

OTDK-dolgozat

2023

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**



**SIKERES MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS – KULCS A Z
GENERÁCIÓHOZ
SUCCESSFUL EMPLOYER BRANDING – THE KEY TO
GENERATION Z**

Simon Dóra

Konzulens: Dr. Dajnoki Krisztina

Kézirat lezárásának dátuma: 2021. 10. 27.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. TÉMAFELVETÉS	2
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	4
2. 1. A MUNKÁLTATÓI MÁRKA HR FUNKCIÓKÉNT VALÓ MEGJELENÉSE.....	4
2.2 A MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS SZEREPE A SZERVEZETEK ÉLETÉBEN	6
2.2.1. <i>A munkaadói márka kialakításának jelentősége, a tehetségek vonzásának szempontjából.....</i>	<i>9</i>
2.2.2. <i>A munkáltatói márka és a munkavállalói elköteleződés kapcsolata</i>	<i>10</i>
2.2.3. <i>A munkáltatói márka főbb elemei.....</i>	<i>12</i>
2.2.4. <i>A sikeres munkáltatói márka építés elemei</i>	<i>13</i>
2.3 A Z GENERÁCIÓ SAJÁTOSSÁGAI A MUNKAERŐPIACON	16
2.3.1 <i>A jelenlegi munkaerőpiacon aktív generációk</i>	<i>16</i>
2.3.2. <i>Z generáció munkával, munkahellyel kapcsolatos elvárásai - hazai kutatási eredmények.....</i>	<i>18</i>
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	23
3.1. PRIMER ADATGYŰJTÉS KÖRÜLMÉNYEI ÉS ELEMZÉSÉNEK HÁTTERE	23
4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	26
4.1 NETNOGRÁFIA	26
4.2 KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE	32
4.2.1. <i>A Z generációs válaszadók demográfiai adatainak megoszlása</i>	<i>32</i>
4.2.2. <i>A Z generációs válaszadók foglalkoztatási adatainak megoszlása</i>	<i>34</i>
4.2.3. <i>A Z generációs válaszadók tájékozódási szokásainak megoszlása</i>	<i>36</i>
4.2.4. <i>A válaszadók preferenciára vonatkozó adatainak megoszlása</i>	<i>38</i>
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	45
6. ÖSSZEFOGLALÁS	53
IRODALOMJEGYZÉK	
MELLÉKLETEK	

BEVEZETÉS

Napjainkban a megváltozott munkaerőpiaci viszonyok között különösen hangsúlyos a kiváló, tehetséges munkaerő megtalálása, bevonása és megtartása. A munkavállalói preferenciák, elvárások jelentősen átalakultak az utóbbi években, ami magyarázható a Z generáció munkába való bekapcsolódásával is. A jövő generációja jelentősen eltér elődjétől, mivel egy olyan globális nemzedékről van szó, akik a digitális technológiákat készségek szintjén sajátították el és alkalmazzák a mindennapokban. A dolgozatban arra a kérdésekre keresem a választ, hogy a munkaerőpiacon bekövetkezett változásokhoz a szervezetek hogyan tudnak alkalmazkodni? Milyen eszközöket vesznek igénybe a legtehetségesebb munkavállalók bevonására, illetve megtartására.

Célul tűztem ki, hogy feltárjam, hogy a jövő generációja miben tér el az azt megelőzőkétől, milyen preferenciákkal lép be a munka világába, illetve azt, hogy a hazai és nemzetközi szakirodalom, hogyan vélekedik a munkához való hozzáállásukról. Rávilágítok arra is, hogy a szervezeteknek a legtehetségesebb munkavállalók megszólításához szükségük van a munkáltatói márka tudatos kialakítására. A munkáltatói márka (employer branding) egy viszonylag új stratégiai funkcióként jelenik meg az emberi erőforrás gazdálkodás funkciók között, ugyanakkor nagy mértékben befolyásolja a szervezetről alkotott képet, az első benyomást és nem utolsósorban a bevonzott lehetséges munkavállalók körét is. A kutatás célja, hogy szakirodalmi feldolgozás keretében átfogó képet adjon arról, hogy melyek azok a külső és belső tényezők, amelyek egy jól felépített munkáltatói márka kialakítását segítik elő, illetve feltárja a vállalati márka és a tehetségek vonzása, illetve megtartása közötti összefüggéseket, valamint ismertese a vállalati márkaépítés lépéseit is.

A kutatás végső célja, hogy az eredmények a gyakorlatban is hasznosíthatók legyenek, azaz az egyes szervezetek jobban megismerhessék a potenciális munkavállalók munkahellyel kapcsolatos általános elvárásait, valamint azt, hogy melyek azok a munkahelyi tényezők, melyek felkelthetik a Z generáció tagjainak az érdeklődését és e szerint építhessék ki saját munkáltatói márkájukat.

1. TÉMAFELVETÉS

A munkáltatói márka építésben rejlő előnyöket egyre több szervezet fedezi fel. Felismerték, hogy a hagyományos toborzási, kiválasztási, illetve megtartási módszerek napjainkban már kevésbé hatékonyak. A harc a tehetséges munkavállalók szervezethez vonzásáért egyre inkább fokozódik. A munkaerőpiacon történt generációváltás szintén új követelményeket állít a vállalatokkal szemben. A munkavállalók között egyre nagyobb számban képviseltetik magukat a Z generáció tagjai. Az ő motivációjuk, illetve munkamoráljuk nagyban eltér az idősebb generációktól megszokottól. A témaválasztás személyes oka, hogy saját magam is a Z generáció tagjait erősítem, valamint hamarosan friss diplomásként kerülök ki a munka világába. Ismerőseimen és saját magamon is tapasztalom azokat a jegyeket, amelyek a hírekben és közösségi médiában is egyaránt megtalálhatóak a korcsoportommal kapcsolatban. Ezen generáció számára már természetes az, hogy az olyan közösségi média felületeken értesülnek egy-egy új álláslehetőségről, mint a LinkedIn vagy akár a Facebook. Tisztában vannak vele, hogy számos lehetőségük van az elhelyezkedésre, hiszen meggyőződésük, hogy „ők a legjobbak”. Nem meglepő tehát, hogy a legjobb munkahelyet igyekeznek megtalálni, ezáltal, ha szükséges, gyakran munkahelyet váltanak. A munka világában „fogyasztóként” jelennek meg, a munka élményét kívánják megtapasztalni. Rendkívül fontos számukra, hogy jó nevű szervezeteknek dolgozhassanak, és mindemellett legfőbb vágyuk, hogy értékes munkát végezzenek.

A primer kutatás célcsoportja tehát a Z generáció. Egyrészt a munkahely választás előtt álló fiatalok, akiknek a preferenciáit vizsgálom, illetve másrészt a már szervezeten belül munkát vállaló fiatalok, akiket arról kérdezek meg, hogy számukra melyek azok a legfontosabb munkahelyi tényezők, ami miatt maradnának az adott szervezetnél.

A tanulmányom során a szakirodalomra alapozott feltételezések a következők:

- H1:** Egy megfelelően felépített munkáltatói márka napjainkban nélkülözhetetlen eszköz, hogy az adott szervezet sikeresen szólítsa meg a jövő munkavállalóit és magához vonzza, majd megtartsa a legtehetségesebb dolgozókat (*Reis et al., 2021, Dajnoki – Héder, 2020; Figurska – Matuska, 2013*).
- H2:** A munkáltatói márkaépítés hazánkban is egyre népszerűbbé válik ezért a vállalatoknak érdemes figyelmet fordítaniuk ennek tudatos alakítására (*Kovács, 2012; Randstad, 2019*).
- H3:** A Z generáció tagjai számára egy szervezetben jelentős szempontok a munkáltatói márka olyan belső tényezői, mint a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek, mindennapos

munkakörnyezet, a vezetés alkalmassága, illetve olyan külső tényezők, mint a rendszeres szervezeti kommunikáció vagy az új munkavállalók beillesztési folyamata (Mosley, 2007).

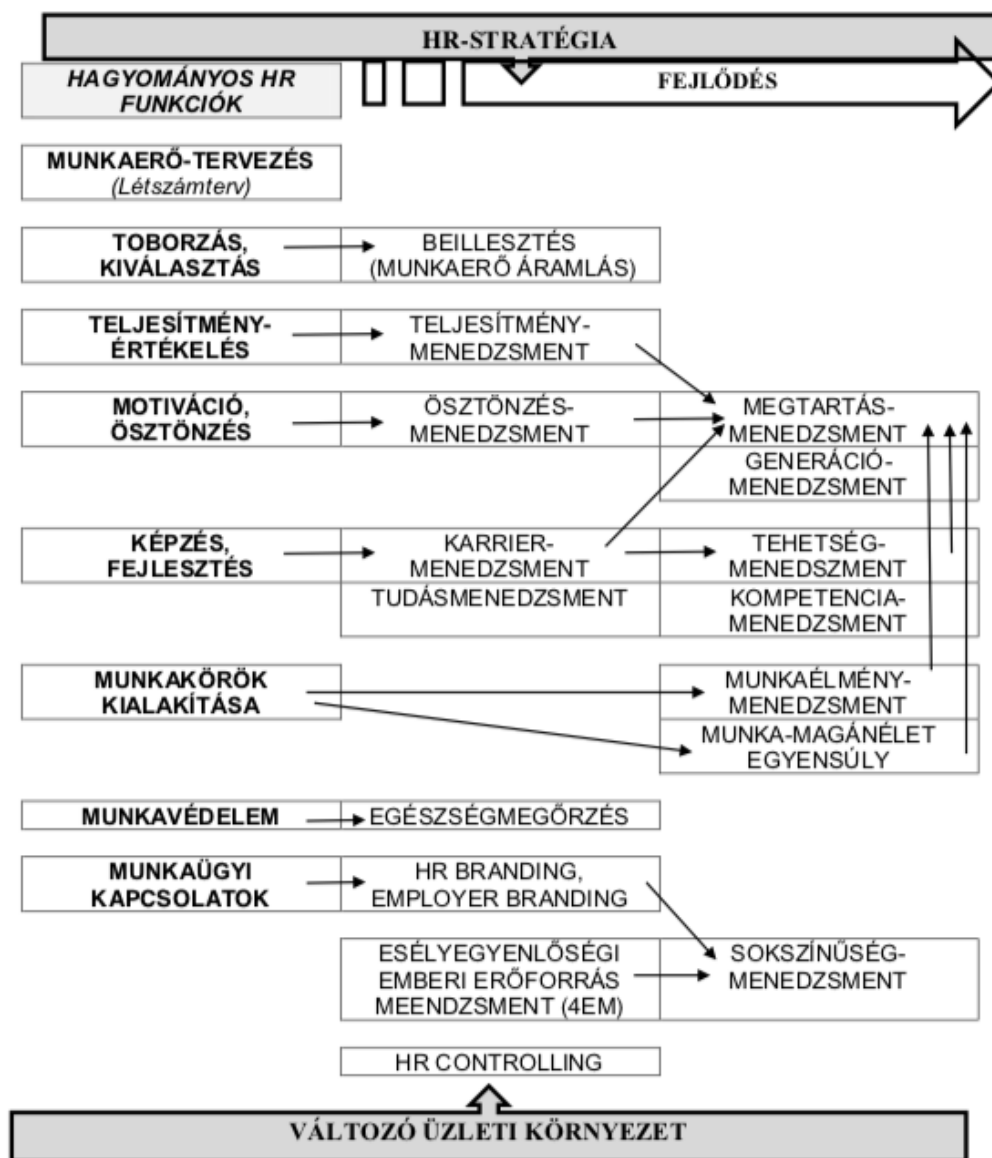
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalmi áttekintés célja, hogy bemutassa a munkáltatói márkaépítés, mint új HR funkció megjelenését, annak fogalmát, előnyeit majd ezt követően a márkaépítés külső, illetve belső tényezőit. A kutatási téma fő irányvonala a munkáltatói márka és tehetségek vonzása, megtartása közötti összefüggések vizsgálata, így ezt részletesebben taglalom. További célom, hogy ismertessem a sikeres márkaépítés lépéseit, valamint az egyes generációkat is, melyek munkaerőpiacra való becsatlakozása napjainkban egyre több szervezetet érint. Célul tűztem ki, hogy bemutassam, hogy a jövő generációja miben tér el az azt megelőzőkétől, milyen igényekkel lép be a munka világába, milyen preferenciákkal rendelkezik, illetve azt, hogy a hazai és nemzetközi szakirodalom, hogyan vélekedik a munkához való hozzáállásukról.

2. 1. A MUNKÁLTATÓI MÁRKA HR FUNKCIÓKÉNT VALÓ MEGJELENÉSE

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

Az emberi erőforrás menedzsment funkciók vizsgálatával számos hazai és külföldi kutató foglalkozott, aminek következtében összegezhető általánosan az, hogy napjainkra hány funkció áll rendelkezésre a HR számára ahhoz, hogy megfelelő módon tudja támogatni a különböző szervezeti célok megvalósulását az alkalmazottakkal kapcsolatos feladatok megszervezésén keresztül. A szakemberek által megfogalmazott funkciók az évek során folyamatosan bővültek, egyre több funkció került megfogalmazásra és bevonásra. Ahogyan az *1. ábrán* is látható, a hagyományos funkciók, mint munkaerő-tervezés, toborzás és kiválasztás, teljesítmény-értékelés, ösztönzésmenedzsment, emberi erőforrás képzés és fejlesztés, munkakörök kialakítása, munkavédelem, valamint a munkaügyi kapcsolatok bővültek, és a változó környezeti hatásokra reagálva újabb és újabb funkciók kerültek előtérbe (*Dajnoki, 2015*).



1. ábra: Emberi erőforrás menedzsment funkciók

Forrás: Dajnoki – Héder, 2017

Amióta 1997-ben a világ egyik legjelentősebb humánerőforrás-tanácsadó cége, az Mckinsey megalkotta a "tehetségekért folytatott háború" kifejezést, a munkáltatói márka folyamatok központi szerepet kaptak a szervezeti stratégiában, mivel a szervezetek felismerték, hogy a következő években meg kell vívniuk ezt a "háborút", amennyiben a szervezethez akarják vonzani és meg akarják tartani a tehetségeket (Reis et al., 2021). Napjaink HR funkció fejlődési tendenciájának középpontjában éppen ezért a gazdaságban dominánssá váló munkanélküliségre vonatkozó megoldások és válaszok váltak leginkább érzékelhetővé. Azok a belső folyamatok lettek főként hangsúlyosak, melyek támogatják a munkaerő vonzását (munkáltatói márkaépítés), megtartását (fejlesztés, kompenzáció, munkáltatói márkaépítés) a kiemelkedő teljesítmény előcsalogatását (ösztönzés, karrier tervezés, tudás menedzsment), valamint a

legtehetségesebb réteg hosszú távú alkalmazását (tehetségmenedzsment) (Héder, 2017). Elmondható, hogy napjainkban már nem csak a tehetségek versengenek egymással a legjobb munkahelyekért, hanem a munkáltatók is a fiatal generáció legtehetségesebb tagjaiért (Biba – Szabó, 2015). A kulcsemberek megtartása tudatos beavatkozást igényel. A célcsoportok hatékony elérésére és megszerzésére a korábban alkalmazottaktól eltérő eszközökre, módszerekre és belső szervezeti folyamatokra lett szükség. A munkavállalókat már nem lehet kizárólag az anyagi érdekek és pénzügyi célkitűzések mentén a vállalathoz vonzani és elkötelezni. Központba kerül a munkaadói márka fejlesztése (Csehné, 2016).

Az „employer branding”, azaz munkáltatói márka jelentősége hazánkban méginkább erőteljesebb lett a szervezetek körében. A vállalatok több, mint fele ugyanis elsősorban azt várja a munkáltatói márkaépítéstől, hogy minél tehetségesebb pályázókat vonzzanak be magukhoz, illetve növeljék a kiválasztás hatékonyságát az időtartam és a költségek csökkentése által. Mindezen célok elérése érdekében természetesen megfelelő nagyságú anyagi forrás biztosítása is szükséges van, amire hajlandóak is áldozni a vállalatok (hrportal.hu, 2017). A munkáltatói márka nem új tevékenység, ha azt vesszük figyelembe, hogy az emberek természetes tulajdonsága a véleményalkotás, legyen szó egy másik személyről, vagy akár egy szervezetről. Az önálló emberi erőforrás funkcióként való megjelenés stratégiai jelentőségét az adja, hogy a szakemberek felismerték, hogy ezt a képet, az ún. „első benyomást” a szervezetről képesek a vállalatok tudatosan irányítani és befolyásolni, a kérdés csak az, hogy hogyan tudnak ezzel a gyakorlatban élni, és a különböző HR funkciók által nyújtotta előnyöket képesek-e megfelelően kommunikálni a potenciális munkavállalók felé (Dajnoki, 2020).

A munkáltatói márka iránti megnövekedett érdeklődés mögött további számos érdekes jelenség is húzódik. Egyrészt növekszik a speciális szaktudással rendelkező alkalmazottak iránti igény, különösen az olyan, viszonylag új iparágakban, mint a biotechnológia, nanotechnológia vagy akár a digitális kommunikáció (Bauer – Kolos, 2016).

