iránti lojalitás kialakításának eszköztárát is jelentő mértékben befolyásolja.

Hazánkban a Z generáció körében igen sokan már dolgoznak, vagy épp karrierjük elején állnak, így munkáltatói szempontból különösen fontos célcsoportot jelentenek. A generáció azonban igen eltérő preferenciákkal, gondolkodásmóddal és értékrenddel bír az idősebb generáció tagjaihoz képest, mely a munkáltatók számára is számos HR-, HR-marketingeszköz újragondolását igényli.

A Z generáció sajátossága az élményszerzésre törekvés, a multitasking, a social media felületek aktív használata, mely a munkához, a munkához kapcsolódó feladatokhoz való hozzáállásukban is jelentős változást hozott a korábbi generációkhoz képest. Esetükben nem működnek az X és Y generációra specifikált megoldások sem a toborzás, sem a motiváció erősítése és a lojalitás kialakítása kapcsán.

A Z generáció egyre nagyobb arányú munkaerőpiaci jelenléte azonban indukálja, hogy sajátos elvárásaikkal, preferenciáikkal mindinkább tisztában legyenek a munkáltatók, és számukra adekvát megoldásokat kínáljanak az munkáltatói márkaépítés teljes spektrumában, téve mindezt úgy, hogy a többi, idősebb generáció tagjait se veszítsék el, hanem a generációk közötti együttműködést tudják erősíteni.

Jelen tanulmány keretében a Z generáció munkahelyválasztási preferenciáinak megismerésére törekszünk, azon generációs sajátosságok feltárására, mely segít megérteni a fiatalok motivációját és ezáltal gyakorlat számára is hasznos iránymutatást tud adni a generáció számára adekvát munkáltatói márkaépítés eszköztárának kialakításához. Azt gondoljuk, hogy a generációs különbségek megértése az első lépés ahhoz, hogy a generációk közötti együttműködést erősíteni tudjuk a munka világában épp úgy, mint a mindennapokban.

Szakirodalmi kitekintés

Döntésemleletek a munkahelyválasztás szempontjából

A tanulmány elméleti pillérének egyik fő bázisát a közgazdasági elméletekből táplálkozó korai pályaválasztási elméletek adják (Edwards, 1954; Gati, 1986; Gelatt, 1962). A közgazdasági döntéshozatali modellek alapkonceptiója, hogy a fogyasztói döntések, így a pályaválasztási, karrierválasztási döntések háttérben a profit és a fogyasztói vagyon maximalizálása áll. Ezek közös vonása, hogy az egyének racionális viselkedését, közgazdasági értelemben véve racionális döntés hozatalát feltételezik, melynek értelmében az öröm, a haszon és a vagyon maximalizálása a cél (Edwards, 1954; Simon, 1979). A pályakezdő döntéshozatali modellek a negatív hasznosság minimalizálása mellett a pozitív hasznosság maximalizálásával hozzák összefüggésbe az egyének racionális viselkedését. A Gati

(1986) által kidolgozott „szekvenciális kiküszöbölési modell” (SEM) és a „várható hasznossági modell” (EUM) két, a fenti elveken alapuló pályaválasztási döntési modell.

Mindkét modell megköveteli, hogy a döntéshozó azonosítsa a pályaválasztás során figyelembe vett összes releváns szempontot, fontossági sorrendbe állítsa azokat. Az EUM ezen felül megköveteli a releváns szempontok fontosság szerinti súlyozását is, feltételezi továbbá, hogy a különböző karrierlehetőségek összes hasznossága számszerűsíthető, a pozitív és negatív hasznosságok összeadhatók és kivonhatók egymásból, ezért a karrierlehetőségek hasznossága komplex matematikai képletek alkalmazásával maximalizálható (Gati, 1986).

A racionális döntéshozatal feltételező korai pályaválasztási modellek korlátait felismerték később, a pályaválasztási döntéseket hozó egyéni jellemzőket, preferenciákat és az egyéni attitűd fontosságát hangsúlyozva (Gelatt, 1989). Ezek az elméletek már rávilágítanak a teljesen racionális pályaválasztási modellek korlátjaira, hangsúlyozva, hogy az elfogadható tartományok pontos meghatározása, a releváns szempontok súlyozása és értékelése, a siker valószínűségének becslése nem megvalósítható, hiszen nem lehet a pályaválasztás szempontjából releváns összes szempontot figyelembe venni, az összes releváns információt megszerezni és feldolgozni. Nem beszélve a munkáltatóválasztás során gyakran változó feltételekről, melyek szintén a racionális döntéshozatal lehetőségét bizonytalanítják el (Samuelson, 1937; 1947; Samuelson & Nordhaus, 2004).

A további döntéshozatali modellek és elméletek – beleértve a karrierdöntéseket is – hangsúlyozzák a folyamat összetettségét, melynek felismerése számos kevert pályaválasztási döntési modellhez vezetett: „Dual Processing Theory” (DPT) (Chaiken & Trope, 1999; Strack & Deutsch, 2004; Deutsch & Strack, 2006; Strack & Deutsch, 2006; Evans, 2011), az „Interactive Model of Career Decision Making” (Amundson, 1995) és a „Careership” modell (Hodkinson & Sparkes, 1997).

A „kettős feldolgozási elmélet” (Dual Processing Theory, DPT) szerint az emberi döntéseket racionális és érzelmi folyamatok együttesen irányítják, ezek egymással kölcsönhatásban vannak.

Ezen felül fontos figyelemmel lenni a döntést meghozó egyén meggyőződésére, egyéni preferenciájára, értékrendjére és attitűdjére is, mely szintén meghatározza, hogy mennyire lesz racionális, vagy épp érzelmi aspektusú az adott döntés (Strack & Deutsch, 2004; Deutsch & Strack, 2006; Strack & Deutsch, 2006; Harman, 1981).

Az egyéni motiváció fontosságát hangsúlyozza Schein (1974) „karrierhorgony-modell”-je, mely holisztikus modellként értelmezi és vizsgálja az egyéni motivációt, annak hatását a karrierdöntési folyamatra, nyolc különböző karrierhorgonyt megkülönböztetve.

Szintén a racionális karrier-döntéshozatal korlátjaira hívják fel a figyelmet a véletlenek szerepét hangsúlyozó modellek (Mitchell, Levin & Krumboltz, 1999, p. 115). E modellek szerint a karrierdöntéseket különböző mértékben befolyásolják a véletlen események (Hart, Rayner & Christensen, 1971; Betsworth & Hansen, 1996; Williams

et al., 1998), melyek okán pl. az „integrált pályaválasztási döntési modell” megkérdőjelezi, hogy egyáltalán lehetséges-e teljesen racionális pályaválasztási döntések. Ezt azzal magyarázza, hogy a pályaválasztás a tervszerű és a véletlen események kombinációja (Cabral & Salomone, 1990).

Ahogy a különböző pályaválasztási modellek is mutatják, hogy a munkahelyválasztási folyamat összetett és számos tényező együttes befolyása mentén meghozott döntés eredménye. A döntéshozatali modellek által definiált minden dimenzió vizsgálata messze túlmutatna primer kutatásunk korlátjain.