2.2 A MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS SZEREPE A SZERVEZETEK ÉLETÉBEN

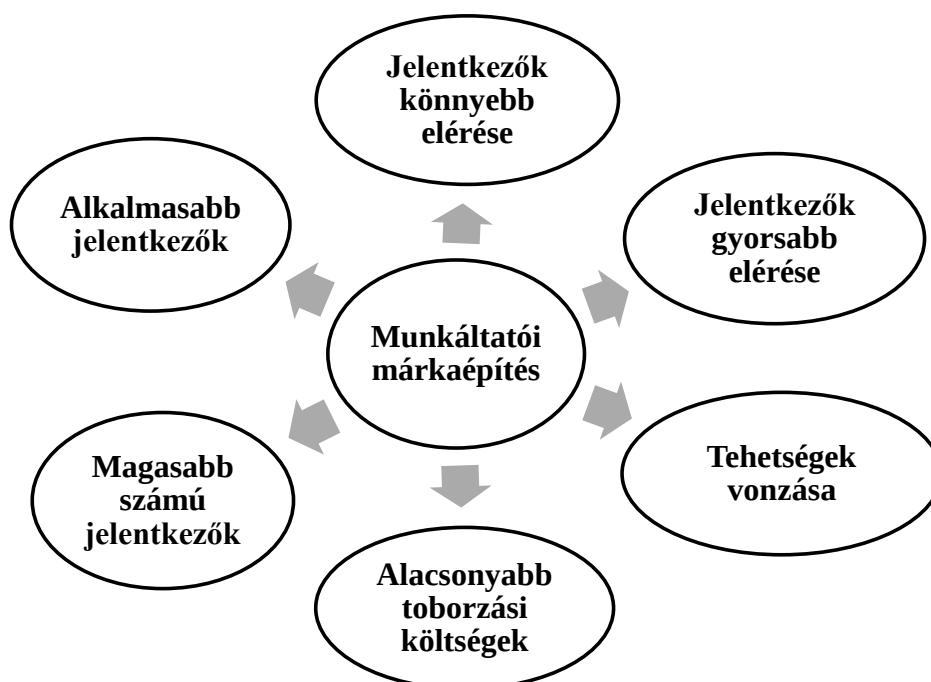
A munkáltatói márkaépítésnek nincs egységesen alkalmazott fogalma a szakirodalomban, meghatározására több szempontú megközelítés jellemző. A munkáltatói márkaépítés, Backhaus – Tikoo (2004:2): „egy célzott, hosszútávú stratégia az alkalmazottak, potenciális alkalmazottak és az érdekeltek tudatosságának és felfogásának kezelésére egy adott szervezettel kapcsolatban”. Tekinthetünk rá, egy a szervezetről alkotott képként is, melynek célja a pozitív

vállalati személyiség megítélése, amely felkelti a célközönség, versenytársak figyelmét (Dajnoki, 2020). A munkáltatói márka kiépítése során, a szervezet felismeri, hogy mitől lehet vonzó a munkaerőpiac számára. Munkaerőpiaci szemszögből sikeres az a szervezet, amit az alkalmazottak vonzóbbnak tekintenek a versenytársaknál (Biba – Szabó, 2015).

A munkáltatói márkaépítés a márkaelemek emberi erőforrás menedzsmentre való alkalmazhatóságára utaló kifejezés (Reis et. al, 2021). Edwards (2010) olyan tevékenységekként határozza meg a munkáltatói márkaépítést, ahol a marketing elveit, HR kezdeményezésekre használják fel. Juhász (2019:19) alapján „egyfajta keveréke a hagyományos HR és marketing funkcióknak ezért szokás a „HR és a marketing gyerekeként” vagy a „HR PR-jaként” is emlegetni.” Nem véletlen tehát, hogy a munkáltatói márka megfelelő kialakítása kizárólag a felsővezetők támogatásával, valamint a HR és a marketing osztály szoros együttműködésével valósítható meg. A munkáltatói márkaépítés ugyanis egyfajta hidat képez a HR és a marketing között azáltal, hogy összehangolja a két területet és fókuszba helyez egy korábban mindkét szakterület által csak a saját szemszögéből vizsgált kérdéskört. Amíg a HR alapvetően kifelé irányuló felfogása nem lehet mentes a marketing szemléletmódjától, addig a belső marketinggel foglalkozó szakembernek is képesnek kell lennie a szélesebb spektrumban való gondolkodásra (Dajnoki, 2020; Kajos – Bálint, 2014). Ennek megfelelően létrejött a munkáltatói márka építésével foglalkozó „brander” munkakör.

Fontos kihangsúlyozni, hogy munkáltatói arculata minden szervezetnek van, azonban ennek tudatos, átgondolt és hatékony építése nem egyszerű feladat a vállalatok számára. Az üres ígéretek önmagukban messze nem elegendőek vállalati márkánk kialakítása során. A cél, hogy szervezetünk következetesen, egységesen valódi tartalmat kommunikáljon. Mindennek a megvalósítása komplex feladat, mely hosszútávon a vállalat sikerességének, illetve versenyképességének kulcsát is jelentheti (Juhász, 2019). A munkáltatói márkaépítési programok pontos jellege a különböző szervezetek között ugyan eltérő lesz, azonban mindannyian osztoznak azon céljukban, hogy növeljék a szervezetenél az új potenciális munkavállalók minőségét és számát, valamint, hogy elősegítsék a már meglévő munkavállalók elégedettségét a céggel kapcsolatban (Edwards, 2017). A munkáltatói, vagy más néven HR „brand” befolyásolja a szervezetről alkotott képet, az első benyomást és nem utolsó sorban a bevonzott lehetséges munkavállalók körét is. A munkáltatói imázs tudatos alakításával a szervezet javíthatja a teljesítményt, erősítheti a lojalitást és csökkentheti a fluktuációt, valamint ezzel összefüggésben a toborzási költségeket is (Dajnoki – Héder, 2020).

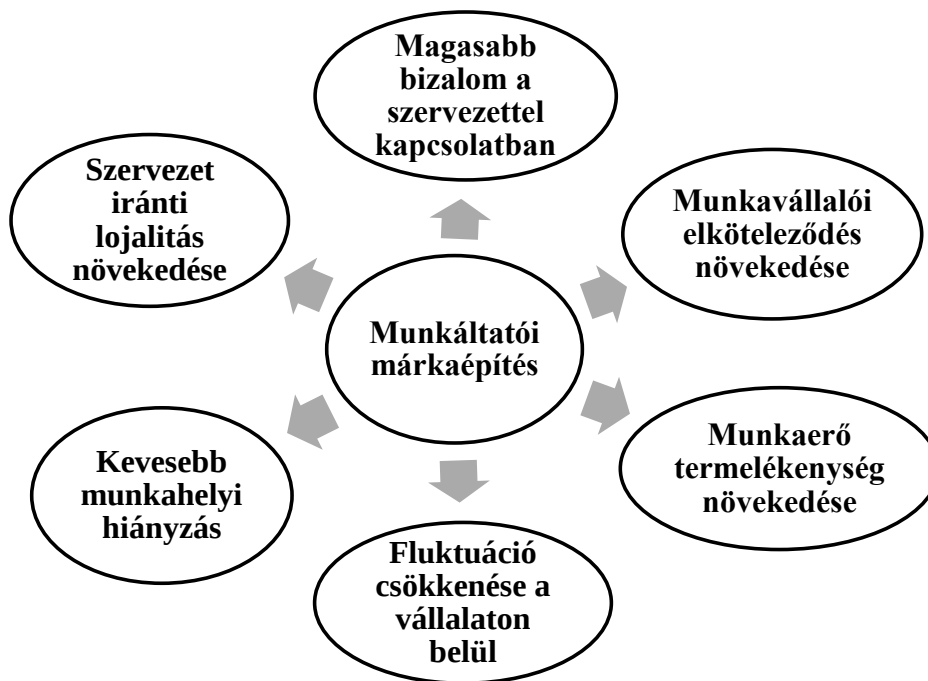
A megfelelően megtervezett és végrehajtott munkáltatói márka programok számos előnnyel járhatnak a szervezetek emberi erőforrásának területén mind belső, mind külső szempontból. A 2. ábrán megtalálható belső szempontokat figyelembe véve, a vonzó munkáltatói márka hatására nő a munkaerő termelékenysége, erősödik a szervezet megtartási képessége, kialakul a munkavállalói elkötelezettség. A munkavállalói elkötelezettséggel továbbá együtt jár a kevesebb munkahelyi hiányzás és a szervezet iránti magasabb bizalmi szint, illetve lojalitás kiépülése, végső soron a fluktuáció csökkenése (Figurska – Matuska, 2013). A munkáltatói márka belső irányultsága az alkalmazottak elkötelezettsége miatt lesz számottevő, hiszen a megszerzett munkaerőt meg is kell tartani.



2. ábra: A sikeres munkáltatói márka szervezet számára nyújtott külső, emberi erőforrással kapcsolatos előnyei

Forrás: Figurska – Matuska (2013) alapján saját szerkesztés

A 3. ábrán feltüntetett külső szempontokat vizsgálva megállapítható, hogy a sikeres munkáltatói márka lehetővé teszi a szervezet számára a legtehetségesebb munkavállalói réteg bevonását, alacsonyabb toborzási költségek mellett. Könnyebb és gyorsabb elérést biztosít a jelentkezőkhöz, valamint a munkára legalkalmasabb csoportokat célozza meg, ezáltal magasabb jelentkező számot elérve.



3. ábra: A sikeres munkáltatói márka szervezet számára nyújtott belső, emberi erőforrással kapcsolatos előnyei

Forrás: Figurska – Matuska (2013) alapján saját szerkesztés

Összességében tehát, a fenti megfontolások bizonyítják, hogy a munkáltató imázsa kritikus fontosságú a szervezet sikeréhez, valamint mind a vállalat alkalmazottai, mind a potenciális munkavállalók számára előnnyel járhat.

2.2.1. A munkaadói márka kialakításának jelentősége, a tehetségek vonzásának szempontjából

Az utóbbi évtizedekben az emberi tényező szerepe kétségtelenül felértékelődött mind a társadalmi, mind a gazdasági folyamatokban. A szervezetek egyik legnagyobb vagyona a humán tőke lett. A vállalati folyamatok változásának eredményeként a szervezetek emberi erőforrás menedzsmentje is a versenyképesség kritikus faktorává vált (Karolinyné, 2018). Éppen ezért a vállalatok arra törekednek, hogy a legtehetségesebb, legkompetensebb munkavállalókat tudják elérni és bevonzani (Russell és Brannan, 2016). Ahogyan a termékmárkázás, a fogyasztók fejében maradandó arculat kialakításával foglalkozik, a munkáltatók márkázása is ugyanerre fog irányulni, a cél olyan képet létrehozni a szervezetről, amely azt mutatja, hogy a cégünk egy olyan jól irányított szervezet, ahol a munkavállalók

számára folyamatos tanulásra és növekedésre van lehetőség, ezáltal szívesen választják azt a potenciális jelöltek (Verma – Ahmad, 2016). A munkáltatói márkaépítést és a tehetséggondozást hosszú távú stratégiának nevezik az emberi erőforrás gazdálkodás területén azáltal, hogy hozzájárulnak a megfelelő alkalmazottak vonzásával, toborzásával és megtartásával kapcsolatos feladatokhoz (Maurya et al., 2020). A tehetséggondozás szempontjából, a sikeres munkaadói márka segít vonzani és megtartani azokat a tehetséges, megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat, akik a legjobb alkalmazottnak számítanak, és teljes mértékben beleillenek a szervezet kultúrájába (Barrow – Ambler, 1996).

A legjobb alkalmazottak alatt ez esetben érthetjük a tehetséges jelentkezőket. A tehetségek központi szerepet játszanak napjaink tudásalapú gazdaságában. Egyedi gondolkodásukkal és ötleteikkel a tudományos felfedezések, illetve innováció élenjárói, ezáltal a versenyképesség mozgatórugói (Lukovics et al., 2018). Különböznek azonban a vélemények arról, hogy pontosan mit is értünk tehetség alatt (Edwards, 2017). Gyarmathy (2010:1) alapján „a tehetség nem egyszerűen a képességek kiemelkedő volta, hanem sajátos attitűd és viszonyulás, amelynek alapja a kiemelkedő teljesítményekhez vezető szokásostól eltérő észlelést és reakciómódot adó különleges idegrendszer. Olyan eltérés, amely gyakran zavaró a társadalom számára, s így beilleszkedési nehézségeket okoz.” Ezért tehetséggként legtöbbször az „átlag tehetséget” tudjuk azonosítani, akik kiemelkedő képességekkel rendelkeznek, és csak annyira térnek el az átlagtól, amennyit még a környezet tolerálni képes.

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

2.2.2. A munkáltatói márka és a munkavállalói elköteleződés kapcsolata

A szervezetek úgy találták, hogy törődnek azzal, hogy az alkalmazottaik mit gondolnak és mondanak róluk. A cég általános képe és benyomása a munkavállalók fejében sok szervezeti eredményt határoz meg, mint például a megtartás, az alkalmazottak elkötelezettsége és a lojalitás (Maurya et al., 2020). A megfelelően felépített és végrehajtott akció terveknek, a türelmes, őszinte, átlátható kommunikációnak jelentős szerepe van abban, hogy egy vállalat meg tudja tartani jól képzett munkavállalóit, erősíteni tudja a munkáltatói imázsát (Chovan, 2015). Amennyiben egy szervezet hosszú távon is elkötelezett dolgozókkal működik, sokkal

könnyebben vészelhet át nehezebb, kevésbé kiszámítható időszakokat. A munkáltatói márkaépítésre tehát tekinthetünk egyfajta befektetésként. Ahhoz, hogy az esetleges üzleti kihívásoknak megfeleljünk a segítségével, már a kevésbé kritikus időszakokban érdemes elkezdenünk az építkezést (Randstad, 2019). A versenyképesség fenntartása érdekében rendkívül fontos, hogy ezek a munkaerő-megtartást célzó intézkedések gyökeresen beépüljenek a vállalat szervezeti kultúrájába (Szabó-Szentgróti – Gelencsér, 2020).

A munkavállalói elköteleződés széles körben kutatott terület, számos definíció született a jelenség meghatározására. Armstrong – Taylor (2014:193) szerint, „a munkavállalói elköteleződés akkor történik, amikor az emberek elkötelezettek a munkájuk és a szervezet iránt, és motiváltak a magas szintű teljesítmény elérésére”. A szervezettel szemben mutatott elkötelezettség kiemelten fontos tényező egy vállalat életében. Az elkötelezett munkavállalók magas teljesítményt nyújtanak, keveset hiányoznak, és fontos számukra a cég jövője, valamint hosszútávon is lojálisak maradnak a vállalathoz (Meyer – Allen, 1991). Mindezek elősegítésére jött létre a megtartás-menedzsment fogalma. A megtartás-menedzsment egy olyan intézkedéssorozat, amelyet a munkavállalói állomány megtartása érdekében dolgoztak ki. Komplex, több humán erőforrás menedzsment funkciót egyesítő terület, amely összefügg az ösztönzéssel, a kompetencia- és karriermenedzsmenttel, a dolgozói elégedettség és elkötelezettség témakörével, valamint a munkáltatói márkával egyaránt. A marketing területén általában egyetértenek abban, hogy sokkal drágább új ügyfelet szerezni, mint egy már meglévőt megtartani. Ugyanez a logika vonatkozik a munkaerő-menedzsment területére is, olcsóbb megtartani egy alkalmazottat, mint helyettesíteni egyet. Az álláshirdetések írása, a pozíciók feladása, a pályázatok áttekintése, a jelentkezők betanítása, felvétele és képzése mind jelentős erőfeszítés-, költség- és időbefektetést jelentenek a szervezet számára (Dabirian – Kietzmann, 2017).

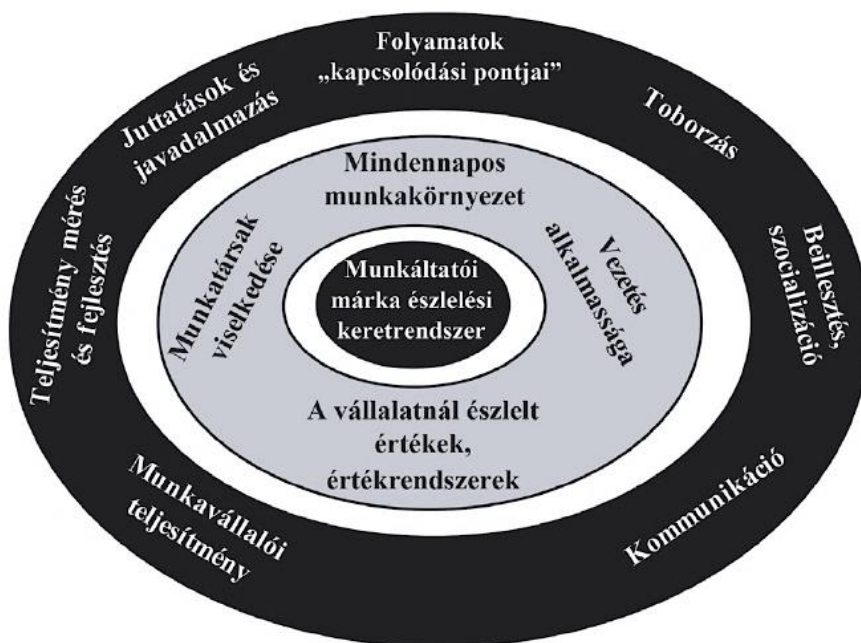
Amennyiben a szervezetnek sikerül azonosítania és a céghez vonzania a tehetségeket, számos karriermenedzsment-eszközt lehet felhasználni fejlesztésükre, motiválásukra. A tehetségek kiemelt menedzselésére alkalmas technikák lehetnek például, ha a vállalat külföldi tapasztalatszerzésre ad lehetőséget, nívós továbbképzéseket biztosít, ahol a szakterület kiemelt szereplői oktatnak. A tapasztalati tanulás és érzelmi intelligencia együttes fejlesztése érdekében coaching, mentoring alkalmakat szervez, valamint 360 fokos értékelési rendszert alkalmaz. Minél több időt és pénzt fordít egy szervezet a tehetségek fejlesztésére, annál inkább fontosabbá válik azonban a megtartásuk, és a befektetett költségek megtérülése (Karolinyné, 2016).

Ahhoz, hogy a munkavállalók elköteleződjenek a szervezet iránt, arra van szükség, hogy azonosulni tudjanak a szervezet értékeivel,

küldetésével, elégedettek legyenek a munkával, a bánásmóddal és a pártfogással, valamint legyen lehetőségük extra erőfeszítésekre. Elmondható tehát, hogy a munkáltatói márkaépítés belső elemeire nagy mértékben támaszkodhat a szervezet, a megtartás során (Hatum, 2010).

2.2.3. A munkáltatói márka főbb elemei

Egy szervezet akkor részesül a munkáltatói márkaépítés előnyeiből a leginkább, ha a jelenlegi alkalmazottak és a legfontosabb érdekelt felek nagyszerű munkahelyként tekintenek rá (Minchington, 2010). Ebből kifolyólag megállapítható tehát, hogy a munkáltatói márka mind a belső, mind a külső közönség felé irányul egyaránt, hiszen a tehetségeket nem csak megszerezni, megtartani is szükséges a versenyképesség fenntartása érdekében. A munkáltatói márkaépítésnek tehát két közönsége van: egyfelől az érdekeltek, azaz a szervezeti tagok, másfelől pedig az olyan kívülállók, mint például a potenciális alkalmazottak (Szikszai-Németh – Nagy, 2021).



4. ábra: A munkáltatói márka keretrendszere

Forrás: Mosley (2007), in Héder-Rima – Dajnoki (2020)

Mosley (2007) a munkáltatói márka elemeit két kategóriába sorolja, melyet a 4. ábra szemléltet. Egyrészt elkülönít egy belső kategóriát, melyben a szervezeti tagokat, munkavállalókat érintő, az ő márkaképüket leginkább befolyásoló, a mindennapi munkavégzés során tapasztalt olyan tényezők helyezkednek el, mint a vezetés rátermettsége, alkalmassága, a mindennapos munkakörnyezet, a többi munkavállaló viselkedése, valamint a vállalati értékek. Másrészt, a

külső kategóriában a vállalaton kívül tartózkodók számára is elérhető, a külső érintettek szempontjából is értelmezhető folyamatokat találjuk, mint például a toborzás, a beillesztés folyamata, a szervezet külső irányba történő kommunikációja, a munkavállaló teljesítményének menedzselése vagy a munkáért járó anyagi és nem anyagi jellegű juttatások és elismerések mértéke. A munkaadói márka építésekor így tehát egyszerre két területen kell megfelelnünk (*Backhaus – Tikoo, 2004*). A két dimenzió közötti válaszvonal nem átjárhatatlan és nem választja el egymástól az alkotóelemeket, ezzel ellentétben a strukturális értelmezést segíti. Az egyes elemekkel külső és belső érintettnek is lehet kapcsolata, a modell mindössze annak hangsúlyozásában segít, hogy kire hat közvetlenebbül az adott tényező (*Dajnoki – Héder, 2017*).

Egy szervezet lehet hatással a munkáltatói márkájára, azonban teljesen irányítani sosem tudja azt. A munkáltatói márkaépítés során elkülöníthetjük azokat a tényezőket, amelyeket kontrollálhat a szervezet, illetve azokat, amelyekre közvetett módon van hatása. Az első kategóriába tartozik például a közösségi médiában való megjelenés, a vállalat karrier oldala, az elérhető állások, a jelöltek irányába történő kommunikáció, valamint a munkavállalókat érintő siker-sztorik megjelenítése ezeken a felületeken. Az utóbbi kategóriába pedig azok a munkáltatói márkaépítés részét képező elemek tartoznak, amelyekre közvetett módon van hatása a szervezetnek, mint például, hogy hogyan beszélnek a szervezetről a különböző médiumok, mit gondol a szervezetről a jelölt belső köre (családtagok, barátok), milyen tapasztalataik vannak az embereknek, a termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban, a szóbeszéd vagy a korábbi vásárlói élmények (*Slater, 2017*).

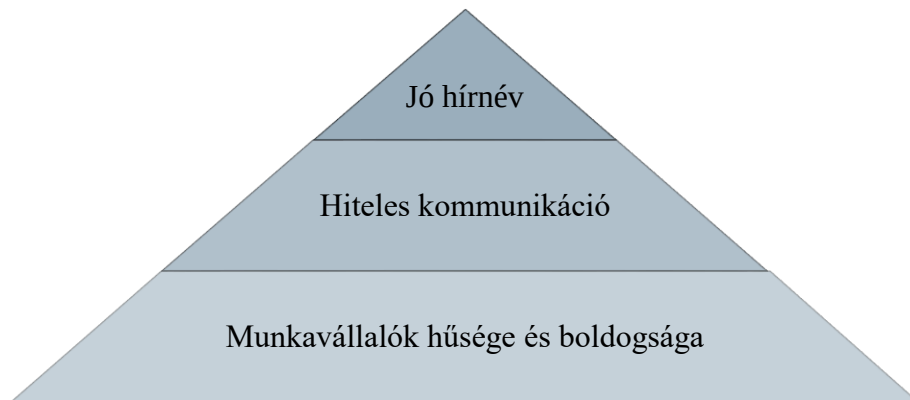
2.2.4. A sikeres munkáltatói márka építés elemei

Akárcsak a stratégiai tervezésnél, a munkaadói márka felépítésének első lépése szintén a szervezet jelenlegi helyzetének felmérése, elemzése. Érdekes megvizsgálni a jelenleg meglévő munkáltatói márka ismertségét. Ehhez mind a külső, mind pedig a belső érintettek véleményének feltárása lehet a segítségünkre. A belső érintettek, az alkalmazott munkavállalók véleményének vizsgálata gyorsabb és könnyebb megoldást nyújthat, amihez optimális módszer lehet *Barrow és Mosley (2005)* munkáltatói kerékdimenziója. Az elmélet révén 12 munkáltatói márka elemnek az értékelésére van mód egytől ötig terjedő értékek megadásával. Ilyen munkáltatói márka elem például, a célok és irányítás, a jutalmazási rendszer, teljesítmény-menedzsment vagy a vállalati személyiség. A vizsgálat révén lehetőség nyílik arra, hogy a

szervezet megvizsgálja mennyire erős adott időszakot illetően a márkája, valamint azonosíthatóvá válnak a fejlesztendő területek (*Dajnoki – Héder, 2020*).

Amennyiben ennek feltérképezése lezajlott, következhet az értékek, vállalati célok és a belső kultúra elemek feltárása, kielemezése, összességében tehát a vállalat erősségeinek definiálása. Egy erős munkáltatói márka felépítéséhez nélkülözhetetlen a megfelelő munkavállalói értékajánlat (employee value proposition) meghatározása, amely a cég által az alkalmazottak számára nyújtott előnyöket foglalja magába a munka során, illetve akár a magánéletben is. Fontos, hogy ezek a kommunikált ígéretek reális képet fessenek a szervezetről, hiszen hamar megmutatkoznak az esetleges eltérések a jelöltek munkába állását követően, ami rombolhatja a munkáltatói márkánkat (*Randstad, 2019*). Ezen erősségek meghatározása során, arra a kérdésre kapunk választ, hogy mi teszi a vállalatunkat vonzóvá a megcélolni kívánt célcsoport szemében, valamint melyek azok a tényezők, amelyek a versenytársakkal szemben egyedivé tesznek bennünket. Ilyen erősség lehet például, ha a vállalat rugalmas munkaidővel rendelkezik vagy lehetőséget biztosít külföldi tapasztalatszerzésre, otthoni munkavégzésre, gyakornoki programra a cégen belül. Továbbá, fontos szempont lehet még a vezetők megfelelő személyisége és alkalmassága, a munkatársak összetartása és a csapatmunka, a teljesítményalapú díjazás, az önálló projektek lehetősége vagy éppen a kiemelkedő bérezési és javadalmazási rendszer (*Kovács, 2018*). Ezek meghatározása után világossá válik a munkavállalói értékajánlat a célcsoportunk számára. A potenciális munkavállalók a szervezeti vonzerőt alapvető döntéshozatali eszközként használják a tökéletes munkáltató megtalálására irányuló törekvéseikben (*Doubell, 2018*). Az első munkáltatói márka modell tervezői, *Backhaus és Tikoo (2004)* a munkáltatói márka megalkotásához három alapvető értéket emelnek ki: a szervezeti kultúrát, a szervezeti identitást és a differenciáló értéktételt.

A szervezeti imázs építés következő lépéseként, a vállalat megismeri a céljelölteket fókuszcsoportokon, felméréseken vagy mélyinterjúkon keresztül, ami ahhoz szükséges, hogy átlássa, milyen tényezők fontosak a leendő jelöltek számára a munkáltató kiválasztásakor. Az előbb említett felmérések által, a szervezet számára világossá válik, hogy a közönség melyik szegmense illik a legjobban a vállalatához, és kit kell megcéloznia a márkának (*Edwards, 2017*).



5. ábra: A munkáltatói márkaépítés piramisa

Forrás: Teamlab (2020)

Az 5. ábra a Teamlab (2020) megközelítését mutatja be, mely szerint a munkaadói brand kiépítése a szervezeten belül kezdődik. Ennek következtében, a munkáltatói márkaépítés folyamatára tekinthetünk egy piramisként, melynek alapja a munkavállalók hűsége és boldogsága. Amennyiben ez a faktor jelen van a vállalatban, hiteles táptalajt ad majd a kifelé történő kommunikációnak. Abban az esetben, ha a munkavállalók után a hiteles kommunikáció hatására a potenciális munkavállalók célcsoportját is sikerül megnyerni, a vállalat hírneve megalapozott, jó eséllyel nem keltik, vagy csak kevesen keltik a szervezet rossz hírét.

Amennyiben a közösségi média képes tönkretenni egy szervezet hírnevét, akkor valószínűleg képesnek kell lennie arra, hogy segítsen a szervezet jó hírnevének kiépítésében is. A kíváncsi és egyedi munkáltatói imázs létrehozása, a közösségi médián keresztül, az elmúlt években a figyelem középpontjába került. A vállalatok Facebook-profilokkal rendelkeznek az álláslehetőségek meghirdetéséhez, jelen vannak a LinkedIn-en, ahol jelölteket toboroznak, valamint az olyan kifejezetten vállalati szféra részére létrehozott oldalakon is tájékozódhatnak a potenciális munkavállalók egy adott céggel kapcsolatban, mint például a Glassdoor (Bondarouk et al., 2013). A Glassdoor, egy olyan weboldal, amely 2008-ban kezdte gyűjteni a jelenlegi és korábbi alkalmazottak anonim, foglalkoztatással kapcsolatos információit. Az oldal arra kéri a felhasználókat, hogy egy ötponos Likert-skálát használjanak a foglalkoztatással kapcsolatos változók sorozatának megítélésére. Ezek közé a változók közé tartozik az általános értékelés, a cég karrierlehetőségei, a kompenzáció és előnyök, a munkaterhelés, a felső vezetés, valamint a cég kultúrája és értékei. Az oldal továbbá üdvözli a munkavállalók észrevételeit is a munka és a cég előnyeiről, illetve hátrányairól. Végül egy háromponos (negatív, semleges vagy pozitív) skálát kínál a résztvevők számára, hogy értékeljék a vezérigazgatót a cég 6 hónapos

kilátásait, valamint megkérdezi őket arról, hogy ajánlanák-e a céget barátaiknak (*Dabirian – Kietzmann, 2017*). A munkavállalókat célzó megfelelő márkázás kedvező szóbeszéd marketinget (word-of-mouth-t, WOM) eredményezhet, az olyan közösségi média oldalakon, amelyek kifejezetten a vállalati szférának készültek, mint például az előbb említett Glassdoor (*Szikszai-Németh – Nagy, 2021*). Ezáltal pedig hozzájárulhat a vállalati márka azon részéhez, amit szervezetünk nem tud közvetlenül befolyásolni.

2.3 A Z GENERÁCIÓ SAJÁTOSSÁGAI A MUNKAERŐPIACON

2.3.1 A jelenlegi munkaerőpiacon aktív generációk

Howes és Strauss (1991) a generáció elméleti alapokról szóló „Generations” című könyvükben a nagyon hasonló világmeglátással és értékrenddel rendelkező embereket tekintik egy generációnak. A Szerzők szerint egy tagjai olyan személyek, akik egy történelmi időn és téren osztoznak, mely kollektív személyiséget biztosít nekik. *McCrindle (2010)* alapján, a generáció tagjai olyan személyek, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, valamint azonos létfeltételek, technológia és tapasztalatok álltak rendelkezésükre. Napjainkban négy generáció is aktívan jelen van a munkaerőpiacon (baby boomer, X, Y, Z), amely különleges kihívás elé állítja a szervezeteket. Fontos, hogy ezeket a generációkat idő szerint behatároljuk, melynek meghatározása során többféle elvet is követnek a kutatók. Míg egyesek aszerint kategorizálnak, hogy melyik évben születtek az adott generáció tagjai, mások aszerint, hogy milyen közös élményeket élnek meg az egyes korcsoportok (*Pierog et al., 2016*).

1. táblázat: A jelenlegi munkaerőpiacon aktív generációk időbeli felosztása

Baby boomerek	1946 - 1964
X generáció	1965 - 1979
Y generáció	1980 - 1994
Z generáció	1995 - 2010

Forrás: *McCrindle (2010)* alapján, saját szerkesztés

A *McCrindle Research (2010)* az 1. táblázatban összefoglalt időszakok szerint határolja be az egyes generációkat. A tanulmányom során a továbbiakban, ezt a generációs felosztást fogom alapul venni. Fontos leszögezni azonban, hogy nem lehet általános, az adott korcsoport minden

tagjára igaz jellemzéseket adni. Tekintve például az egyes csoportok határain elhelyezkedő tagok helyzetét. Ezen csoporttagok viselkedését nézve aligha találunk a tőlük egy-egy évvel idősebbekhez vagy fiatalabbakhoz képest drasztikus különbségeket, mégis más generációhoz soroljuk őket. Jellemző rájuk, hogy mindkét generáció jegyeit és viselkedésmintáit egyaránt magukon hordozzák, ezáltal besorolásuk kétségeket vethet fel (*Pál et al, 2017*).

Mivel minden generációnak saját munkahelyi elvárásai vannak, ezért perspektíváik is eltérőek, ami a munkahelyi különbségekhez vezet (*Szabó-Szentgróti et al., 2019*). Ezek a különbségek észlelhetők mind technológiai, munkahelyváltási, irányítási és lojalitási aspektusban.

A technológiai eltéréseket vizsgálva megállapítható, hogy míg a baby boom és az X generáció tagjai bizonytalanul viszonyulnak a technológiai újításokhoz, az Y és Z generáció tagjai már a munkavégzésük során is alkalmazzák ezeket a technológiai eszközöket, a legfiatalabb Z generáció tagjai pedig egyszerre több eszközt is magabiztosan képesek használni, megosztva a figyelmüket.

A munkahelyváltási tendenciákat tekintve, megfigyelhető, hogy amíg a baby boom generáció tagjai félnek a munkahelyváltás okozta bonyodalmaktól ezáltal elkerülik azt, az X és Y generáció tagjai jellemzően hisznek abban, hogy több lábon kell állniuk, több karriert is képesek építeni egyszerre.

Az idősebb generáció tagjai inkább hisznek a pozíció tiszteletében és a tekintélyelvű vezetésben, a fiatalabb generációknak már az a fontos, hogy elegendő szabadságot kapjanak a vezetőtől. A Z generáció tagjai ezzel is kitűnve, egyáltalán nem hisznek a hierarchiában, kizárólagosan a megszerzett tudást, ezáltal a tudásalapú vezetést ismerik el.

A baby boom generáció tagjai többnyire elfogadják, hogy számukra a munkahely érdekei előrébb valók a sajátjaiknál, az őket követő X-ekre már nem jellemző az ilyen mértékű lojalitás, inkább a munkaközösséghez, csoportokhoz ragaszkodnak. Az Y és Z tagok pedig a saját kapcsolati hálójukhoz, önmagukhoz és magához a márkához lojálisak (*Biba – Szabó, 2015*).

Fontos megemlíteni, hogy a különböző generációs eltérések nem csak az egymástól távolabb eső korcsoportnál jelennek meg élesen, azonban az egymást követő generációknál is jól észlelhetők. Míg például az Y generáció számítógépekkel, a Z generáció már érintőképernyőkkel nőtt fel. A telefonjuk mindig is "okos" volt. Ebből következik tehát, hogy nem állja meg a helyét az a feltételezés, hogy a „Z”-k egyszerűen csak az Y generáció vagy a millenárisok „továbbfejlesztései” lesznek (*Elmore, 2014*).

2.3.2. Z generáció munkával, munkahellyel kapcsolatos elvárásai – hazai kutatási eredmények

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

Az egyes generációkra vonatkozóan számos elnevezéssel is találkozhatunk a szakirodalomban. A leggyakrabban Z generációnak nevezett korcsoportot nevezik továbbá post-millennaristáknak, „Facebook-generációnak”, digitális bennszülötteknek, de gyakran hivatkoznak rájuk „C” generációként is, ami a „connection”, kapcsolat szóból ered (*Pál et al., 2017*). A Z nemzedék az első olyan globális generáció, akik a high-tech technológiákat készség szinten sajátították el és alkalmazzák a mindennapokban. Tagjai demográfiai szempontból is jelentős eltérést mutatnak a korábbi generációkhoz képest, ugyanis abban az időszakban, amikor a generáció tagjai születtek, az egy anyára jutó gyermekek száma kettő alá csökkent. A születések számának visszaesése azt eredményezte, hogy a családok minden eddiginél kisebbek lettek. Ez az egyik legkisebb létszámú nemzedék, akit jellemzően idősebb és nem ritkán egyedülálló édesanyák neveltek. Ők vesznek részt legtovább az oktatásban és jellemző rájuk az élethosszig tartó tanulás iránti igény. Karriervágyuk és szakmai ambíciójuk rendkívül jelentős, valamint technikai és idegen nyelvi tudásuk messze a legmagasabb szinten áll a többi, őket megelőző generációhoz képest. A Z generáció e tulajdonságai miatt kiváló munkaerőnek számít. A munkáltatóknak ezért különös figyelmet szükséges fordítaniuk a munkahelyi feltételek kialakítására ezen generáció elköteleződésének érdekében (*Szabó-Szentgróti et al., 2019*).