Primer kutatásunk konceptualizációja során a „Careership” modell koncepcióját vettük alapul (Hodkinson & Sparkles, 1997), annak is elsősorban az életpályán belüli döntésekre vonatkozó részét. Valamint azon modellek szisztémáját vettük még kiindulási alapnak, melyek a pálya-, illetve karierválasztás folyamatában egy egyén életciklusának meghatározó szerepét hangsúlyozzák (Super, 1980; Kenderfi, 2012; Jarvis, 2000). Az életciklus, életpályát primer kutatásunk koncepciójának kidolgozása során kiterjesztettük a generációs marketing koncepciójára, nem egyéni életciklust, hanem generáció-specifikus sajátosságokat vizsgálva. Ennek oka, hogy azt gondoljuk a generációs sajátosságok, a generáció mint célcsoportképző ismérv összetettebb kategória, szoros kapcsolatot mutat az egyéni értékrenddel és gondolkodásmóddal, mely meglátásunk szerint kulcstényező a targetált employer branding stratégiák kidolgozásában (Liu et al., 2021).

Az employer branding (EB) szerepe a munkahelyválasztást befolyásoló tényezők folyamatában

A pályaválasztási, karierválasztási döntések háttere a közgazdászokat régóta foglalkoztatja, számos elmélet született az egyén viselkedésének leírására.

Az employer branding, azaz a „munkáltatói márkaépítés” kifejezés 1996-os bevezetése óta rövid időn belül kifejezetten nagy szerepet kapott. A cégek zöme jelentős erőforrásokat fordít a munkáltatói márkaépítési kampányokra, ami azt jelzi, hogy ezt értékes gyakorlatnak tartják (Backhaus & Tikoo, 2004; Alves et al., 2020). Általában úgy tekintik, hogy a munkáltatói márka a szervezet humán erőforrás-menedzsment (HR) funkciójának hatáskörébe tartozik, bár egyre inkább az a tendencia figyelhető meg, hogy ezt a szerepet marketing, kommunikációs és HR-személyzetből álló multidiszciplináris csapatok irányítják (Minchington, 2009; Betakova et al., 2021). Az utóbbi időben sok olyan krízishelyzettel kellett megküzdeniük a vállalatoknak, mint a COVID-19 okozta problémák, az orosz-ukrán háború, majd a gazdasági válság, aminek a hatását a mai napig érezzük. A vállalatok világszerte soha nem látott számú kihívással és bizonytalansággal szembesülhetnek, ilyenek például az üzletmenet folytonosságának és minden alkalmazott biztonságának szavatolása (Bite & Konczos, 2020).

Bár a munkáltatói márkaépítés talán nem tűnik olyan azonnali prioritásnak, amelyre erőforrásokat kellene

fordítani, valójában éppen ez az a pillanat, amikor a szervezeteknek fel kell lépniük, hogy tiszteletben tartsák, megvédjék, sőt, még fel is emeljék hírnevüket a belső és külső közönség előtt (Denys, 2020; Easa & Bazzi, 2020). Az ilyen helyzetekben rendkívül fontos, hogy a vállalat olyan employer branding stratégiát alkosson, amivel nemcsak, hogy meg tudja tartani a munkavállalóit, hanem vonzóvá tudja tenni a vállalatot a potenciális jelentkezők számára is (Egerová et al., 2021; Monteiro et al., 2020). Tehát miért is jó, ha egy vállalatnak jól működő employer branding stratégiája van? Elsősorban hozzájárulnak egy benyomás kialakulásához – olyan benyomáshoz, amely talán nem is igazán tudatos. A belső márkaépítés kifejezetten összekapcsolja a munkahelyi emberek mindennapi életét a márka hosszú távú, „nagy képet mutató” sikerével (Bergstrom, 2002; Reis & Dionísio, 2021). A belső marketing koncepciója azt állítja, hogy a munkavállalók a vállalat belső vásárlói, a munkahelyek pedig belső termékek. Ahhoz, hogy a szervezetnek elégedett vásárlói legyenek, először is elégedett alkalmazottakkal kell rendelkeznie (George, 1977, 1990; Kökütü et al., 2023; Kőműves et al., 2022). Emellett az erős munkáltatói márkával rendelkező vállalatok potenciálisan csökkenthetik az alkalmazottak megszerzésére fordított költségeiket, javíthatják a munkavállalói kapcsolatokat, növelhetik a munkavállalók megtartását és akár alacsonyabb fizetést is kínálhatnak a hasonló alkalmazottaknak, mint a gyengébb munkáltatói márkával rendelkező vállalatok (Ritson, 2002; Somoliak et al., 2022).

Világszerte vizsgálják, hogy mi befolyásolja a pályázók karrierdöntéseit, vajon mi alapján döntenek egy cég mellett? A szervezetek számára fontos, hogy megértsék, mi vonzza az álláskeresőket egy szervezethez. A szervezeti vonzerő „az elképzelt előnyök, amelyeket egy potenciális munkavállaló egy adott szervezetenél való munkavégzésben lát” (Berthon et al., 2005), azaz az érzékelt gazdasági értéket, érdekértéket, társadalmi értéket, fejlődési értéket és alkalmazási értéket jelöli (Jiang & Iles, 2011; Randstadt, 2024; PwC, 2023). Korábbi tanulmányok kimutatták, hogy a vállalatoknak olyan arculatot kell megvalósítaniuk, ami tükrözi a céljaikat, tehát a márka külső és belső oldalának meg kell egyeznie, de még mindig hiányzott a munkáltatói márkaépítés nemzetközi perspektívája.

A kínai, indiai, németországi és magyarországi mérnökhallgatók körében végzett felmérés alapján kiderült, hogy a munkáltatói imázs egyes aspektusainak (pl. a feladatok vonzereje) hatása országonként eltérő, míg más munkáltatói imázsaspektusok, például az észlelt karrierlehetőségek és a munkahelyi légkör stabil hatást gyakorolnak a hallgatók jelentkezési szándékára. Ezért lehetőség van egy globális munkáltatói pozicionálási megközelítésre (Baum, 2012; Sandeepaniet al., 2023). Habár az employer branding felmérések területén globális tendenciák is jelen vannak, a kutatások térségek, országok vagy egyes cégek esetében is eltérő eredményeket mutathatnak. A törökországi Kocaeli University által készített elemzések eredményei szignifikáns különbségeket mutattak a munkáltatói vonzerő dimenzióinak észlelt fontossági szintjei között a válaszadók nemét illetően, viszont koránt sem

volt olyan markáns eltérés az életkoruk vagy a jelenlegi foglalkoztatási státuszuk alapján (Alniaçik, & Alniaçik, 2012; Nguyen et al. 2022).

Nem véletlen, hogy a kutatókban felmerül a kérdés, hogy országon belül vajon számít-e az egyén jelenlegi foglalkoztatási státusza, neme és életkora, amikor a munkáltató vonzerejét értékeli?

Srí Lankában egy, az egyetemi és posztgraduális hallgatók körében végzett kutatás azt vizsgálta, hogy a két mintacsoport milyen mértékben vonzódik vagy nem vonzódik a munkáltatói jellemzőhöz. Eredményül pedig azt kapták, hogy a Srí Lanka-i végzős diákok és a tapasztaltabb munkavállalók között alig van különbség azon tulajdonságok megítélésében, amelyek vonzóvá teszik őket egy munkáltató számára. Ez összefügghet a társadalmi és kulturális tényezőkkel, a helyi munkaerőpiac jellegével, vagy a helyi szervezeti környezettel (Arachchige & Robertson, 2013).