Az egyéni döntéseket vizsgálva az is jól érzékelhető, hogy ma már a munkavállalók hasonló szempontok alapján keresnek munkaadót, mint ahogy termékeket vagy szolgáltatásokat. A munkájukat nemcsak egyszerű pénzkereseti lehetőségként fogják fel, hanem azt élményként akarják megélni (*Bauer – Kolos, 2016*). Rendkívül fontos számukra, hogy jó nevű szervezeteknek dolgozhassanak, és mindemellett legfőbb vágyuk, hogy értékes munkát végezzenek (*Szabó et al., 2017*). Új elemként megjelenik náluk a kreativitás és a rugalmasság (*Pierog et al., 2016*). Céljuk, hogy munkájuk során folyamatosan fejlődhessenek, értékes

tapasztalatokra tegyenek szert és a munkaerőpiacon egyre értékesebbé váljanak. Jellemző rájuk, hogy sokkal inkább keresik a munka–magánélet egyensúlyát, mint azt a korábbi korosztályoknál megszokhattuk. Elmondható, hogy leginkább az önmegvalósításra törekednek a munkahelyükön, így folyamatos fejlődés jellemezi őket, ami szinte kéz a kézben jár az állandó változással. A lojalitás már közel sem olyan meghatározó ezen generáció körében, állandóan a kedvezőbb ajánlatokat keresik (Ferincz – Szabó, 2012; Szikszai-Németh – Nagy, 2021). A Z generáció munkavállalói lehetőleg vezető pozícióban szeretnének elhelyezkedni, és bár tapasztalatuk nincs, azonban gyors előrejutást várnak. Ennek érdekében hajlandóak tanulni, illetve a praktikus tudást preferálják. Hisznek abban, hogy az iskolapadból kikerülve képességeikből adódóan gyorsan elsajátítják a munkavégzéshez szükséges gyakorlati tudást. Az idősebb generáció számára megszokott tempó számukra túl lassú, ők nagyobb léptekben, könnyebben kilépve komfortzónájukból hajlandóak különféle tapasztalatokat szerezni (Szretykó, 2015). Azonnali eredményességre, sikerre törekszenek a lehető legkevesebb energia befektetéssel. Türelmetlenségük abban mutatkozik meg leginkább, hogy amennyiben irreálisnak mondható elképzeléseik a munkával kapcsolatban nem valósulnak meg rövid idő alatt, gondolkodás nélkül elhagyják az adott munkahelyet és máshol próbálnak érvényesülni (Csehné, 2016). Függetlenül attól, hogy mennyire megbecsült az adott munkavállaló, mégis folyamatosan nyomon követi a számára érdekes állásajánlatokat, lehetőségeket. Gyors előrelépésre, gyors fejlődésre vágnak és ezen célok elérése felülírja a lojalitás fogalmát (Fodor, 2015). Soós (2008) szerint, a munkába álló generációra jellemző a túlzott magabiztosság, illetve túlságosan magas elvárások annak ellenére, hogy kevés munkatapasztalattal rendelkeznek. A béralku során szintén magas fizetési elvárásokkal indulnak, fiatalos, túlságosan laza munkafegyelemmel, és kétes munkamorállal bírnak. A pályakezdők nehezen tűrik el az utasításokat, inkább együttműködni szeretnek, nagyfokú gyakorlatiassággal, realizmussal jellemezhetők.

Számos nemzetközi kutatás (Odo et al., 2021) foglalkozik a Z generáció munkahelyi preferenciáinak vizsgálatával, azonban véleményem szerint az eltérő kultúra, illetve munkaerőpiaci sajátosságok miatt, az ott vizsgált személyek más, számukra előnyös munkahelyi tényezőket helyeznek előtérbe, mint a hazai munkavállalók. Éppen ezért ebben a fejezetben az elmúlt öt év hazai kutatási eredményeit veszem alapul. A hazai kutatási eredmények vizsgálata során az a cél, hogy minél átfogóbb képet adjak a témában korábban megjelent kutatási eredményekkel kapcsolatban. Ennek kapcsán viszont meg kell jegyezni, hogy más kutatók munkáinak citálásával mindig kitétek vagyunk az eredeti kutatás során elvégzett tanulmánynak, vagyis a korábbi esetleges hibák a citátumok átvételével az újonnan

kapott eredménybe is belekerülhetnek. Kutatásmódszertani források óvatosságra, illetve körültekintésre intik az adatok felhasználóit (Kothari, 2004).

Fodor et al. (2017) kutatása során a Z generáció munkahelyválasztási preferenciáit vizsgálta. Megállapította, hogy a munkahely kiválasztásában szerepet játszó tényezők között a fiatalok körében kulcsfontosságú szerepet tölt be a munka-szabadidő egyensúlyának megléte. Döntő szempontok között volt továbbá a bérezés és juttatások mellett a munkaidő és a rugalmas munkavégzés is, hiszen fontos a Z generáció tagjai számára, hogy a munka mellett önmagukra is jusson idő. Lényeges választási szempont volt körükben, a munkahelyi légkör, a vonzó környezet, az olyan munkahely, ahol jól érezhetik magukat a munkavégzés közben. Emellett spontán elhangzott szempont volt még az előrejutási lehetőségek megléte is, amit igen céltudatosan vesznek figyelembe a munkahely kiválasztásakor. Az eredmények alapján a pályaválasztás előtt álló fiatalok mérlegelik azt is, hogy mennyire ad lehetőséget a szervezet a kreatív ötletek, ambíciók megvalósításához. A kutatásban megkérdezett alanyok elmondása szerint azért, hogy saját céljaikat, álmaikat elérjék, képesek és hajlandóak sokat dolgozni, azonban mindezt csak abban az esetben, ha munkájukat elismerik és erőfeszítéseik jutalmazva vannak. Érzékenyek arra, hogy a szervezet ne csak fizetést, hanem identitást is adjon a számukra, ezért az önmegvalósítás, az önmenedzselés és a motiváló munkahelyi légkör szintén meghatározó számukra. A kutatás eredményei alapján, az ideális munkahely számukra az, ahol szakértő vezetőség, jó csapat, stressz-mentes, de pörgős és változatos munka várja a dolgozni vágyót. Ahol a munkavállaló rugalmas munkaidőben láthatja el feladatait, aki így karrierjét össze tudja egyeztetni magánéletével. Ahol a motivált, kreatív munkavállaló megvalósíthatja elképzeléseit, ötleteit és személyes karrier útjában segítik őt, számos lehetőség adott a fejlődésre, előrelépésre, illetve a jó munkát anyagilag is elismerik megfelelő bérrel és egyéb juttatásokkal. Rendkívül nagy előny, ha a munkáltató jó hírnévvel bír és az adott piacon, iparágban meghatározó fejlesztéseket hajt végre, így a munkavállaló első kézből értesül a legújabb iparági innovációkról. Az új generáció a saját munkaerőpiaci lehetőségeit tekintve pesszimistának mondható abban a tekintetben, hogy rendkívül nehéz feladat olyan munkahelyet találniuk, amely megfelelné előbb említett igényeiknek. Az esélyeik növelését a tanulásban, ezáltal magasabb iskolai végzettség megszerzésében, valamint a kapcsolati tőkeépítésben látják.

Karolinyné et al. (2016) a Z generáció munkavégzéssel kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálatai során megállapították, hogy a friss diplomások három dolgot keresnek: karrierút-lehetőségeket, a munka-magánélet egyensúlyát és a vállalati felelősségvállalást, továbbá érzékenyek arra a

témára is, hogy vajon az adott vállalat eléggé tudatos-e például a környezetvédelem vagy az energiagazdálkodás terén.

A PwC Magyarország (2019) szintén felmérte a jövő munkavállalóinak munkahelyválasztási preferenciáit, mellyel céljuk az volt, hogy rávilágítsanak arra, hogy melyek azok a munkahelyi tényezők, melyek felkelthetik a jelenleg még közép- és felsőfokú tanulmányaikat végzők, valamint a pályakezdők érdeklődését. E tényezők ismeretében a vállalatok ugyanis felkészülhetnek arra, hogy sikeresen meg tudják szólítani a jövő munkavállalóit. Magyarország legnagyobb munkaerőpiaci-preferencia felmérését és adatbázisát készítették el, összesen közel 100 000, ezen belül 2020 őszéről 35 000 válaszadóval. A kutatás során többek között a nemzetköziség, a személyes fejlődés és a transzparens vállalati működés is szerepet kapott a vizsgált fókuszterületek között. A felmérés alapján megállapították, hogy a 16-28 éves korosztály számára a munkahelyválasztási szempontok között első helyen a rugalmas munkarend és munkaidő áll, melyet az alaphétt megelőzve a stabilitás és kiszámíthatóság követ. Emellett a kutatásából kiderül, hogy a válaszadók döntő többsége utána néz a cégnek, mielőtt beadja jelentkezését. Többük szívesen dolgozna multinacionális vállalatnál, jelentős százalékuk akár start-up-nál is elhelyezkedne, ezzel szemben a megkérdezettek mindössze alig több mint ötöde vélte úgy, hogy az állami szféra is vonzó munkavállalási lehetőség lenne számára. Az egyes iparágakhoz kapcsolódóan is eltérő munkahelyválasztási preferenciákra világít rá a PwC Magyarország felmérése. Amíg az IT-szektorban vonzó munkahelyi tényező a távmunka lehetősége és a közvetlen felettes vezetői stílusa, addig a gyógyszeriparban a kihívásokat jelentő munka és a kollégákkal való viszony a meghatározó. A Magyarországon húzóágazatnak számító autóipar szereplői pedig a szakmai képzéseket, valamint a valós teljesítményen alapuló előremenetelt szem előtt tartva szólíthatják meg sikeresen ezen generáció munkavállalóit (hrportal.hu, 2019).

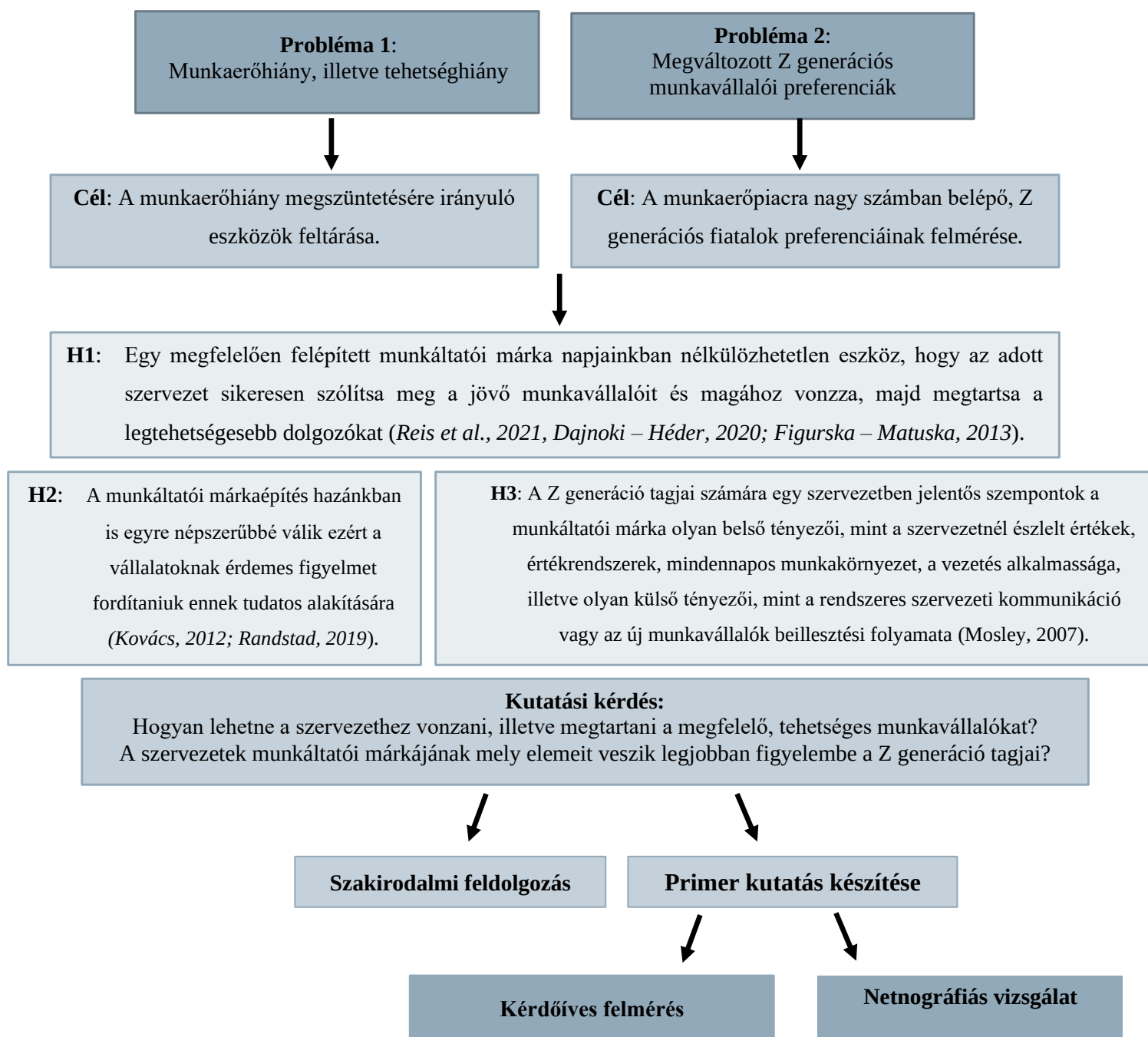
Összességében a szakirodalom szintetizálás alapján megállapítható, hogy a munkáltatói márkaépítés bevezetése hosszútávon, a változó környezeti hatásoknak köszönhetően, egy egyre inkább jelentős részét képezi a szervezeteken belül a HR-nek és egy hatékony, hiteles munkáltatói márka stratégia kiépítése elkerülhetetlen lesz minden vállalat számára, melynek célja a tehetséges munkavállalók vállalatához csábítása, illetve megtartása. A sikeres munkáltatói márkaépítés során az erősségek meghatározása által a szervezetek, választ kapnak arra, hogy mi teszi őket vonzóvá a megcélolni kívánt célcsoport szemében, ami rendkívül fontos, hiszen hazai kutatási eredményeket vizsgálva elmondható, hogy a Z generáció a korábbi generációktól eltérő igényekkel lép be a munka világába. Más ösztönzőkre, más kommunikációs

formákra, illetve folyamatos fejlődési lehetőségekre lesz szükség ezen generáció figyelmének megragadása érdekében. Megállapítható, hogy rendkívül meghatározó szempont számukra a munka-magánélet egyensúly, a szervezet jó hírneve, az azonnali eredményesség és siker. Amennyiben ezen elvárásaik nem teljesülnek, könnyedén váltanak munkahelyet és máshol próbálnak érvényesülni. Fontos továbbá a különböző fejlődési és karrierlehetőségek megléte, a vonzó alaphét, a csapatmunka lehetősége, a rugalmas munkaidő, illetve a környezetvédelem témaköre is.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatás során primer adatgyűjtést végeztem, az alkalmazott adatgyűjtési és elemzési módszereket a következő alfejezetek tárgyalják.

3.1. PRIMER ADATGYŰJTÉS KÖRÜLMÉNYEI ÉS ELEMZÉSÉNEK HÁTTERE



6. ábra: **Kutatási modell**

Forrás: Saját szerkesztés, 2021

A primer adatgyűjtés esetében konkrét kutatási céllal, első kézből származó információ elemzése és gyűjtése történik, melynek célja, hogy a jelenséget jobban megismerjük; számszerű értékeket, arányokat nem célunk megállapítani, csak a jelenség meglétére kívánunk következtetni, arra nem, hogy ez milyen mértékben jellemző a populációra (*Lampek – Kívés, 2015*). A primer információgyűjtés során netnográfias és kérdőíves kutatást végeztem.

A *netnográfia* egyszerű és hatékony eszköz az *információgyűjtésre* (*Dörnyei – Mitev, 2010*). Olyan kvalitatív kutatási módszer, mely adaptálja az etnográfiai kutatási technikákat az online közösségek kultúrájának vizsgálatához (*Kozinets, 2002*). A kutatás során nyilvánosan elérhető, online kommunikációs csatornákat használ, azaz internetes felületeken keresztül figyeli meg a fogyasztókat. A vizsgálat elsődleges célja az online fogyasztói csoportok gondolkodásmódjának és döntési mechanizmusainak megértése (*Dörnyei, 2008*). Legtöbb esetben megfigyelőként tárja fel a fogyasztók attitűdjeit és igényeit (fogyasztói insights). Egy magas know-how tartalmú módszer, melynek legfontosabb előnye, hogy nem tola kodo, valamint a fogyasztók a számukra legkényelmesebb környezetben, objektíven nyilatkoznak. Más kutatási módszerekkel összehasonlítva kevésbé költség- és időigényes, valamint akkor és ott elemezhető, amikor és ahol a kutatónak jó. Hátránya lehet, hogy mivel csak az online közösségek megfigyelésére alkalmas, leszűkíti a kutatható témák és alanyok körét, illetve nehéz általános következtetéseket levonni az egész társadalomra vonatkozóan. Gyakran az internetes hozzászólók álnéven vannak jelen a kibertérben, így nem mindig tudjuk megvizsgálni az egyének demográfiai hátterét (*Gál et al., 2017*). A netnográfias kutatás célja egyaránt a nem szakértői és a szakértői vélemények vizsgálta volt, valamint ezek összehasonlítása a munkáltatói márkával kapcsolatban. Az általam kiválasztott kulcsszavak keresésére a Google, illetve a Google Tudós keresőmotorját használtam. Ezt követően elsősorban közösségi oldalak, magán, illetve hivatalos jellegű blogok is a segítségemre voltak a kutatásban. Ezen felületek vizsgálata során megfigyelőként végeztem adatgyűjtést a témával kapcsolatban. Nem vettem részt a véleménycserékben, csupán külső szemlélődőként voltam jelen. A vélemények az egyes közösségi oldalokról szó szerint vannak idézve, azonban azoknak pontos forrását az ilyen jellegű kutatások során a közösségi hálózatok jellege miatt, mely szerint a tagok profilja nem feltétlenül nyilvános és hozzáférhető mindenki számára, nem tüntettem fel. A netnográfia során kutatási kérdéseket fogalmaztam meg. A kutatásom során arra kerestem a választ, hogy hazánkban mennyire népszerű a munkáltatói márkaeépítés témaköre? Milyen munkáltatói márkarendek és eszközök a legnépszerűbbek hazánkban napjainkban az egyes vállalatoknál? Hogyan állnak hozzá a munkáltatói márkakezdeményezésekhez a munkavállalók, véleménynyilvánítók? A netnográfias vizsgálat forgatókönyve az 1. sz. mellékletben található.

A kérdőíves vizsgálat a leggyakrabban használt primer információszerzési technika, alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra egyaránt. Legnagyobb előnye, hogy viszonylag könnyen kivitelezhető, többnyire nem terheli a megkérdezetteket. A megfelelően szerkesztett és kitöltött kérdőívek releváns információkat szolgáltathatnak a kutató számára. Hátránya lehet a válaszadó és a kutató szubjektivitása, esetenként az őszinteség hiánya (Lampek – Kívés, 2015). A kérdőíves mintavétel célja a Z generációs munkavállalók elvárásainak felmérése volt, amelyhez a Google Űrlapokat használtam. A kérdőív linkje online megosztható, terjeszthető volt, a mintavétel hólabda módszerrel készült. Ezáltal a mintavételezési módszer által, a kérdőív viszonylag rövid időn belül meglehetősen sok emberhez eljutott, ezzel heterogén mintát létrehozva. A saját összeállítású kérdőívet összesen 611 fő töltötte ki így a mintavételezés sikeresnek és széleskörűnek mondható, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy a vizsgálat nem reprezentatív, így az eredmények elsősorban a vizsgált mintára vonatkoztathatók.

A végleges kérdőív 16 kérdésből áll, melyek többsége az értékelés elősegítése érdekében zárt kérdés (2. sz. melléklet). Nyitott kérdést abban az esetben alkalmaztam, amikor a válaszadótól önálló megfogalmazást vártam. A 611 válaszadóból 511 fő tartozik a Z generáció tagjai közé. A kérdőívben a válaszadók demográfiai adataira, így nemére, életkorára (generációs felosztásban), iskolázottságára, tanulmányaira és munkatapasztalatára, azok szakterületére, állásjelentkezés előtti tájékozódási szokásaikra, illetve munkahelyi preferenciáira kérdeztem rá. A munkahelyi preferenciák vizsgálata során, 46 db, a feldolgozott szakirodalomra alapozott, releváns befolyásoló tényezőt soroltam fel, majd ezeket a tényezőket egy 5 fokú Likert-skálán értékeltettem a válaszadókkal, majd néhány esetben a kiértékelhetőség pontossága miatt 3 fokúra csökkentettem. A Likert-skálás kérdéseket is tartalmazó kutatásoknál nagy hangsúly helyeződik arra, hogy a kérdésekre adott válaszok feldolgozását, elemzését, tesztelméleti szempontból alátámasztott módon végezzük el. A Likert-skálák esetében szakirodalmi kutatásokra alapozva általánosan elmondható, hogy a kutatók a skálaértékeket többek között átlagolhatják, leszűkíthetik, ami által élnek azzal a feltételezéssel, hogy intervallumváltozóról van szó (Zerényi, 2016 – Kehl, 2012). Ebből kifolyólag a kereszttábla elemzés elkészítése során a pontosabb eredmények érdekében a semleges mellett összevontam az egyáltalán nem fontos, illetve nem fontos kategóriát ezentúl a fontos és nagyon fontos kategóriát is. A tényezőket munkaidőre, teljes szervezetre, munkakörre vonatkozóan tematizáltam, ezen túl rákérdeztem egy szervezet kiválasztása során releváns szempontok megítélésére, illetve a különböző anyagi és nem anyagi jellegű juttatások meglétének fontosságára. A tényezőkön belül helyet kaptak a munkáltatói márkaépítés már a szakirodalmi részben felsorakoztatott olyan belső elemei, mint

a vezetés alkalmassága, a mindennapos munkakörnyezet, a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek és olyan külső elemei, mint a vállalat toborzási folyamata, az új munkavállalók beillesztési folyamata, a szervezet kommunikációja, a munkavállaló teljesítményének értékelése vagy a munkáért járó anyagi és nem anyagi jellegű juttatások.

4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A fejezet célja a saját vizsgálat során kapott eredmények ismertetése és értékelése, illetve a következtetések levonása a témabemutató során. A netnográfias felmérés eredményeinek szemléltetését követően a saját összeállítású kérdőív eredményeit ismertetem és vetem össze a szakirodalomban felvázolt hazai kutatási eredményekkel.

Hipotézisként (H1) azt feltételezem, hogy a megfelelően felépített munkáltatói márka napjainkban nélkülözhetetlen eszköz, hogy az adott szervezet sikeresen szólítsa meg a jövő munkavállalóit és magához vonzza, majd megtartsa a legtehetségesebb dolgozókat (Reis et al., 2021, Dajnoki – Héder, 2020; Figurska – Matuska, 2013).

4.1 A NETNOGRÁFIÁS VIZSGÁLAT EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

2021 őszén netnográfias kutatást végeztem a munkáltatói márkaépítéssel, annak aktuális trendjeivel, szervezetek által használt eszközeivel és az ezekkel kapcsolatos munkavállalói visszajelzésekkel kapcsolatban.

A netnográfiai kutatás első lépése a kutatási kérdések megfogalmazása. Ezekhez a kérdésekhez kapcsolódóan vizsgálható meg ugyanis, hogy az internetes felületek közül melyek azok, amelyek releváns információval szolgálhatnak a vizsgálat szempontjából. A netnográfias kutatások során az általában megfigyelt internetes felületek és online kommunikációs csatornák a fórumok, blogok, e-mail listák, közösségi oldalak vagy közösségi hálózatok. Második lépés az adatgyűjtés és ezek elemzése. Miután beazonosításra kerülnek a különböző források, a releváns tartalmakat kiválasztjuk és feldolgozzuk. Utolsó lépésként pedig egyes kutatók véleménye szerint a kutatás anyagát ismertetni kell a csoportokkal, amelyeket megfigyeltünk és beleegyezésüket kérni ahhoz, hogy az eredményeket közzétegyük (Gál et al., 2017; Dörnyei – Mitev, 2010; Xun – Reynolds, 2010).

A netnográfia első lépéseként tehát kutatási kérdéseket fogalmaztam meg. A kutatásom során az alábbi kérdésekre kerestem választ:

K1: Hazánkban mennyire népszerű a munkáltatói márkaépítés témaköre?

K2: Milyen munkáltatói márka trendek és eszközök a legnépszerűbbek hazánkban napjainkban az egyes vállalatoknál?

K3: Hogyan állnak hozzá a munkáltatói márka kezdeményezésekhez a munkavállalók, véleménynyilvánítók?

Hipotézisként (H2) azt feltételezem, hogy a munkáltatói márkaépítés hazánkban is egyre népszerűbbé válik és a vállalatoknak érdemes figyelmet fordítaniuk ennek tudatos alakítására (Kovács, 2012; Randstad, 2019).

A netnográfias kutatás során meghatározó lépés az előzetesen kiválasztott kulcsszavak beazonosítása, hiszen a köznapi nyelvhasználat sok esetben eltér a szaknyelvben használt szakkifejezésektől. Mivel a választott témakör a munkáltatói márkaépítés, így az ehhez kapcsolódó kifejezésekre kerestem rá, úgymint munkáltatói márka, munkáltatói márka trendek, munkaerő vonzás, munkaerő megtartás. A kifejezésekre először magyarul, majd ezt követően angolul is rákerestem. Tartalom aggregátorként a Google keresőjét használtam kulcsszavas kereséseim során. A kulcsszavak találati eredményeinek, magyar találat szerinti rangsorát a 2. táblázat mutatja be.

2. táblázat: A munkáltatói márkaépítéssel kapcsolatos kifejezések találati száma (Google magyar és angol keresőszó, Google Tudós magyar kereső szó)

Rangsor	Kulcsszó (magyarul)	Találat (db) Google	Kulcsszó (angolul)	Találat (db) Google	Találat (db) Google Tudós (magyar nyelvű)
1.	Munkaerő megtartás	209 000	Workforce retention	113 000 000	4390
2.	Munkáltatói márka	90 800	Employer brand	288 000 000	525
3.	Munkaerő vonzás	52 200	Workforce attraction	26 100 000	1840
4.	Munkáltatói márka trendek	27 900	Employer brand trends	54 200 000	261
Összesen	379 900 találat		481 300 000 találat		7016 találat

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A magyar nyelvű találatok tekintetében a témakörben a legnagyobb találati számot a munkaerő megtartás kulcsszó (209 000 találat) esetén értem el. Ez nem véletlen, hisz ez a témakör rendkívül szerteágazó, illetve sok szempontból vizsgált. Ezután következtek a munkáltatói márka (90 800 találat), munkaerő vonzás (52 200 találat) kulcsszavak, melyek szintén jelentős találati számot adtak a keresés során. A munkáltatói márka trendek már mindössze egy a többi kulcs kifejezéssel összevetve már jóval kevesebbnek mondható 27 900 találatot adott, ami azt jelenti, hogy ezzel kapcsolatban jóval kevesebb cikk vagy egyéb forrás létezik a Google keresőjében.

Az angol nyelvű kereső kulcsszavakat vizsgáljuk, ezek között már a munkáltatói márka, azaz „employer brand” (288 000 000 találat) volt a legnépszerűbb, jóval felülmúlva a magyar megfelelőre való találatok számát, ami a jelenség külföldön való szélesebb elterjedtségére utal. A munkaerő megtartás, vagyis „workforce retention” 113 000 000 találati eredményt hozott, ezzel a második legnagyobb találatszámot elérve nemzetközi viszonylatban. A munkáltatói márka trendek, „employer brand trends” kifejezés (54 200 000 találat) és munkaerő vonzás (26 100 000 találat) „workforce attraction”, pedig szintén számottevően több találatot produkáltak, mint a magyar keresés során, azonban az angol kereső szavakat tekintve kevésbé voltak népszerűek.

A téma aktualitását szemlélteti, hogy ahogyan a Google keresőmotorjában történt kutatás kimutatta, rengeteg könyv, folyóirat, cikk és egyéb internetes forrás foglalkozik a munkáltatói márkaépítés témakörével, ám az is megállapítható, hogy nemzetközi viszonylatban, azaz az angol kereső kulcsszavakra és kifejezésekre jóval számottevőbb találat létezik. Ezt követően a szakirodalomra alapozva, a különféle *Mosley (2007)* által meghatározott munkáltatói márka elemekre kerestem rá, mint mindennapos munkakörnyezet, vállalati értékek, ösztönzési rendszer, teljesítményértékelés. A kulcsszavak találati eredményeinek, magyar találat szerinti rangsorát a 3. táblázat mutatja be.

Mivel a Google keresőmotorja nem ad lehetőséget a találatok típus szerinti elkülönítésére kíváncsi voltam, hogy az egyes keresőszavak esetében milyen arányban vannak jelen tudományos jellegű cikkek, illetve tanulmányok, amelyhez a Google Tudós keresőmotorját használtam. Megállapítható, hogy a legtöbb ezen tudományos források közül a munkaerő megtartással (4390 találat), illetve munkaerő vonzással (1840 találat) foglalkozik. A munkáltatói márka (525 találat), illetve munkáltatói márka trendek (261 találat) kulcsszavak már kevesebb találatot eredményeztek.

3. táblázat: A munkáltatói márkaépítés elemeivel kapcsolatos kifejezések találati száma (Google magyar és angol keresőszó, Google Tudós magyar kereső szó)

Rangsor	Kulcsszó (magyarul)	Találat (db) Google	Kulcsszó (angolul)	Találat (db) Google	Találat (db) Google Tudós (magyar nyelvű)
1.	Vállalati értékek	6 470 000	Corporate values	5 980 000 000	20 700
2.	Ösztönzési rendszer	1 010 000	Workplace encouragement	40 500 000	12 300
3.	Teljesítményértékelés	89 500	Performance assessment	929 000 000	1800
4.	Mindennapos munkakörnyezet	43 000	Daily work environment	1 900 000 000	197
Összesen	7 612 500 találat		8 849 500 000 találat		34 997 találat

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

A legnagyobb találati számot magyar viszonylatban a vállalati értékek kifejezés adta 6 470 000 találattal. Ezt követte az ösztönzési rendszer (1 010 000 találat). A teljesítményértékelés (89 500 találat) és a mindennapos munkakörnyezet (43 000 találat) hasonló nagyságrendben adott találatot. Az angol kereső szavak ebben az esetben is számottevően több találatot hoztak, mint a magyar keresés során. Megállapítható, hogy a specifikusabb keresőszavak nagyobb találati számot eredményeztek, mint a 2. táblázat általánosabbnak mondható.

Ezesetben is, a 2. táblázat-hoz hasonlóan, megvizsgáltam a tudományos források arányát. A keresés alapján elmondható, hogy a specifikusabb kereső szavakra a Google Tudós felületén végrehajtott keresés által számottevően több érkezett, mint a 2. táblázat kereső szavaira. A legtöbb ezen tudományos források közül a vállalati értékek (20 700 találat), illetve ösztönzési rendszer (12 300 találat) kulcsszavak témakörével foglalkozik. A teljesítményértékelés (1800 találat), illetve mindennapos munkakörnyezet (197 találat) kulcsszavak már kevesebb találatot eredményeztek.

Feltételeztem, hogy a Z generáció a közösségi média színtéren van jelentősen jelen és elsősorban ezt nézi meg a szervezettel kapcsolatban. Ezáltal ezt követően az egyes Debrecenben működő multinacionális cégek közösségi média felületeken megjelenő munkáltatói márka

programjainak megítélését vettem górcső alá, az olyan felületeken, mint a LinkedIn vagy a Facebook. Munkáltatói márka programmal rendelkezett a Vitesco Debrecen, BT Hungary, illetve az NI Instruments is.

Rendkívül jól példázza a munkáltatói márka kezdeményezést, a debreceni Vitesco Technologies gyárának zöld kihívása, melynek során a szervezet munkavállalói egy héten keresztül a környezet védelmében dolgoztak. Szemetet gyűjtöttek, csomagolásmentes boltban vásároltak, bicikliztek a munkába, és új tudatos szokásokat alakítottak ki közösen. Számos munkavállalói értékelés érkezett a közösségi média oldalaihoz:

„Zöld hét befejezés...Ezúton szeretném megköszönni mindazoknak, akik ennek a levezénylésében bármilyen részt vállaltak, mert valamilyen szinten embereket hoztak össze. A saját példámat tudom hozni, hogy egy vidám 5 fős társaság kerekedik este 10-kor a belváros felé és közben jókat beszélgetnek, ez szerintem olyan plusz azokhoz az értékekhez, amit önmagában ez az egész szemlélet hoz, hogy kifejezni nem lehet. Köszönöm a lehetőséget, hogy részt vehettem benne!” (Facebook, 2021).

A szervezetnek egyéb munkáltatói célkitűzései is vannak, ilyen például a munkatársak egészségének és jólétének fontossága, amely érdekében elkötelezettek az ezt támogató vállalati kultúra kialakítása mellett. Foglalkozás-orvoslást, munkahelyi egészségfejlesztést, mentálhigiénés támogatást és számos egyéb lehetőséget kínálnak, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkatársak boldogok, egészségesek és készek legyenek minden nap elvégezni munkájukat. Kiemelt jelentőséggel bír a munka és magánélet egyensúlya, melynek érdekében a szervezetnél a mobilmunka által minden munkavállalónak megvan a lehetősége arra, hogy otthonról dolgozhasson, amennyiben az összeegyeztethető a munkakörével (Facebook, 2021).

A hatodik alkalommal adták át a Magyar PR Szövetség által megszervezett Employer Branding Award-ot. Az online esemény keretében összesen 19 díjat osztottak ki, amelyet egy 15 tagú független szakmai zsűri ítelt oda a pályázóknak. Külön díjazták a koronavírus járvány okozta helyzetre adott megoldásokat, de a leghatékonyabb employer branding stratégiák és legjobb kampányok is megmérettették magukat. Az Employer Branding Award 2020 fődíjat a BT (British Telecommunications) kapta. A BT Hungary hasonlóan a Vitesco Technologies-hoz a munkatársak egészségének és jólétének elősegítésére fektette a hangsúlyt. A munkáltatói márka kezdeményezése a már több alkalommal meghirdetett Jóléti Hét, amelyről így nyilatkoztak a munkavállalók:

„A BT valóban előrelépett, és hatalmas támogatást nyújtott a jólét, a karrierépítés, a sokszínűség, a hozzáférhetőség és a környezetvédelem terén, hogy csak néhány területet említsek. A nagyszerű dolog az, hogy mindezek nagy részét a munkavállalók kezdeményezték, akik jobbá akarták tenni a munkahelyüket, és ezt a vezetés támogatásával támogatták, teret adva a közösségek, új karrierutak, legjobb gyakorlatok és célok létrehozásának. A BT számára izgalmas időszakot élünk, amelyben hatalmas ambíciók, növekedés és változások várnak mind a munkatársaink, mind az ügyfeleink számára. Olyasmi, aminek büszke vagyok, hogy részese lehetek.” (LinkedIn, 2021).