Egy másik tanulmány pedig a vonzó azonosításának a dimenzióit vizsgálta a munkáltatói márkaépítésben, ezek közül is elsősorban az életkort és a nemet érdemes kiemelni. A kutatásból levont következtetések a következők: Szignifikáns különbségeket találtunk a munkáltatói vonzó dimenzióinak észlelt fontossági szintjei között a válaszadók neme tekintetében. A női válaszadók a férfiakhoz képest nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a társadalmi érték, a piaci érték, az alkalmazási érték és az együttműködési érték dimenzióknak. Statisztikailag szignifikáns pozitív (de gyenge) összefüggés volt a válaszadók életkora és a piaci érték dimenzió érzékelt fontossága között (Alniaçik & Alniaçik, 2012). A fent említett tanulmányok alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy bár a munkáltatói márkaépítés elmélete mindenki által ismert, de az esetenként adódó eltérő sajátosságokat érdemes figyelembe venni a kitűzött célok elérése érdekében.

Az employer brandingnek több alkalmazási területe is lehet, így nemcsak a vállalatok, hanem például oktatási intézmények márkaépítésére is lehet alkalmazni (Špoljarić & Ozretić, 2023). Egy litván tanulmány 19 litvániai felsőoktatási intézményben végzett kutatást és a felsőoktatási intézmények szervezeti vonzerejét mérte. Az eredmények azt mutatják, hogy az akadémiai munkához túlnyomórészt az érdekes, intellektuális kihívást jelentő munka, az odafigyelő mentorálás és a jó kapcsolatok vezetnek. Ez a tanulmány ugyanakkor megerősíti a korábbi kutatások megállapításait, amelyek szerint a felsőoktatási intézményekben csökkenő fizetésekkel, növekvő munkaterheléssel és munkahelyi stresszel, valamint a bizalmatlanság kultúrájának elmélyülésével kell szembenézni (Bendaraviciene, Krikstolaitis & Turauskas, 2013; Samoliuk et al., 2022).

Egy 2023 márciusában publikált felmérésből az derült ki, hogy amíg korábban a legtöbb szervezet és HR-területeik jellemzően még 2030-ig terveztek előre, a COVID óta már csak 2025-ig – kisebb lépések, nagyobb mozgékonyág, és szükség esetén mozgástér a tervek módosítására (Portfolio, 2023).

A felső vezetőket arról is kérdezték, melyek azok a

kihívások, amelyekkel jelenleg is küzdenek, és várhatóan még három év múlva is szembesülni fognak. A válaszadók 61 százaléka érezte úgy, hogy a külső munkaerőpiaci hatások miatt változtatni kell a munkavállalói értékajánlaton. A tehetségek megszólítása, fejlesztése és megtartása szempontjából a válaszadók fele említette az értékajánlat legfontosabb összetevői között a *vállalati kultúrát*, csaknem ugyanennyien a *cég értékeit és célját*, 33-34 százalékuk pedig a *tisztességes fizetést*, illetve a *rugalmas munkavégzést*.

A 300 megkérdezett HR felső vezető válasza alapján hat kulcsterületet azonosítottak:

1. A stratégiai gondolkodást: Az úttörők egyre gazdagabb és hatékonyabb HR-funkciókat alakítanak ki, fontos, hogy elérjenek minden szervezeti egységet, elemzésekkel támogassák a döntéshozatalt – beágyazódva minden funkcióba és a felső vezetésbe, demonstrálva ezzel a funkció értékességét.
2. A digitális technológiák súrlódásmentes integrációját: A megkérdezettek 39 százaléka számára az egyik legfontosabb fókuszpont a HR-szolgáltatások automatizálása. Ugyanennyien gondolják azt, hogy kiemelt fontosságú a digitális technológia bevezetése a HR-be az alapvető HR-nyilvántartási rendszeren túl. Egyértelmű, hogy a munkavállalók versenyhelyzetben nem fogják tolerálni a régi rendszereket, folyamatokat. Így mindennek, amit a HR-terület kínál, magas színvonalúnak, zökkenőmentesnek, testreszabottnak kell lennie, és adatokra kell épülnie. Az úttörők – egyebek mellett a távmunka elősegítésével – túllépnek a szükséges technológia bevezetésén, és a digitális technológiát a súrlódásmentes, motiváló munkakörnyezet kialakításában hasznosítják. Ez aztán olyan folyamatokat is lehetővé tesz, mint például a munka közbeni tanulás.
3. A munkavállalói jóllétet: A felső vezetők 85 százaléka értett egyet azzal, hogy az elmúlt két-három évben az alkalmazottak egészsége és jólléte fontosabbá vált a szervezetek számára. A dolgozók idén még több és még jobb támogatásra vágnak ezen a téren. Ez különösen igaz a fiatalabb generációra.
4. Az ESG (környezeti, társadalmi, vállalatiirányítási) középpontba helyezését: A HR-funkciónak komoly szerepe van a vállalati kultúra alakításában, így arra is hat, hogy hogyan viszonyulnak a munkavállalók a cég ESG-elkötelezettségeihez. Az úttörők kiemelten figyelnek az ESG-célok teljesülésére, és mozgósítják csapataikat a nulla kibocsátásra irányuló stratégia érdekében is. Ez a szervezet minden részét áthatva az ügyfélélményre is kedvező hatással van.
5. A tehetségek piacának kialakítását: A kutatás egyik legfontosabb megállapítása, hogy a gyorsan változó szervezetekben megkövetelt készségek és a munkaerőhiány miatt újra kell gondolni a klasszikus felfogást: Az emberek munkakörben való alkalmazását részben felváltja majd a képességeket feladatokhoz rendező környezet. Az úttörők éppen ezért átszervezik a képességek elosztását a szervezeten belül,

hogyan mozgásban tartásuk tehetségeiket. A tehetségek piacával kísérleteznek, egyesítve a munkavállalói adatokat, üzleti elemzéseket és előrejelzéseket. A tehetségbázis még a leginkább újító szellemű HR-területeken is csak most alakul ki.

6. Az emberi erőforrások analitikájának fejlesztését: Az úttörők már túl is vannak a teljesítményindikátorok követésén és a dashboardok kialakításán. Ehelyett az üzleti területek kérdéseire adnak válaszokat, és erre a kapcsolati elemzéseket, az emberi kapcsolatrendszerek tudományát alkalmazzák. Ezzel olyan értékláncot hoznak létre, amellyel a HR-elemzők a megfelelő kérdések feltevésétől eljutnak a jelentőségteljes elemzésekig és lépésekig. Mára kialakítottak egy átfogó képességet, amely a javaslatoktól a korrelációk felfedezésén keresztül eljut a stratégiát, elköteleződést, a munkavállalók megtartását és a karrierlehetőségeket támogató lépésekig.

Összegezve, az employer branding szükségét minden vállalatnak fel kellene ismernie, hiszen nemcsak egy belső marketingfogásról van szó, a jó munkáltatói stratégiával olyan üzenetet is közvetíthetünk a potenciális munkavállalók felé, amivel elnyerhetjük a tetszésüket.

Anyag és módszer

Primer kutatásunk három etapban zajlott. Az első két fázis kvalitatív, alapozó kutatás volt, a harmadik, kvantitatív adatfelvétel.

A kvalitatív eljárásokat pre-kutatásként alkalmaztuk, a kvantitatív adatfelvétel kutatási segédeszközének tesztelése, pontosítása céljából.

Az első fázisú kvalitatív kutatás keretében munkaadókat kérdeztünk meg, félig strukturált interjúvázzlat felhasználásával azzal a céllal, hogy a munkaadói véleményeket is megismerjük a kutatási kérdéseinkkel összefüggésben.

Fő célunk volt megtudni azt, hogy a munkaadók miként látják a munkavállalói elvárásokat, a munkahelyválasztási preferenciákat, megismerni, hogy a munkaadók milyen adekvát válaszokkal készülnek a megfelelő munkavállaló megtalálása és megtartása céljából.