A National Instruments munkáltatói márka célkitűzései között szerepel a helyi közösségre való odafigyelés, a társadalmi felelősségvállalás. A vállalat a kezdetektől fogva fontos céljának tekinti a véradásokon való részvételt, eddig közel 2000 munkatárs adott vért az NI-nál szervezett véradások keretében. Az NI debreceni leányvállalatánál több mint egy évtizede tartanak ún. "kiszállásos véradást", amikor a cég munkatársai előre egyeztetett időbeosztással vesznek részt a véradásban, ezzel is biztosítva a véradás folyamatosságát. A Magyar Vöröskereszt először évi egy alkalommal, 2015 után pedig évi 2-3 alkalommal szervezett véradást az NI Hungary Kft-nél. 2019-ben rekord számban, három ilyen véradásra is sor került, valamint a cég családi napján is lehetett vért adni. Az NI kiemelkedően fontos társadalmi aktivitásának elismeréseként a Magyar Vöröskereszt 2020-ban a Véradóbarát címet adományozta a cégnek (Cívishír, 2020).

„Bár mérnök cég vagyunk, elsődleges értékünk az ember, a munkatársaink és mindenki más, aki a városban lakik. És az első az egészség, ezért mi már lassan 20 éve, mióta itt vagyunk a városban, adunk vért és rendszeresen szervezünk a munkatársainknak véradást. Nagyon büszkéek vagyunk arra, hogy eddig több mint kétezer kollégánk adott vért a vállalatunknál szervezett véradások alkalmával.” (Dehir.hu, 2021)

Az eredmények alapján elmondható, hogy a H2 hipotézis, mely szerint a munkáltatói márkaépítés hazánkban is egyre népszerűbbé válik és a vállalatoknak érdemes figyelmet fordítaniuk ennek tudatos alakítására beigazolódott ugyanis, a munkáltatói márkaépítés témaköre napjainkban rendkívül népszerű hazai viszonylatban is, és számos internetes felületen (jellemzően Facebook, LinkedIn) találkozhatunk olyan bejegyzésekkel, cikkekkel, munkáltatói kezdeményezésekkel, amelyek a témával foglalkoznak.

A magas találatszámot eredményezett vállalati értékek témakör számos szervezetet foglalkoztat. A vizsgált munkáltatói márka kezdeményezések a szervezetnél munkát vállalók, mind fizikai, mind mentális egészségének megőrzésére, társadalmi felelősség vállalásának elősegítésére irányulnak. Megállapítható, hogy a szervezetek leginkább az olyan márkaelemek közösségi média oldalakon való megjelenítésére fektetik a hangsúlyt, amelyek elsősorban a versenytársaktól való megkülönböztetést szolgálják, nem pedig az olyan tényezőkre, amelyek a potenciális munkavállalók figyelmét elsősorban felkelthetik.

4.2 KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT EREDMÉNYEINEK ELEMZÉSE

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

Hipotézisként (H3) azt feltételezem, hogy a Z generáció tagjai számára egy szervezetben jelentős szempontok a munkáltatói márka olyan belső tényezői, mint a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek, mindennapos munkakörnyezet, a vezetés alkalmassága, illetve olyan külső tényezői, mint a rendszeres szervezeti kommunikáció vagy az új munkavállalók beillesztési folyamata (Mosley, 2007).

4.2.1. A Z generációs válaszadók demográfiai adatainak ismertetése

A minta azonosító adatait a 4. táblázat foglalja össze. A válaszadóknál a válaszadási hajlandóság a női válaszadóknál volt magasabb, 86%-ban (441 kitöltő) nők és 33%-ban (170

válaszadó) férfiak válaszoltak a kérdésre. A válaszadók több, mint felének 54%-ának (331 kitöltő) legmagasabb iskolai végzettsége gimnáziumi képzés és jelenleg még felsőoktatásban vesznek részt. A válaszadók nagy része rendelkezik munkatapasztalattal, 34-en nem rendelkeznek semmiféle munkatapasztalattal. A legtöbb munkatapasztalattal rendelkező válaszadó, 373 kitöltő (37%) diákmunka során volt foglalkoztatva. Ha a munkaerőpiaci helyzetet vizsgáljuk, a kitöltők legnagyobb része nem foglalkoztatott, a potenciális munkavállalók közé tartozik, vagy csak az elmúlt 12 hónapban kezdett el dolgozni. A demográfiai adatok között a kérdőívben megkérdezett szakterületek aránya nem került bemutatásra a táblázatban, ami mögött a nagyon széles spektrumú válaszok húzódnak. A legnagyobb válaszadás aránya a gazdaságtudományi területről érkezett (51,9%), de voltak még nagy számban bölcsészettudományi (7,5%) , orvos- és egészségtudományi (7,9%), műszaki (8,7%), illetve pedagógusi (5,7%) területről is válaszok.

4. táblázat: A válaszadók demográfiai adatainak megoszlása

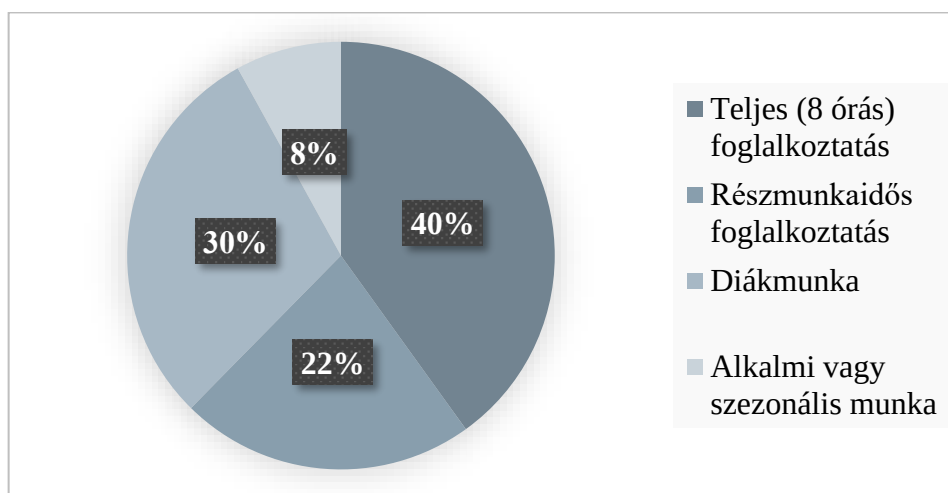
Demográfiai adatok	Válaszadók száma (fő)
Generációs hovatartozás	
Z generáció	511
Egyéb generáció	100
Nemek megoszlása	
Nő	441
Férfi	170
A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége	
Általános iskola	10
Gimnázium és jelenleg felsőoktatásban tanulók	331
Gimnázium/szakközépiskola	66
főiskolai/BSC/BA képzés	124
egyetemi/MSC/MA képzés	50
PhD képzés	3
Egyéb posztgraduális képzés (OKJ, FOSZ)	27
A válaszadók munkatapasztalata	
Diákmunka	373
Teljes állás	221
Gyakornoki pozíció	138
Nyári gyakorlat	132
Részmunkaidő	121

Nincs munkatapasztalatom	34
A válaszadók munkaerőpiaci helyzete	
Jelenleg nem dolgozom	245
Jelenleg foglalkoztatott, az elmúlt 12 hónapban kezdett el dolgozni a munkahelyén	161
Jelenleg foglalkoztatott, az elmúlt 1 évben kezdett el dolgozni a munkahelyén	77
Jelenleg foglalkoztatott, az elmúlt 3 évben kezdett el dolgozni a munkahelyén	25
Jelenleg foglalkoztatott, több, mint 5 éve dolgozik a munkahelyén	3

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=611

4.2.2. A Z generációs válaszadók foglalkoztatási adatainak megoszlása

A preferencia vizsgálat előtt, fontosnak tartottam bemutatni a jelenleg már foglalkoztatott Z generációs válaszadók munkavégzésre vonatkozó adatainak megoszlását. Ezen tényezők vizsgálata során a teljes mintát, a Z generációs válaszadók válaszaire szűkítettem.

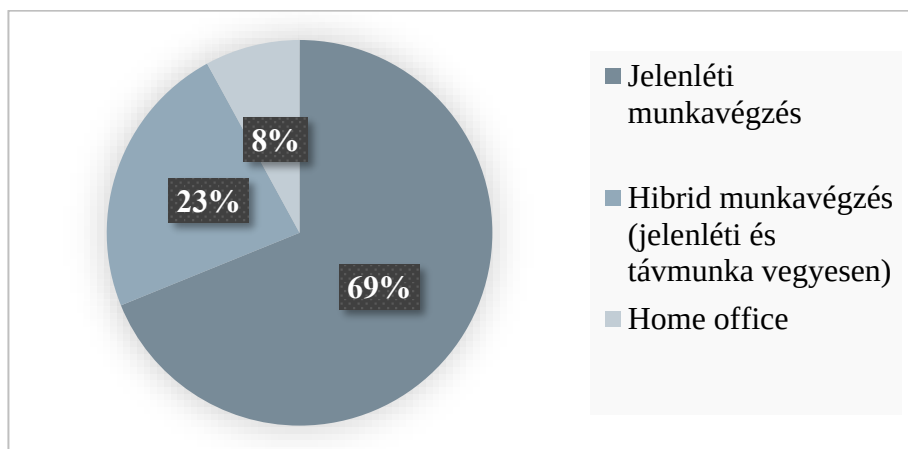


7. ábra: A jelenleg munkát vállaló Z generációs válaszadók foglalkoztatásának jellege

Forrás: saját vizsgálat (2021), n=511

Az 7. ábra szemlélteti azon válaszadók megoszlását, akik jelenleg foglalkoztatott státuszban vannak. Megállapítható, hogy ezen válaszadók legnagyobb arányban teljes (8 órás) munkaidőben vannak foglalkoztatva a munkahelyükön. Azonban az is elmondható, hogy a válaszadók korából (1995 – 2010 közötti születési évükből) adódóan nagy számban vannak,

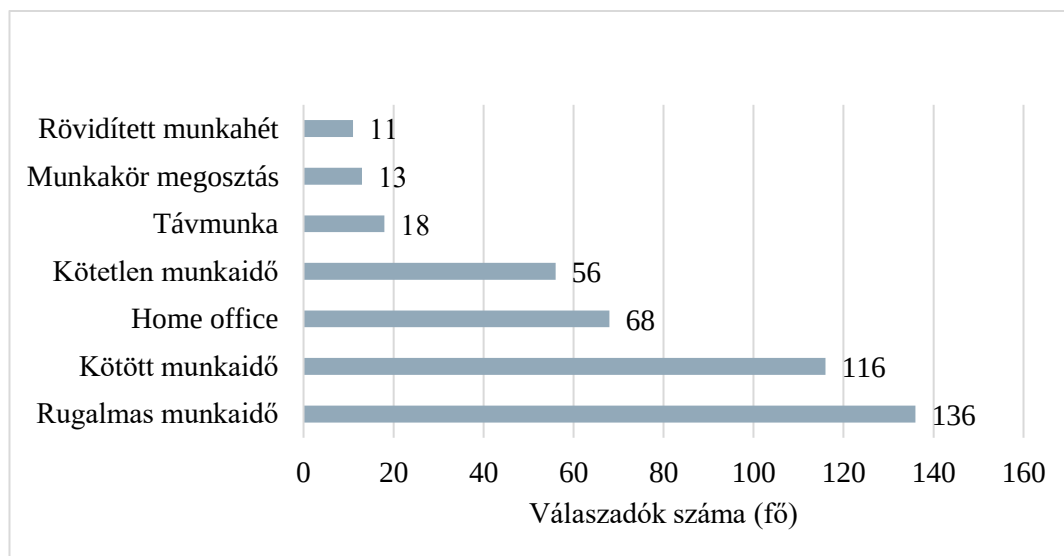
akik diákmunkát (85 válaszadó) vagy részmunkaidős foglalkoztatási formát (64 válaszadó) végeznek.



8. ábra: A jelenleg foglalkoztatott Z generációs válaszadók munkavégzésének jellege

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

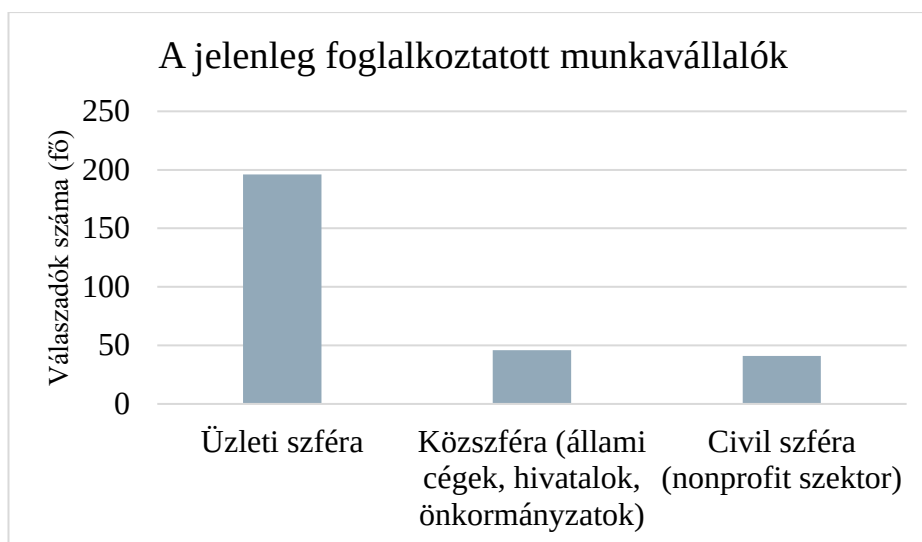
A 8. ábra szemlélteti, hogy válaszadók azon része, aki jelenleg foglalkoztatott státuszban van, legnagyobb arányban jelenléti munkavégzést folytat (69%), azonban a hibrid munkavégzés is egyre elterjedtebb, a válaszadók közel negyede már ebben az atipikus foglalkoztatási formában van jelen a munkaerőpiacon.



9. ábra: A jelenleg foglalkoztatott Z generációs válaszadók munkarendje

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

A jelenleg foglalkoztatott megkérdezettek munkarendje széles skálán mozog (9. ábra), azonban, a legnagyobb részük rugalmas munkaidőben, kötött munkaidőben vagy éppen home office-ban, otthoni munkavégzésben vesz részt. A válaszadás során több tényezőt is bejelölhettek a megkérdezettek.



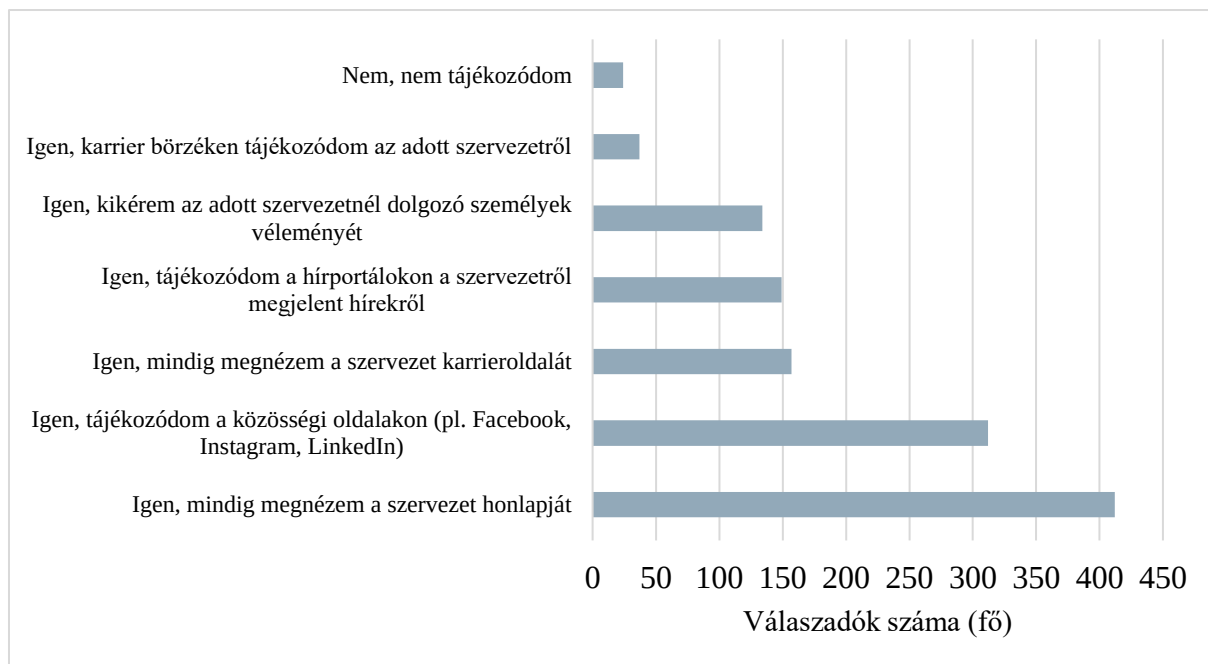
10. ábra: A jelenleg foglalkoztatott Z generációs válaszadók munkahelyének szféra szerinti megoszlása

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

A munkahelyek szférájára vonatkozóan három különböző kategóriát különítettem el (10. ábra). Ezek voltak az üzleti szféra, civil szféra vagy nonprofit szektor és a közszféra, ami alatt az állami cégeket, hivatalokat, illetve az önkormányzatokat értettem. A jelenleg foglalkoztatottak közül 196 válaszadó (70%) az üzleti szférában, 46 válaszadó (16%) a közszférában és 41 válaszadó (14%) a civil szférában helyezkedik el.

4.2.3. A Z generációs válaszadók tájékozódási szokásainak megoszlása

A vizsgálat során arra kerestem választ, hogy a Z generációs válaszadók utána néznek-e az adott szervezetnek, ahová állás jelentkezést adnak le (11. ábra).



11. ábra: A Z generációs válaszadók tájékozódási szokásai az állásra történő jelentkezés előtt

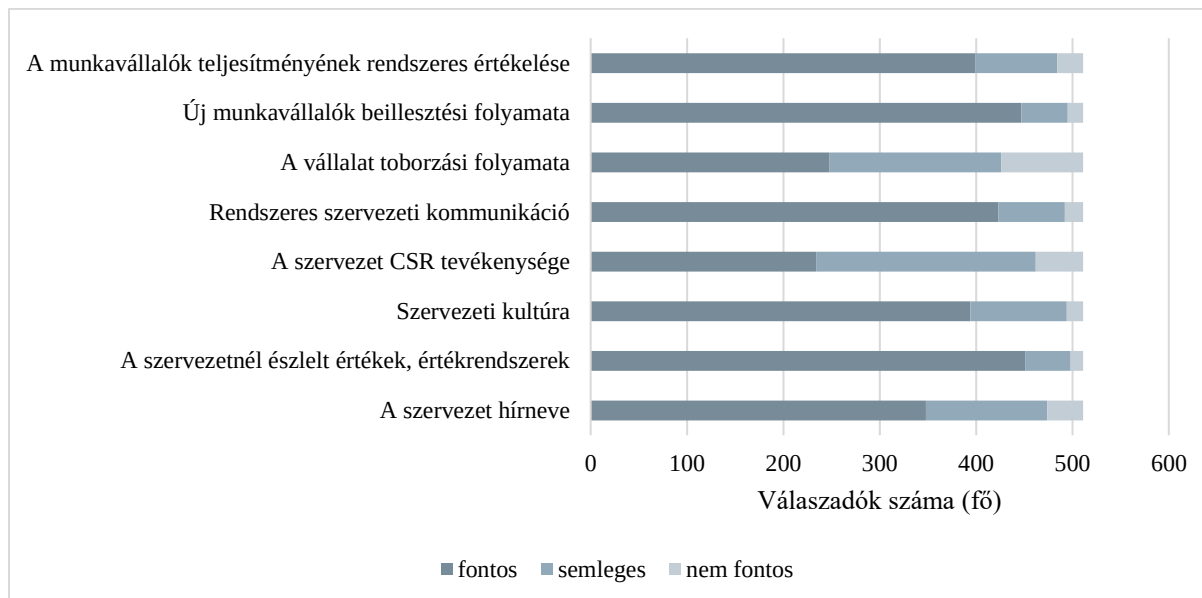
Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

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

Az eredmények alapján, a korábbi netnográfias vizsgálatához köthető feltételezésem, miszerint a Z generáció a közösségi média színtéren van leginkább jelen és ezáltal elsősorban ezt nézi meg a szervezettel kapcsolatban megdől, hiszen ez csak a második leggyakoribb tájékozódási forma körükben. Az eredmények azt mutatják, hogy a tudatos Z generációs állásra jelentkezők először a szervezet honlapját nézik meg.

4.2.4. A válaszadók preferenciára vonatkozó adatainak megoszlása

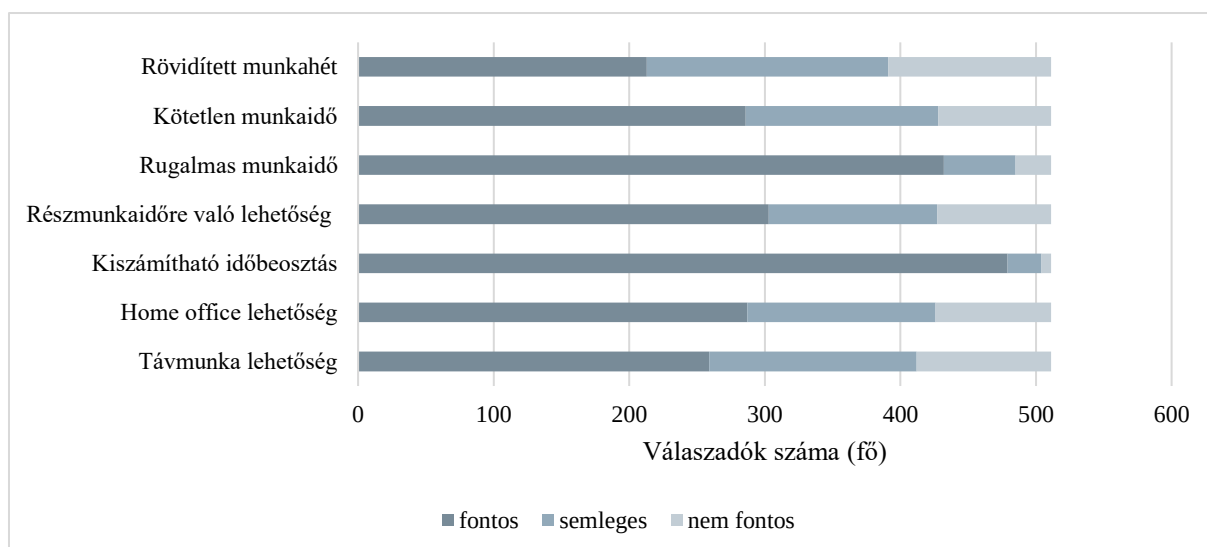
A preferenciára vonatkozó kérdések során vizsgáltam a szervezet kiválasztásánál közrejátszó, a munkaidővel kapcsolatos, a teljes szervezetre, a munkakörre vonatkozó tényezőket, illetve a különböző anyagi és nem anyagi jellegű juttatások megítélését.



12. ábra: A szervezet kiválasztásával kapcsolatos tényezők megítélése a Z generációs válaszadók körében

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

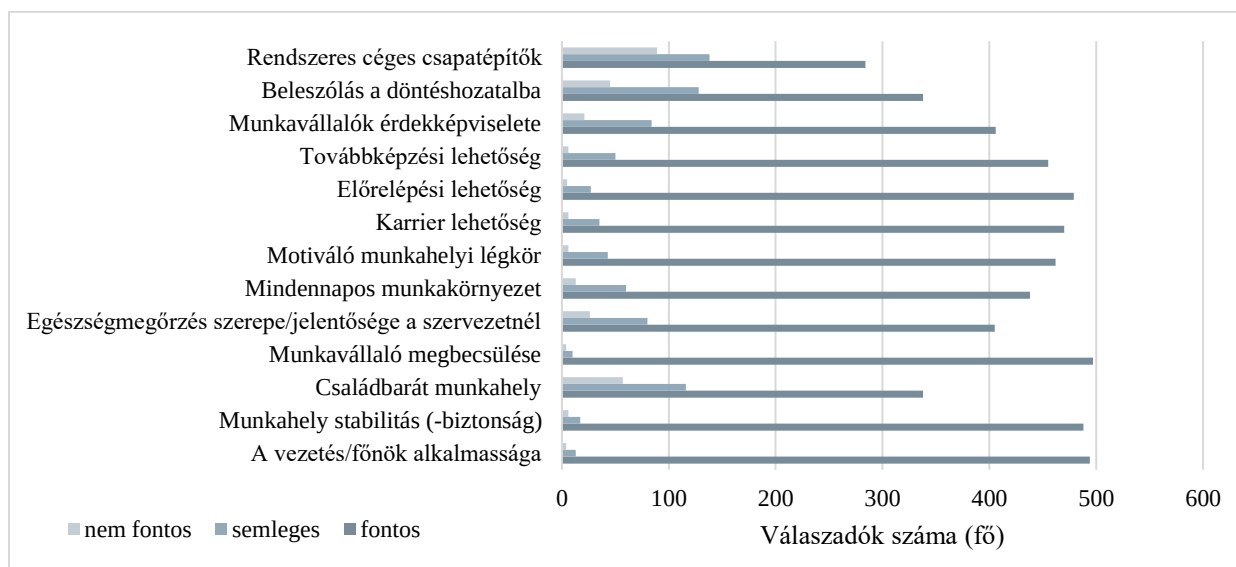
A szervezet kiválasztásánál döntő szempont volt a Z generációs válaszadók körében, a szervezet hírneve (348 válaszadó), a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek (451 válaszadó), szervezeti kultúra (394 válaszadó), a rendszeres szervezeti kommunikáció (423 válaszadó), az új munkavállalók beillesztési folyamata (447 válaszadó), illetve a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése (399 válaszadó). Ezeket a tényezőket a válaszadók fontosnak, illetve nagyon fontosnak tartották (12. ábra).



13. ábra: A munkaidővel kapcsolatos tényezők megítélése a Z generációs válaszadók körében

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

A munkaidővel kapcsolatos preferenciák eredményeképpen megállapítható, hogy a legtöbben a kiszámítható időbeosztást (479 válaszadó), illetve rugalmas munkaidőt (432 válaszadó) tartották jelentősnek (13. ábra).



14. ábra: A teljes szervezetre vonatkozó tényezők megítélése a Z generációs válaszadók körében

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

A teljes szervezetre vonatkozó tényezők közül a válaszadók kiemelten fontosnak tartják a vezetés/főnök alkalmasságát (494 válaszadó), a munkahely stabilitást (488 válaszadó), a

munkavállaló megbecsülését (497 válaszadó), a motiváló munkahelyi légkört (462 válaszadó), a karrier (470 válaszadó), illetve előrelépési lehetőségeket (479 válaszadó) (14. ábra).

A teljes szervezetre vonatkozó tényezők tekintetében, érdekesnek találtam megvizsgálni, hogy van-e összefüggés a válaszok nemenkénti megoszlásában egyes tényezőket tekintve. Ezen tényezők vizsgálatához keresztábra elemzést készítettem. Egyrészt vizsgáltam a nemek és a családbarát munkahely fontosságának megítélését, illetve a nemek és a munkahely stabilitás (-biztonság) közötti összefüggéseket. Feltételeztem, hogy szignifikáns összefüggést fogok találni a családbarát munkahely fontosságának és a munkahelyi stabilitás tényezők megítélése és a nemek között. A családbarát munkahely esetében a nő válaszadók, a munkahely stabilitás esetében pedig a férfi válaszadóktól vártam nagyobb arányú 'fontos' megítélést.

5. táblázat: Keresztábra elemzés „Nemek” és „Családbarát munkahely fontosságának megítélése” között

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

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

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

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

Az eredmények alapján feltételezésem, mely szerint a női válaszadóknál vártam nagyobb arányú 'fontos' megítélést megdőlt.

6. táblázat: Keresztábra elemzés „Nemek” és „Munkahely stabilitás (-biztonság)” között

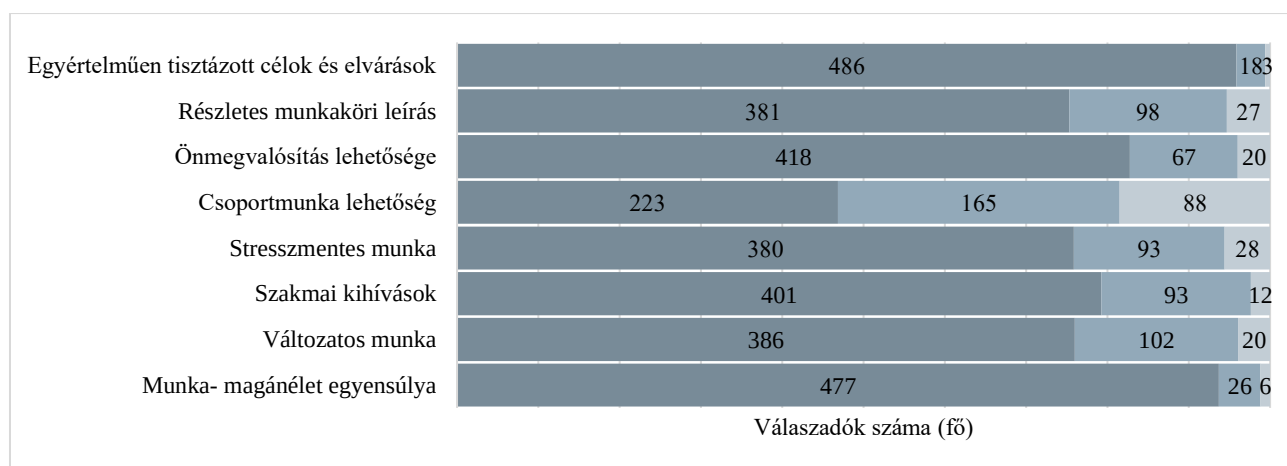
				Nem		Összesen
				Nő	Férfi	
Munkahely stabilitás (- biztonság)	fontos			356	132	488
	semleges			10	7	17
	nem fontos			3	3	6
Összesen				369	142	511

($\chi^2 = 2,58$; $df=1$; Kritikus $\chi^2 = 3,84$; $\alpha=0,05$)

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

A nemek és a munkahely stabilitás (-biztonság) fontosságának megítélése között már nem találtam szignifikáns összefüggést. Mivel a számított Chi-négyzet kisebb, mint a kritikus érték, a vizsgált tapasztalati és feltételes gyakorisági táblák között nincs szignifikáns eltérés 5%-os szignifikancia szint mellett.

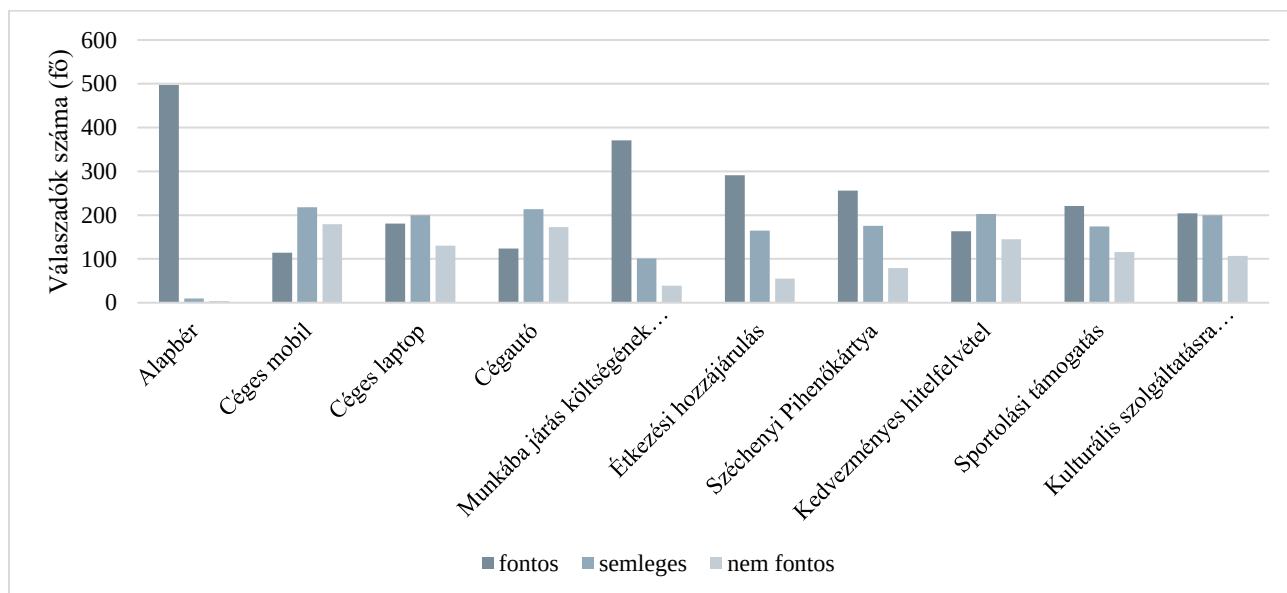
Az eredmények alapján feltételezésem, mely szerint a férfi válaszadóknál vártam nagyobb arányú 'fontos' megítélést megdől, hiszen nem mutatható ki szignifikáns eltérés.



15. ábra: A munkakörre vonatkozó tényezők megítélése a Z generációs válaszadók körében

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

Munkakör szempontjából, az egyértelműen tisztázott célok és elvárások mellett, a munkamagánélet egyensúlyának fenntartására vágnak egy munkahelyen (15. ábra).



16. ábra: Az anyagi és nem anyagi juttatások megítélése

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

Legfontosabb ösztönző továbbra is a szakirodalmakban egyaránt alátámasztott alapbér, azonban ilyen lehet még a munkába járás költségeinek megtérítése, az étkezési hozzájárulás vagy a Széchenyi Pihenőkártya is (16. ábra).

7. táblázat: A munkáltatói márka belső tényezőinek megítélése

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

nem fontos	4
------------	---

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

A preferenciák között a munkáltatói márka belső tényezői voltak a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek, mindennapos munkakörnyezet, a vezetés/főnök alkalmassága. A válaszadók legnagyobb százaléka ezeket a tényezőket fontosnak tartotta. A három tényező közül a legmagasabb fontos válasz a vezetés/főnök alkalmasságára (494 válasz) irányult. Ezt követte a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek (451 válasz), majd a mindennapos munkakörnyezet (438 válasz) (7. táblázat).

8. táblázat: A munkáltatói márka külső tényezőinek megítélése

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

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=511

A preferenciák között a munkáltatói márka külső tényezői voltak a szervezet toborzási folyamata, az új munkavállalók beillesztési folyamata, a rendszeres szervezeti kommunikáció, illetve a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése. A válaszadók legnagyobb százaléka ezeket a tényezőket szintén fontosnak tartotta. A négy tényező közül a legmagasabb fontos válasz az új munkavállalók beillesztési folyamatára (447 válasz) irányult. Ezt követte a

rendszeres szervezeti kommunikáció (423 válasz), majd a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése (399 válasz), illetve a vállalat toborzási folyamata (248 válasz) (8. táblázhat).

Az eredmények alapján megállapítható, hogy igazolást nyert azon feltételezésem (H3), hogy a Z generáció tagjai számára egy szervezetben jelentős szempontok a munkáltatói márka olyan belső tényezői, mint a szervezetenél észlelt értékek, értékrendszerek, mindennapos munkakörnyezet, a vezetés alkalmassága, illetve olyan külső tényezői, mint a rendszeres szervezeti kommunikáció vagy az új munkavállalók beillesztési folyamata.