Az alanyok rekrutálása önkényes mintavétellel történt, közép- és nagyvállalatok HR-szakemberei alkották az alanyok körét. A kiválasztásnál nem volt szempont a vállalat profilja, így termelő, gyártó és kereskedő cégek is bekerültek a mintába. A munkavállalói interjúk kapcsán összesen tíz szakértői vélemény megismerésére nyílt lehetőségünk.

A szakértői interjúk főbb témakörei: munkaerőpiaci kihívások, a potenciális munkavállalók elvárásai, preferenciái, motivációs tényezők, generációs kihívások kezelése.

Az első fázissal párhuzamosan folytattuk le a másik kvalitatív eljárást, munkavállalói körben megvalósult mini fókuszcsoportos vizsgálatok formájában. Fő célunk a Z generáció munkahelyválasztással kapcsolatos elvárásainak, elképzeléseinek megismerése volt.

Összesen húsz, minden egyes esetben négyfős mini fókuszcsoportos interjút bonyolítottunk le a munkavállalók körében. Az alanyok kiválasztása hólabdamódszerrel

történt. Egy-egy csoport a munkavállalók életkora tekintetében homogén volt (Z generáció), nem, végzettség és foglalkozás tekintetében azonban heterogén.

Ez esetben is félig strukturált interjúvázzlat volt a kutatási segédeszköz, melynek főbb témakörei: a munkahelyválasztási preferenciák, elvárások, a sikeres karrier tényezői, a nagyobb teljesítményre ösztönző módszerek, a munkavállalói lojalitás, generációs kihívások.

Mindkét kvalitatív eljárás során az eredményeket hagyományos tartalomelemző módszerrel értékeltük ki.

Jelen tanulmány keretében a kvalitatív fázisok konklúzióira épülő kvantitatív kutatási rész eredményeinek bemutatására törekszünk az alapozó kutatási eredmények részletezése nélkül.

A harmadik fázisban kvantitatív adatfelvételt valósítottunk meg a hazai Z generáció körében, homogén hólabdamagvakkal mintavételi eljárás alkalmazásával. A hólabda-mintavétel során az elsődleges populációt – a hólabda-mintavétel magvait – az Óbudai Egyetem és a Budapesti Gazdasági Egyetem életkor szerinti Z generációhoz tartozó hallgatói jelentették, az ő bevonásukkal bővítettük a mintába került alanyok számát tovább. A hólabda-eljárás során belül a homogén hólabdamagvakkal mintavételezést alkalmaztuk, mellyel célunk az volt, hogy a mintába a hasonló jellemzőkkel, életlélményekkel rendelkező résztvevők toborzását valósítsuk meg. Tekintettel a Z generáció sajátosságaira, a mintavételezés során is a generációspecifikus jegyek figyelembevétele miatt döntöttünk e mintavételezési technika mellett, azon belül is a magvakkal támogatott eljárást, hogy a Z generációhoz tartozó alanyok saját kapcsolatrendszerét kihasználva tudjuk a mintát bővíteni.

A kutatás keretében előtesztelt, standardizált kérdőíves online megkérdezést alkalmaztunk, mely eredményeként 1098 értékelhető kérdőívet kaptunk. A kérdőív témakörei a kvalitatív fázisokéhoz hasonlóan alakultak: a munkahelyválasztási preferenciák, motivációs eszközök munkavállaló megítélése, generációs kihívások, a jó és rossz munkáltatóról és a sikeres karierről alkotott vélemények. A kérdőív válaszalternatíváinak véglegesítéséhez a kvalitatív fázisok konklúzióit használtuk fel a releváns szakirodalmak mellett.

A kérdőívben jellemzően zárt kérdéseket alkalmaztunk, három nyitott kérdés volt, szabad asszociáció formájában. A zárt kérdések körében nominális (egy- és többválasztásos szelektív, kétkimenetelű kérdések) és metrikus mérési szinteken lévő kérdések (Likert- és szemantikus differenciál skála) egyaránt helyt kaptak.

A skálás kérdések során 1-től 4-ig terjedő skálát alkalmaztunk. Ennek oka egyrészt a magyar válaszadókra jellemző egyéni skálapreferencia: az iskolai osztályozási rendszerből fakadóan legstabilabban az ötfokozatig terjedő skálát tudják értelmezni hazai válaszadóink az 1-7, 1-9 vagy 1-10 skálákkal szemben. A páros skála mellett pedig azért döntöttünk, mert a páratlan (1-5) skála esetében a középső érték (3) egyfajta menekülő út a válaszadók számára és a középső értéket választó „közömbös” fogyasztók megjelenése és esetleges túlzott aránya statisztikai és szakmai szempontokból egyaránt megnehezíti a

szegmentációs eljárást. Ezért a páros skála mellett döntöttünk, mely a középső érték kizárásával egyfajta szigorúbb állásfoglalásra készíti a válaszadót, ezzel jobban hozzájárulva a sikeres szegmentálás lefolytatásához (Malhotra & Simon, 2017).

Jelen tanulmány keretében a kvantitatív fázis részeredményeinek prezentálására fókuszálunk, a munkahelyválasztási preferencia és a jobb teljesítményre ösztönző motivációs eszközök munkavállalói megítélésének elemzésére törekedve.

Kvantitatív kutatási fázisunk keretében az alábbi két hipotézisünk vizsgálatára törekedtünk:

A munkahelyválasztási preferencia szegmentációs ismérvként alkalmazható a Z generációs munkavállalók körében (H1).

A jobb teljesítményre ösztönző motivációs eszközök összefüggnek a munkahelyválasztás preferenciájával (H2).

A kutatás fő hipotéziseit a szekunder adatelemzések konklúziói és korábbi saját empirikus tapasztalataink alapján határoztuk meg.

A kvantitatív eredmények feldolgozása, a felállított hipotézisek vizsgálata céljából leíró statisztikát, két- és többváltozós elemzéseket alkalmaztunk SPSS 26.0 szoftver felhasználásával. A munkahelyválasztási preferencia szerinti szegmentálás során első lépésként a preferenciarendszer elemeire faktoranalízist végeztünk, mely keretében a KMO érték, az összvariancia-érték és a szakmai magyarázhatóság alapján döntöttünk a végső faktorstruktúra mellett. Az eljárás során Principal Component Analysis és varimax rotációs eljárást valósítottunk meg.

A szegmentálás során K-means klaszterezési eljárást alkalmaztunk, mely az ezret meghaladó mintaelemszám okán statisztikailag megfelelő módszer.

Jelen tanulmányban a faktor- és klaszterelemzés eredménye mellett a szegmensek jellemzése során a statisztikai összefüggések megállapításához, ahol nominális mérési szintek esetén a Pearson-féle Khi-négyzet szignifikanciaértékeit vettük alapul, míg a belső összefüggések megállapításához és elemzéséhez a korrigált standardizált reziduumok (Adjusted Residual, továbbiakban Adj.R) abszolút értékeit vettük figyelembe.

A nominális és metrikus skálán mért eredmények összefüggésének vizsgálatához pedig varianciaanalízis módszerét alkalmaztuk, azon belül is az egyszempontos, több mintaátlag összehasonlítására alkalmas ANOVA-módszert. Egy metrikus függő változó átlagát hasonlítottuk össze kettőnél több csoport között. A post-hoc teszt alapján állapítottuk meg, hogy mely csoportpárok között volt szignifikáns eltérés. Ennek során a szignifikanciaértékeket vettük alapul az összefüggések meglétének megállapításához ($\text{sig} \leq 0,05$). A csoportátlagok összevetése mentén elemeztük a belső összefüggéseket az F-statisztikát alkalmazva, azaz a mintákon belüli átlagok varianciájának a varianciához viszonyított arányát figyelembe véve (Sajtos & Mitev, 2007). A tanulmányban ismertetett összefüggés-vizsgálatok esetén, ahol az ANOVA-tábla szerinti szignifikancia értéke 0,05 alatti volt, igazolttá vált, hogy az életkorcsoport, a generációhoz tartozás és a vizsgált változó között fennáll az összefüggés.

Eredmények

Első ízben a munkahelyválasztási preferencia szegmentációs ismérvként történő alkalmazásának lehetőségét vizsgáltuk. A szakirodalomban definiált munkahelyválasztási befolyásoló tényezők rendszerének figyelembevételével, a magyar mintán korábbi kutatásunk keretében validált tényezőstruktúrát használtuk a munkahelyválasztási preferenciarendszer vizsgálata során a kérdőív összeállításakor. A preferenciarendszer pontos tényezőinek kialakításához kvalitatív kutatásaink konklúzióit is felhasználtuk.

A szegmentációs folyamat első lépéseként a munkahelyválasztási preferenciarendszerre faktoranalízis folytattunk le. Több próba eredményeként a statisztikai és szakmai szempontok alapján egyaránt legjobban magyarázható megoldást a nyolcfaktoros struktúra adta (1.táblázat).

A fejlődés és csapatszellem faktorába azok a tényezők kerültek, melyek a tudás és kompetenciafejlesztés lehetőségei mellett a csapatban dolgozás előnyeit hangsúlyozzák.

Az ismertség és dinamizmus faktorában az országos ismertség a mérvadó, fontos, hogy nagyszámú alkalmazottat foglalkoztató cég legyen a munkaadó, és fiatalok alkossák a munkaerő többségét.

A tolerancia és felelősségvállalás faktorában a cég befogadó, elfogadó szellemisége és vezetői stílusa voltak a mérvadó szempontok, a vállalati értékeket kifejező társadalmi felelősségvállalás mellett. A rugalmas munkaidő és modern munkakörnyezet is a vállalat toleráns, rugalmas gondolkodású szellemiségének jegyei.

A nemzetközi karrier és extrák faktorába a külföldi munkavégzés és nyelvtanulás mellett a kényelmi szempontokat kielégítő lehetőségek, úgy, mint sportolási lehetőségek, további extrák biztosítása kaptak helyet.

A kreativitás, dinamizmus azon tényezőcsoport, melybe a változatos, kreatív munkafeladatok kerültek.

A stabilitás és reputáció faktora a stabil pénzügyi hátteret és jó hírnevet magában foglaló szempontrendszer.

A work-life ballance azon tényezőket tartalmazza, melyek a munka és magánélet egyensúlyának fontosságát hangsúlyozzák.

A pénzügyi juttatások faktorba pedig az anyagi juttatások, a béhez kötődő elemek prioritizálása domináns.

Ezt követően a faktorcsoportokra K-means klaszterezési eljárást valósítottunk meg (2. táblázat). Ennek eredményeként hat, egymástól szignifikánsan ($\text{sig}=0,000$) elkülönülő munkavállalói célcsoportokat tudtunk azonosítani (H1 beigazolódott).

A Nemzetközi karriert kereső dinamikus munkavállaló azon munkavállalók körét foglalta magába, akik számára a külföldi munkavégzés, a nyelvtanulás lehetősége mellett az is fontos, hogy ismert, sok munkavállalót foglalkoztató munkaadónál dolgozhassanak. Ezen felül ők előnyben részesítik a kreatív munkakörnyezetet, a változatos munkafeladatokat.

A Preferencia nélküli munkavállalók, akiknél még kiforratlan a munkahelyválasztás szempontrendszere, nem értékelték felül egyetlen faktort sem a többi klaszterhez képest.

A munkahelyválasztás szempontjainak faktorstruktúrája

	Munkahelyválasztás szempontjainak faktorai							
	fejlődés és csapatszellem faktora	ismertség és dinamizmus faktora	tolerancia és felelősségvállalás	nemzetközi karrier és extrák	kreativitás	stabilitás, reputáció	work-life balance	pénzbeni juttatások
Legyenek a cégnél kompetenciafejlesztő tréningek/képzések lehetősége	0,697	0,154	0,212	0,209	0,092	0,048	0,000	0,006
Továbbképzési lehetőséget, ill. továbbtanulást biztosítson	0,693	0,017	0,067	0,205	0,223	-0,024	-0,059	0,227
Legyen a cégnél transzparens teljesítményértékelés és visszajelzés	0,626	0,218	-0,029	-0,143	0,129	0,184	0,134	0,150
Legyen jól értelmezhető életpályamodell a cégnél	0,572	0,143	0,132	0,313	-0,064	0,085	0,148	0,112
A cég Employer Branding stratégiája legyen megismerhető	0,567	0,302	0,225	0,272	-0,093	0,175	0,060	0,006
Szakmai fejlődésre legyen lehetőség	0,470	-0,106	0,089	0,056	0,369	0,448	0,057	0,057
Előrejutási lehetőség legyen a cégnél	0,466	-0,018	0,058	0,087	0,307	0,316	-0,036	0,252
Legyenek közös programok, rendezvények	0,446	0,275	0,416	0,156	0,207	-0,074	0,008	-0,096
Jó csapatszellem legyen	0,375	-0,001	0,301	-0,043	0,309	0,178	0,300	-0,034
Országosan ismert cég legyen	0,146	0,727	0,186	0,154	0,010	0,140	-0,011	0,107
Sok embert foglalkoztasson a cég	0,128	0,688	0,095	0,113	0,043	0,137	-0,029	0,105
Magyar tulajdonú cég legyen	0,133	0,676	-0,073	-0,037	0,046	-0,130	0,154	-0,029
Multinacionális cég legyen	0,093	0,629	0,069	0,360	-0,070	0,279	-0,079	0,029
Fiatalabb átlagéletkor legyen a cégnél	0,033	0,558	0,221	0,065	0,221	0,041	0,131	0,065
A cég legyen elfogadó, befogadó	0,285	0,079	0,680	0,031	-0,008	0,240	0,131	-0,060
Legyen rugalmas a munkaidő	-0,031	0,167	0,590	0,162	0,276	0,020	-0,018	0,244
Modern munkakörnyezet legyen	0,191	0,229	0,527	0,108	0,105	0,053	0,076	0,320
Milyen a vezető személye és stílusa	0,263	0,004	0,462	-0,035	0,097	0,217	0,308	0,211
A cégnek legyen társadalmi felelősségvállalása	0,300	0,305	0,364	0,102	0,165	0,034	0,306	-0,234
Legyen lehetőség külföldi munkavégzésre	0,139	0,072	0,134	0,764	0,145	0,088	-0,111	0,023
Külföldi tulajdonú cég legyen	0,013	0,426	-0,085	0,589	0,041	0,265	0,002	0,016
Legyen az idegen nyelv használatára és fejlesztésére lehetőség	0,430	0,088	0,124	0,557	0,080	0,109	0,131	-0,079
Legyen sportolási lehetőség biztosítva a cégnél	0,270	0,275	0,025	0,495	0,068	-0,178	0,259	0,167
Egyéb juttatások, támogatások is legyenek az alapfizetésen kívül	0,278	0,061	0,130	0,412	0,007	0,259	0,093	0,313
Változatos munkafeladat legyen	0,119	0,069	0,127	0,132	0,854	0,020	0,074	0,061
Kreatív munkafeladat legyen	0,175	0,134	0,126	0,045	0,800	-0,032	0,062	0,019
A cég pénzügyi háttere, piaci stabilitása	0,085	0,029	0,136	0,146	-0,091	0,648	0,167	0,050
A cég hírneve, általános megítélése	0,028	0,325	0,207	0,089	-0,023	0,539	0,065	-0,033
Ne munkaerő közvetítő cégen keresztül alkalmazzanak, hanem saját dolgozó legyenek a cégnél	0,196	0,142	-0,074	0,050	0,142	0,427	-0,082	0,207
Ne sérüljön a családmagánélet egyensúlya	0,023	-0,014	0,170	0,010	0,133	0,049	0,643	0,051
Kiszámítható, kötött munkaidő legyen	0,127	0,246	-0,317	-0,040	-0,104	0,238	0,620	-0,013
A munkavégzés helyének távolsága a lakhelyemtől	-0,009	0,038	0,321	0,140	0,030	-0,082	0,545	0,294
Magas fizetést biztosítson	0,024	0,033	0,220	0,025	0,071	0,222	0,222	0,705
Legyenek teljesítményalapú bónuszok is	0,408	0,168	0,017	0,054	0,014	-0,036	0,004	0,642

Forrás: saját kutatás N= 1098. Faktoranalízis. Kivonási módszer: főkomponens-elemzés. összvariancia 55,3; összvariancia 55,3; Forgatási módszer: Varimax Kaiser normalizálással; A forgatás 25 iterációban konvergált

A Pénzbeni juttatásokat kedvelő munkavállaló számára a magas fizetés, a bónusz lehetősége az elsődleges szempont egy munkalehetőség mérlegelése során.

A Stabilitást kereső munkavállaló az, aki számára lényeges, hogy stabil pénzügyi háttérrel, jó hírnévvel rendelkező vállalathoz mehessen el dolgozni.

A Fejlődésre vágyó csapattag számára lényegesek a munkahely által biztosított fejlődési lehetőségek. Szeretne egy munkahelyen előre jutni, önmagát fejleszteni, transzparens életpályát látni és nem utolsó sorban mérvadó számára, hogy jó csapatban dolgozhasson.

Az Egyensúlyra törekvő munkavállaló azokat a céget részesíti előnyben, ahol a munka és magánélet egyensúlya biztosított. Számára lényeges, hogy a munkaadója társadalmi felelősségvállalásban élen járjon, elfogadó és toleráns légkört teremtsen munkavállalói számára.

standardizált reziduum értéke, Adj.R) azt állapíthatjuk meg, hogy a férfiak voltak az elvárthoz képest nagyobb arányban jelen a Jövedelemorientált munkavállalók körében (3. táblázat).

Második hipotézisünk vizsgálata érdekében a munkahelyválasztás preferenciarendszere alapján létrejött szegmenseknél megvizsgáltuk, hogy kimutatható-e szignifikáns összefüggés a szegmenshez tartozás és a nagyobb teljesítményre ösztönző motivációs eszközök megítélése között (4. táblázat). A varianciaanalízis eredménye szerint igen ($\text{sig} \leq 0,05$ teljesült minden vizsgálatba vont tényező esetén).

Az eredmények szerint a Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló a nagyobb önállóság az előre lépési lehetőség, a külföldi karrier motiválja leginkább a nagyobb és jobb teljesítményre egy munkahelyen. Számára fontos saját ötleteinek megvalósítása és persze a több sza-

2. táblázat

A munkahelyválasztás preferenciarendszere alapján kialakult munkavállalói csoportok

Munkahelyválasztás szempontrendszere	Munkahelyválasztás preferenciarendszere alapján kialakult munkavállalói csoportok					
	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	Bizonytalan pályakezdekők N=144	Jövedelemorientált munka vállaló N=118	Stabilitást kereső munkavállaló N=206	Céltudatos csapatjátékos N=258	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168
fejlődés és csapatszellem faktora	0,28153	-0,39887	0,35600	-0,04544	0,70497	-1,27693
ismertség és dinamizmus faktora	0,80478	0,57108	-0,66167	-0,03913	-0,42920	-0,29488
tolerancia és felelősségvállalás	0,19334	-0,56606	-0,68154	0,20525	0,14488	0,25497
nemzetközi lehetőségek, extrák	0,92159	0,16555	-0,10286	-0,64890	-0,07995	-0,27028
kreativitás	0,33228	-0,49170	-1,25424	0,38141	-0,03786	0,12155
stabilitás, reputáció	0,25332	-1,18153	0,29695	0,53715	-0,04034	-0,10015
work-life ballance	0,29085	-0,41367	-0,43929	-0,99752	0,52636	0,72477
pénzbeni juttatások	0,51533	-0,64059	0,98287	-0,06383	-0,70261	0,39025

Forrás: saját kutatás, N=1098, K-means klaszterezési eljárás

3. táblázat

A munkahelyválasztás preferenciarendszere szerinti célcsoportok nem szerint

Munkahelyválasztás preferenciája szerinti csoportok / Nem		Munkahelyválasztás preferenciája szerinti klaszterek						Total
		Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	Bizonytalan pályakezdekő N=144	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	Stabilitást kereső munka-vállaló N=206	Céltudatos csapatjátékos N=258	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	
férfiak	% sor	14,7%	16,8%	16,2%	18,3%	20,4%	13,6%	100,0%
	korrigált standardizált reziduum	-1,7	1,8	3,0	-0,2	-1,2	-0,8	
nők	% sor	20,7%	11,2%	7,8%	19,0%	25,1%	16,2%	100,0%
	korrigált standardizált reziduum	1,7	-1,8	-3,0	0,2	1,2	0,8	
teljes minta	% sor	18,6%	13,1%	10,7%	18,8%	23,5%	15,3%	100,0%

Forrás: saját kutatás, N=1098

Életkor szempontjából nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a szegmenshez tartozás (Chi-négyzet $\text{sig}=0,211$), nem tekintetében azonban igen (Chi-négyzet $\text{sig}=0,009$). A belső összefüggések elemzése alapján (korrigált

badidő is kellően inspirálja a nagyobb teljesítményre. A Bizonytalan pályakezdekő értékszémlelete a motivációs eszközök esetén is visszaköszön: itt sem értékelték felül egyetlen tényezőt sem a többi klaszterhez képest.

A nagyobb teljesítményre ösztönző motivációs eszközök megítélése a munkahelyválasztás preferenciarendszere szerinti szegmensek körében

Jobb teljesítményre ösztönző eszközök	Munkahelyválasztás preferenciarendszere szerinti szegmensek	Mean	Std. Deviation	sig
Magasabb fizetés	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	3,98	0,139	0,000
	Bizonytalan pályakezdő N=144	3,67	0,671	
	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	3,88	0,419	
	Stabilitást kereső munkavállaló N=103	3,77	0,425	
	Céltudatos csapatjátékos N=258	3,82	0,404	
	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	3,90	0,295	
	Összes	3,84	0,418	
Előre lépési lehetőség a munkahelyen	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	3,82	0,408	0,000
	Bizonytalan pályakezdő N=144	3,57	0,668	
	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	3,71	0,493	
	Stabilitást kereső munkavállaló N=103	3,77	0,425	
	Céltudatos csapatjátékos N=258	3,77	0,424	
	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	3,32	0,779	
	Total	3,68	0,557	
Külföldi karrierlehetőség	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	3,57	0,668	0,000
	Bizonytalan pályakezdő N=144	3,11	0,865	
	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	3,07	0,868	
	Stabilitást kereső munkavállaló N=103	3,03	0,902	
	Céltudatos csapatjátékos N=258	3,10	0,900	
	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	2,80	0,991	
	Total	3,13	0,896	
Nagyobb önállóság a döntésekben	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	3,62	0,488	0,000
	Bizonytalan pályakezdő N=144	3,17	0,872	
	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	3,03	0,830	
	Stabilitást kereső munkavállaló N=103	3,37	0,577	
	Céltudatos csapatjátékos N=258	3,32	0,684	
	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	3,12	0,701	
	Összes	3,30	0,704	
Több szabadidő, kevesebb munka	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	3,66	0,572	0,015
	Bizonytalan pályakezdő N=144	3,47	0,769	
	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	3,31	0,771	
	Stabilitást kereső munkavállaló N=103	3,45	0,710	
	Céltudatos csapatjátékos N=258	3,53	0,613	
	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	3,62	0,579	
	Összes	3,52	0,666	
Saját ötletek megvalósításának lehetősége	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	3,74	0,486	0,000
	Bizonytalan pályakezdő N=144	3,39	0,797	
	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	3,03	0,909	
	Stabilitást kereső munkavállaló N=103	3,62	0,579	
	Céltudatos csapatjátékos N=258	3,56	0,648	
	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	3,38	0,710	
	Összes	3,50	0,701	
Jó csapatban dolgozni	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	3,78	0,519	0,000
	Bizonytalan pályakezdő N=144	3,58	0,707	
	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	3,25	0,863	
	Stabilitást kereső munkavállaló N=103	3,76	0,474	
	Céltudatos csapatjátékos N=258	3,81	0,447	
	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	3,61	0,602	
	Összes	3,68	0,605	
Tréningeken, szakmai fejlesztő tanfolyamokon részvételi lehetőség	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	3,57	0,605	0,000
	Bizonytalan pályakezdő N=144	3,14	0,793	
	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	3,08	0,772	
	Stabilitást kereső munkavállaló N=103	3,15	0,785	
	Céltudatos csapatjátékos N=258	3,30	0,680	
	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	2,58	0,824	
	Összes	3,17	0,791	
Egyéb, béren kívüli juttatások (cafeteria)	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	3,80	0,399	0,000
	Bizonytalan pályakezdő N=144	3,28	0,809	
	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	3,47	0,796	
	Stabilitást kereső munkavállaló N=103	3,33	0,706	
	Céltudatos csapatjátékos N=258	3,42	0,726	
	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	3,38	0,743	
	Összes	3,46	0,715	
Modern, kreatív munkakörnyezet	Multikulturális környezetre vágyó munkavállaló N=204	3,83	0,375	0,000
	Bizonytalan pályakezdő N=144	3,42	0,818	
	Jövedelemorientált munkavállaló N=118	3,19	0,861	
	Stabilitást kereső munkavállaló N=103	3,53	0,639	
	Céltudatos csapatjátékos N=258	3,53	0,613	
	Life-work balance-re vágyó felelős munkavállaló N=168	3,43	0,749	
	Összes	3,52	0,687	

Forrás: saját szerkesztés

A Jövedelemorientált munkavállalót a béren kívüli juttatásokkal lehet leginkább motiválni.

A Stabilitást kereső munkavállalót a modern, kreatív munkakörnyezet megléte tudja kellően motiválni a jobb teljesítményre, mely hasonlóan igaz a Céltudatos csapatjátékos munkavállalókra is, akiket ezen felül a jó csapatszellem megléte tud még kelően ösztönözni.

A Life-work balance-re vágyó felelős magasabb fizetést és több szabadidőt vár el a nagyobb teljesítményért cserébe.

Összegzés

A tanulmány kiemelt célja a munkahelyválasztási preferenciák megismerése a Z generáció értékítélete szerint. Ezen felül célunk volt megismerni, hogy mely ösztönző motivációs eszközök lehetnek hatékonyak a magyar fiatal munkavállalók esetében a jobb teljesítményre ösztönzés céljából.

A kutatás keretében sikerült igazolni, hogy a munkahelyválasztási preferenciarendszer szegmentációs ismérvként alkalmazható a Z generációs munkavállalók körében. Hat, egymástól szignifikánsan megkülönböztethető klasztert tudunk definiálni (H1 beigazolódott): a Multikulturális környezetre vágyó munkavállalókat, akik a külföldi munkavégzés és nyelvtanulás lehetőségét részesítik előnyben a kreatív, változatos munkakörnyezet mellett. A Bizonytalan pályakezdekők körét, akik kiforratlan értékrendjük okán a munkahelyválasztás szempontrendszerét tekintve még markáns jellemzőkkel nem bírnak. A Jövedelemorientált munkavállalókat, akik a magas fizetést, bónusz lehetőségét adó munkaadókat keresik. A Stabilitást kereső munkavállalókat, akik számára a munkaadó stabil pénzügyi háttere, jó hírneve az igazán fontos a munkahelyválasztás során, míg a Céltudatos csapatjátékos számára a munkahely által biztosított fejlődési lehetőségek és a jó csapatszellem a legfőbb mérlegelési szempont. A Life-work balance-ra vágyó felelős munkavállaló pedig a munka és magánélet egyensúlyát biztosító munkalehetőségeket részesíti előnyben, és számára lényeges, hogy a munkaadója elfogadó és toleráns légkörű teremtse munkavállalói számára.

A kutatás keretében azt is igazolni tudtuk, hogy a munkahelyválasztás szempontrendszere alkalmas a nagyobb teljesítményre ösztönző motivációs eszközök differenciálására is, hiszen szignifikáns kapcsolat mutatkozott valamennyi vizsgálatba vont motiváló tényező és a klaszterhez tartozás között (H2 beigazolódott).

Meglátásunk szerint a munkavállalók szegmentálása és jellemzése a munkaadók számára segítséget jelenthet a megfelelő pozicionálási stratégia megválasztásában és a differenciált employer branding és HR-stratégiai szempontok kialakításában. A motivációs eszközök és a munkahelyválasztás preferenciarendszere közötti összefüggés igazolása szintén gyakorlati jelentőséggel bír a munkaadók számára, hiszen a nagyobb teljesítményt elismerő, a munkaadó iránt lojalitást erősítő tényezők kapcsán is megmutatja a differenciálás lehetőségét és fontosságát.

Kutatásunk egyik korlátja, hogy az eredmények az adott mintára érvényesek. Épp ezért a kutatás folytatásaként tervezzük a Z mellett, az Y és X generációkra kiterjedő mintavétel mellett a nemzetközi – különös tekintettel a nyugat-európai adatfelvételt –, mely lehetővé tenné, hogy az esetleges kulturális különbségeket megvizsgáljuk, rávilágítva arra, hogy melyek azok a generációs sajátosságok, melyek határoktól függetlenül validnak tekinthetők, és melyek esetében érvényesülnek erőteljesebben a kulturális, szubkulturális vonatkozások.

Felhasznált irodalom

- Almıaık, E., & Almıaık,  . (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: the impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Amundson, N.E. (1995). An interactive model of career decision making. *Journal of Employment Counseling*, 32(1), 11–21. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1995.tb00420.x>
- Arachchige, J.H.B., & Robertson, A. (2013). Employer attractiveness: comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1), 33–48. <http://dx.doi.org/10.4038/sljhrm.v4i1.5616>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualising and researching employer branding. *Career Development International*, 4(5), 501–217. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baum, M. (2013). How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region - A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. *Journal of World Business*, 48(2), 175–185. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.002>
- Bendaraviciene, R., Krikstolaitis, R., & Turauskas, L. (2013). Exploring employer branding to enhance distinctiveness in higher education. *European Scientific Journal*, 9(19), 45-78. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n19p%25p>
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2–3), 133–142. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540170>
- Berthon, P., Ewing M.J., & Hah L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bet kov , J., Wu, J., Rudnak, I., & Magda, R. (2021). Employment of foreign students after graduation in Hungary in the context of entrepreneurship and susta-

- inability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 553–570.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(33\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(33))
- Betsworth, D.G., & Hansen, J.I.C. (1996). The categorization of serendipitous career development events. *Journal of Career Assessment*, 4(1), 91–98.
<https://doi.org/10.1177/106907279600400106>
- Bite, P., & Konczos-Szombathelyi, M. (2020). Employer branding concept for small- and medium-sized family firms. *Journal of International Studies*, 13(3), 143–160.
<https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-3/10>
- Cabral, A.C., & Salomone, P.R. (1990). Chance and careers: normative versus contextual development. *The Career Development Quarterly*, 39(1), 5–17.
<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1990.tb00230.x>
- Chaiken, S., & Trope, Y. (1999). *Dual-process theories in social psychology*. Guilford Press.
- Denys, J. (2020, June 20). *Managing your employer brand during a crisis*. <https://www.randstad.com/hk/hr-trends/employer-brand/managing-your-employer-brand-during-a-crisis>
- Deutsch, R., & Strack, F. (2006). Reflective and Impulsive Determinants of Addictive Behavior. In *Handbook of Implicit Cognition and Addiction* (pp. 45–58). SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781412976237.n4>
- Easa, N.F., & Bazzi, A.M. (2020). The influence of employer branding on employer attractiveness and employee engagement and retention. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 11(4), 48–69.
<https://doi.org/10.4018/IJCRMM.2020100104>
- Edwards, W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51(4), 380–417.
<https://doi.org/10.1037/h0053870>
- Egerová, D., Kutlák, J., & Eger, L. (2021). Millennial job seekers' expectations: How do companies respond? *Economics & Sociology*, 14(1), 46–60.
<https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-1/3>
- Evans, J.St.B.T. (2011). Dual-process theories of reasoning: Contemporary issues and developmental applications. *Developmental Review*, 31(2–3), 86–102.
<https://doi.org/10.1016/j.dr.2011.07.007>
- Gati, I. (1986). Making career decisions: A sequential elimination approach. *Journal of Counseling Psychology*, 33(4), 408–417.
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.33.4.408>
- Gelatt, H.B. (1962). Decision-making: A conceptual frame of reference for counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 9(3), 240–245.
<https://doi.org/10.1037/h0046720>
- Gelatt, H.B. (1989). Positive uncertainty: A new decision-making framework for counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 36(2), 252–256.
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.36.2.252>
- George, W.R. (1977). The retailing of services: A challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85–98.
- George, W.R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70.
[https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Harman, W.W. (1981) Rationale for good choosing. *Journal of Humanistic Psychology*, 21, 5–12.
<https://doi.org/10.1177/002216788102100102>
- Hart, D.H., Rayner, K., & Christensen, E.R. (1971). Planning, preparation, and chance in occupational entry. *Journal of Vocational Behaviour*, 1(3), 279–185.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(71\)90029-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(71)90029-7)
- Hodkinson, P., & Sparkes, A. C. (1997). Careership: a sociological theory of career decision making. *British Journal of Sociology of Education*, 18(1), 29–44.
<https://doi.org/10.1080/0142569970180102>
- Jarvis, S.P. (2000). The Next Generation. In M. Sallai (Ed.), *Careers Guidance and Counselling. Theory and Practise for the 21th Century*. Nemzeti Szakképzési Intézet.
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110.
<https://doi.org/10.1108/17468771111105686>
- Kenderfi, M. (2012). A pályaeorientáció folyamatának korszerű értelmezése. In K. Szilágyi (Ed.), *A pályaeorientáció szerepe a társadalmi integrációban* (pp. 6-11). ELTE, TÁTK.
- Kökuti, T., Balázs, L., & Keszi-Szeremlei, A. (2023). A munkaérték-preferenciák nemzetközi összehasonlításának vizsgálata. *Civil Szemle*, 20(7), 77-93. <https://www.civilszemle.hu/wp-content/uploads/2024/02/Csz-2024-kulonsz.7.-web.pdf>
- Kömüves, Zs., Poór, J., & Karácsony, P. (2022). Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira. *Marketing és Menedzsment*, 56(2), 72-82.
<https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.07>
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100744.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>
- Malhotra, N.K., & Simon, J. (2017). *Marketingkutatók*. Akadémiai Kiadó.
- Nguyen, N.T., Mai, V.D., Chris, R., & Mirjana, P.B. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14.
<https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Minchington, B. (2009). "Help wanted!" www.marketingmix.co.za/pebble.asp?r
- Mitchell, K.E., Al Levin, S., & Krumboltz, J.D. (1999). Planned happenstance: constructing unexpected career opportunities. *Journal of Counseling & Development*, 77(2), 115–124.
<https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1999.tb02431.x>

- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M.C., Sousa, B., Martinho, F., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information, 11*(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Portfolio.hu. (2023, March 19). *Erre a hat területre kell figyelnie a cégeknek, hogy meg tudják tartani legjobb dolgozóikat.* <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230319/erre-a-hat-terulet-re-kell-figyelnie-a-cegeknek-hogy-meg-tudjak-tartani-legjobb-dolgozoikat-603528>
- PwC. (2023). *Munkaerőpiaci preferencia felmérés 2023.* https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/hr_tanacsadas/evp.html
- Randstad. (2024, április 24). *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/>
- Reis, I., Sousa, M.J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability, 13*(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Ritson, M. (2002). Employer branding is vital – so why do so few marketers take it seriously? *Marketing Week.*
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., & Mishchuk, V. (2022). Employer brand: key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, 17*(1), 61–72. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004>
- Samuelson, P.A. (1937). A Note on Measurement of Utility. *The Review of Economic Studies, 4*(2), 155-161. <https://doi.org/10.2307/2967612>
- Samuelson, P.A. (1947). *Foundations of economic analysis.* Harvard University Press.
- Samuelson, P.A., & Nordhaus, W.D. (2004). *Economics* (18th ed.). McGraw-Hill.
- Sandeepanie, M.H.R., Gamage, P., Perera, G.D.N., & Sajewani, T.L. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review, 46*(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>
- Schein, E.H. (1974). *Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates.* MIT.
- Simon, H.A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review, 69*(4), 493–513.
- Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications: An International Journal, 28*(4), 671–682. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2022-0141>
- Strack, F., & Deutsch, R. (2004). Reflective and Impulsive Determinants of Social Behavior. *Personality and Social Psychology Review, 8*(3), 220–247. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0803_1
- Strack, F., Werth, L., & Deutsch, R. (2006). Reflective and Impulsive Determinants of Consumer Behavior. *Journal of Consumer Psychology, 16*(3), 205–216. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1603_2
- Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282–298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Williams, E.N., Soeprapto, E., Like, K., Touradji, P., Hess, S., & Hill, C. E. (1998). Perceptions of serendipity: Career paths of prominent academic women in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 45*(4), 379–389. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.45.4.379>