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

9. táblázat: Keresztábra elemzés „Generációs hovatartozás” és „A vezetés/főnök alkalmasságának megítélése” között

		Generációs hovatartozás		Összesen
		Z generáció	Egyéb generáció	
A vezetés/főnök alkalmassága	fontos	494	91	585
	semleges	13	7	20
	nem fontos	4	2	6
Összesen		511	100	611

($\chi^2 = 3,02$; $df=1$; Kritikus $\chi^2 = 3,84$; $\alpha=0,05$)

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=611

A generációs hovatartozás és a vezetés/főnök alkalmasságának megítélése között nem találtam szignifikáns összefüggést (9. táblázat). Mivel a számított Chi-négyzet kisebb, mint a kritikus érték, a vizsgált tapasztalati és feltételes gyakorisági táblák között nincs szignifikáns eltérés 5%-os szignifikancia szint mellett.

10. táblázat: Keresztábra elemzés „Generációs hovatartozás” és az „Új munkavállalók beillesztési folyamatának megítélése” között

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

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

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=611

A generációs hovatartozás és az új munkavállalók beillesztési folyamatának megítélése között szignifikáns összefüggést találtam (10. táblázat). Mivel a számított Chi-négyzet nagyobb, mint a kritikus érték, a vizsgált tapasztalati és feltételes gyakorisági táblák között szignifikáns eltérés van 5%-os szignifikancia szint mellett. Az egyéb generációs válaszadók közül sokkal kevesebben tartották nem fontosnak az új munkavállalók beillesztési folyamatát, mint a Z generációs válaszadók közül. Megállapítható tehát, hogy ez a szempont jelentős a Z generáció számára is, ugyanakkor elmondható az is, hogy ez nem feltétlen az új generáció sajátossága.

11. táblázat: Keresztábra elemzés „Generációs hovatartozás” és az „Új munkavállalók beillesztési folyamatának megítélése” között

		Generációs hovatartozás		Összesen
		Z generáció	Egyéb generáció	
A szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek	fontos	451	87	538
	semleges	47	8	55
	nem fontos	13	5	18
Összesen		511	100	611

($\chi^2 = 1,33$; $df=1$; Kritikus $\chi^2 = 3,84$; $\alpha=0,05$)

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=611

Megvizsgáltam azt is, hogy a generációs hovatartozás és a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek megítélése között van-e kapcsolat, de nem találtam szignifikáns összefüggést (11. táblázat).

12. táblázat: Keresztábra elemzés „Generációs hovatartozás” és a „Rendszeres szervezeti kommunikáció megítélése” között

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

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

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=611

A vizsgálatok arra is kiterjedtek, hogy van-e szignifikáns összefüggés a generációs hovatartozás és a rendszeres szervezeti kommunikáció megítélése között (12. táblázat). Az elemzés során szignifikáns összefüggést találtam. Mivel a számított Chi-négyzet nagyobb, mint a kritikus érték, a vizsgált tapasztalati és feltételes gyakorisági táblák között szignifikáns eltérés van 5%-os szignifikancia szint mellett. Ez arra enged következtetni, hogy az egyéb generációs válaszadók közül sokkal kevesebben tartották nem fontosnak a rendszeres szervezeti kommunikáció meglétét, mint a Z generációs válaszadók közül. Megállapítható tehát, hogy ez a szempont szintén jelentős a Z generáció számára is, ugyanakkor elmondható az is, hogy ez sem feltétlen az új generáció sajátossága.

13. táblázat: Keresztábra elemzés „Generációs hovatartozás” és a „Mindennapos munkakörnyezet megítélése” között

		Generációs hovatartozás		Összesen
		Z generáció	Egyéb generáció	
Mindennapos munkakörnyezet	fontos	438	89	527
	semleges	60	9	69

	nem fontos	13	2	15
Összesen		511	100	611

($\chi^2 = 0,89$; $df=1$; Kritikus $\chi^2 = 3,84$; $\alpha=0,05$)

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=611

Megvizsgáltam a generációs hovatartozás és a mindennapos munkakörnyezet megítélése közötti kapcsolatot is, de nem találtam szignifikáns összefüggést (13. táblázat).

14. táblázat: Keresztábra elemzés „Generációs hovatartozás” és a „Munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése megítélése” között

			Generációs hovatartozás		Összesen
			Z generáció	Egyéb generáció	
Munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése	fontos		399	77	476
	semleges		85	14	99
	nem fontos		27	9	36
Összesen			511	100	611

($\chi^2 = 1,85$; $df=1$; Kritikus $\chi^2 = 3,84$; $\alpha=0,05$)

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=611

A generációs hovatartozás és a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése megítélése között nem találtam szignifikáns összefüggést.

15. táblázat: Keresztábra elemzés „Generációs hovatartozás” és a „A vállalat toborzási folyamatának megítélése” között

		Generációs hovatartozás		Összesen
		Z generáció	Egyéb generáció	
A vállalat toborzási folyamat	fontos	248	51	299
	semleges	178	32	210
	nem fontos	85	17	102

Összesen		511	100	611
-----------------	--	-----	-----	-----

$(\chi^2 = 0,31; df=1; \text{Kritikus } \chi^2 = 3,84; \alpha=0,05)$

Forrás: Saját vizsgálat (2021), n=611

A generációs hovatartozás és a vállalat toborzási folyamatának megítélése között nem találtam szignifikáns összefüggést.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A primer kutatás eredményei alapján a legfontosabb megállapítások a következők.

A *netnográfias vizsgálatok* eredményei alapján megállapítható, hogy a szervezetek elsősorban olyan külső elemekre helyezik a hangsúlyt a közösségi média oldalakon, amelyek a versenytársaktól megkülönböztetik őket, azonban nem feltétlen a Z generációs potenciális munkavállalók egyedi, speciális kívánalmait tartalmazzák. Véleményem szerint, abban az esetben, ha a szervezetbe bevonni kívánt célcsoport nyílt karrier napok alkalmával, betekintést kaphatna az olyan, kérdőíves felmérés által is alátámasztott számára fontos munkáltatói márka tényezőkre, mint mindennapos munkakörnyezet és a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek akkor sokkal inkább hasznosak lehetnének ezek a kezdeményezések a toborzás szempontjából. *Javaslom*, hogy a szervezetek az olyan munkavállalók véleményét bemutató gyakorlatban is kivitelezhető közösségi média kommunikációra fektessék a hangsúlyt, amelyben szerepet kapnak a munkavállalókról, a szervezeti munkakörülményekről készített rövidebb és hosszabb videók, bejegyzések, blog cikkek.

Mivel a jelenleg foglalkoztatott válaszadók nagy része rugalmas munkaidőben van jelen az adott szervezetnél, illetve egyaránt lehetősége van, vagy részt is vett már otthoni munkavégzési formában. *Javaslom*, hogy amennyiben erre eddig nem volt lehetőség ezen munkavégzési formákra, a szervezetek úgy alakítsák ki a különböző indirekt pozíciókat, hogy a Z generációs tagok által is preferált, előbb említett foglalkoztatási jellegeket is vegyék figyelembe.

A kutatási eredmények alapján megállapítottam, hogy a tudatos Z generációs állásra jelentkezők először a szervezet honlapját nézik meg az állásra való pályázat előtt, majd csak ezt követi az általuk napi szinten használt olyan közösségi média oldalak böngészése (mint például a Facebook, LinkedIn vagy Instagram vagy akár az újabban térhódító TikTok), illetve a szervezet karrier oldalának felkeresése. Természetesen az utóbbi kettőre is szükséges nagy hangsúlyt fektetnie a szervezetnek a márkaépítés során, azonban *javaslom*, a szervezet honlapjának kialakítása során, a szervezetek vegyék figyelembe az oldalon való könnyű eligazodás segítségét és kialakítását. Hozzanak létre a honlapon is (a közösségi média felületeken kívül) olyan a mindennapos munkakörnyezetre vagy a szervezetnél munkavállalókra irányuló blokkokat, ahol a potenciális jelentkezők tájékozhatnak, betekintést nyerhetnek, hogy milyen a szervezetnél dolgozni és miért érdemes jelentkezniük.

A munkáltatói márka belső szempontjai közül az eredmények alapján, a legmagasabb arányban a vezetés/főnök alkalmasságát tartják fontosnak a válaszadók. *Tanácsolom*, hogy

amennyiben van erre lehetőség, a szervezetek törekedjenek a vezetés önéletrajzának, egyes elért sikereinek vagy akár személyesebb jellegű bemutatkozásának nyilvánosságra hozására a megfelelő felületeken. Ezáltal hozzájárulhatnak a vezetés megismeréséhez, a Z generációs pályázók figyelmének felkeltéséhez még az állásra történő jelentkezésük előtt.

A négy külső munkáltatói márka tényező közül a legmagasabb fontos válasz az új munkavállalók beillesztési folyamatára irányult. *Javaslom*, hogy erre a folyamatra a szervezetek fektessenek kiemelt hangsúlyt, hiszen ez pozitív visszajelzéseket válthat ki az új munkavállalókból és ezáltal az ismerőseik számára is ajánlani fogják a szervezetet. Vagy akár a különböző közösségi média portálokon is kifejezhetik elégedettségüket, amely tovább eredményezi a szervezet hitelességét a márka mögött.

Véleményem szerint a munkavállalók szervezettel kapcsolatos visszajelzéseinek megfelelő kommunikálásával, valamint a javaslataim alapján kiépített tudatos márkaépítési stratégiának köszönhetően a kívánt célcsoportok toborzása növekedésnek indul, ezáltal hozzájárulva a tehetségek, megfelelő alkalmazottak vállalatához való vonzásához. Ehhez *javaslom* tehát összességében a primer kutatás, illetve szakirodalmi eredmények által feltárt Z generációs preferenciák figyelembevételét. Mindemellett *tanácsolom*, hogy a stratégiai tervezés során mindenképpen tartsák szem előtt a felsorolt, a jövőben nélkülözhetetlen munkáltatói márkaépítés kiemelt jelentőségű elemeinek a szükségességét.

A szakirodalomra alapozva hipotéziseket fogalmaztam meg. A vizsgálatok eredményeit a 16. táblázat foglalja össze.

16. táblázat: A hipotézis vizsgálat eredménye

H1	Egy megfelelően felépített munkáltatói márka napjainkban nélkülözhetetlen eszköz, hogy az adott szervezet sikeresen szólítsa meg a jövő munkavállalóit és magához vonzza, majd megtartsa a legtehetségesebb dolgozókat (Reis et al., 2021, Dajnoki – Héder, 2020; Figurska – Matuska, 2013).	Elfogadva
H2	A munkáltatói márkaépítés hazánkban is egyre népszerűbbé válik ezért a vállalatoknak érdemes figyelmet fordítaniuk ennek tudatos alakítására (Kovács, 2012; Randstad, 2019).	Elfogadva
H3	A Z generáció tagjai számára egy szervezetben jelentős szempontok a munkáltatói márka olyan belső tényezői, mint	

	a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek, mindennapos munkakörnyezet, a vezetés alkalmassága, illetve olyan külső tényezők, mint a rendszeres szervezeti kommunikáció vagy az új munkavállalók beillesztési folyamata (Mosley, 2007).	Elfogadva
--	--	------------------

Forrás: Saját vizsgálat (2021)

6. ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás során a munkáltatói márka kialakításának jelentőségét vizsgáltam, illetve a márkaépítés előnyeit, hátrányait és a hozzájuk kapcsolódó lépéseket, kiemelt figyelmet fordítva az egyes generációkra, ezen belül a fiatal, Z generáció munkaerőpiaci preferenciáira. Szakirodalom áttekintés keretében részletes bemutatásra került a munkáltatói márkaépítés HR funkcióként való megjelenése a szervezetek életében, illetve magának a márkaépítésnek az előnyei. A feldolgozott szakirodalom alátámasztotta, hogy a HR funkciók fejlődési tendenciáinak középpontjában a gazdaságban dominánssá váló munkanélküliségre vonatkozó megoldások és válaszok váltak leginkább érzékelhetővé. Azok a belső folyamatok lettek főként hangsúlyosak, melyek támogatják a munkaerő vonzását, megtartását. Egy vonzó, hiteles munkáltatói márka program hatására erősödik a szervezet megtartási képessége, kialakul a munkavállalói elkötelezettség, illetve a legtehetségesebb munkavállalói réteg bevonzásához is hozzájárul azáltal, hogy könnyebb és gyorsabb elérést biztosít a jelentkezőkhöz, ezáltal magasabb jelentkező számot elérve. Ebből a részből nyilvánvalóvá válik, hogy azoknak a szervezeteknek melynek céljuk az új generáció tehetséges tagjainak vállalathoz vonzása, elengedhetetlen figyelmet fordítaniuk a márkaimázsukra. Ennek oka továbbá többek között, a munkaerőpiacra belépő Z generációs új munkavállalók értékszemplélet változása, a korábbi korcsoportokkal összevetve. De ilyen ok lehet még a fiatalok gyors előrelépés, illetve gyors fejlődés iránti vágya, amely felülírja a szervezeten belüli lojalitás fogalmát. A munkaadóknak rendkívül fontos tudniuk, hogy milyen szempontok játszanak szerepet a potenciális munkavállalók munkahelyválasztásban, mit mérlegelnek a jelentkezők, amikor az állásajánlatok között választanak. Ezen szempontok rávilágítanak arra, hogy mit érdemes egy munkahelynek kínálnia, illetve melyek azok a területek, amelyeket érdemes fejlesztenie ahhoz, hogy vonzó legyen a jövő munkavállalói számára és képes legyen megtartani jelenlegi alkalmazottait. A primer kutatás célja tehát ezen szempontok, vélemények vizsgálta volt. A primer kutatás netnográfias vizsgálat és kérdőíves kutatás keretében került megvalósításra.

A netnográfia vizsgálat eredményei alapján a munkáltatói márkaépítés hazánkban is egyre népszerűbbé válik és a számos internetes felületen találkozhatunk olyan bejegyzésekkel, cikkekkel, munkáltatói kezdeményezésekkel, amelyek a témával foglalkoznak. A vizsgált munkáltatói márka kezdeményezések a szervezetnél munkát vállalók, mind fizikai, mind mentális egészségének megőrzésére, társadalmi felelősség vállalásának elősegítésére irányulnak. Megállapítható, hogy a szervezetek leginkább az olyan márkaelemek közösségi média oldalakon való megjelenítésére fektetik a hangsúlyt, amelyek elsősorban a

versenytársaktól való megkülönböztetést szolgálják, nem pedig az olyan tényezőkre, amelyek a potenciális munkavállalók figyelmét elsősorban felkelthetik. Erre irányultan a kérdőíves felmérés eredményeivel összhangban javaslatokat fogalmaztam meg a szervezetek számára, hogy az előbb említett kezdeményezések helyett milyen tényezőkre helyezték a hangsúlyt közösségi média oldalakon, illetve szervezeti honlapon való márka megjelenítésük során. A kérdőíves kutatásból eredményei alapján megállapítottam, hogy a Z generációs válaszadók körében a szervezet kiválasztásánál döntő szempont a szervezet hírneve, a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek, szervezeti kultúra, a rendszeres szervezeti kommunikáció, az új munkavállalók beillesztési folyamata, illetve a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése egyaránt. A Z generációs potenciális munkavállalók kiszámítható időbeosztásra, illetve rugalmas munkaidőre tartanak igényt egy szervezetnél, hiszen fontos szempont számukra a munka-magánélet egyensúlya is. A vezetés, illetve főnök alkalmassága, a munkahely stabilitás megléte, a munkavállaló megbecsülése, a motiváló munkahelyi légkör kialakítása, a különböző karrier, illetve előrelépési lehetőségek biztosítása, az egyértelműen tisztázott célok és elvárások a legfontosabb szempontok, illetve az olyan alaphéren kívüli népszerű juttatások meglétére, mint a munkába járás költségeinek megtérítése, az étkezési hozzájárulás vagy a Széchenyi Pihenőkártya, a szervezetnek egyaránt figyelmet kell fordítania.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

1. Armstrong, M. – Taylor, S. (2017): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, London, 130. p.
2. Backhaus, K. – Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. Career Dev. Volume 9. Issue 5., pp. 501–517.
3. Barrow, S. – Ambler, T. (1996): The employer brand. Journal of Brand Management. Volume 4. Issue 3., 3. p.
4. Barrow, S. – Mosley, R. (2005): The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 232. p.
5. Bauer A. – Kolos K. (2017): Márkamenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://mersz.hu/bauer-kolos-markamenedzsment> (letöltve: 2021. 09. 14.)
6. Bencsik A. – Horváth-Csikós G. – Juhász T. (2017): Az Y és a Z generációval szembeni előítéllettel a munkahelyen. A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. 9. évf. 2. sz. pp. 121-128.
7. Biba S. – Szabó Sz. (2015): A munkáltatói márka szerepe a közszolgálatban, különös tekintettel az Y-Z generációra. Munkaügyi Szemle. 2015. évf. 6. sz. 16. p.
8. Bondarouk, T. – Ruël, H. – Axinia, E. – Arama, R. (2013): What is the future of Employer Branding through social media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics. Advanced Series in Management. pp. 23–57.
9. Chovan B. (2015): Why Employer Branding is Important. Management and Related Disciplines, Bratislava. 342. p.
10. Csehné Papp I. (2016): Elvárások és realitások a munka világában, Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat, 8. évf. 2. sz. pp. 5-10.
11. Dabirian, A. – Kietzmann, J. – Diba H. (2017): A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. Business Horizons. Volume 60. Issue 2., pp. 197-205.
12. Dajnoki K. – Héder M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata. 27. sz. pp. 84-93.

13. Dajnoki K. – Héder-Rima M. (2020): A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok: 15 3-4, pp. 93-106.
14. Dajnoki K. (2020): A munkáltatói márka (employer branding) kialakítása, menedzselése. In: Dajnoki K. – Kun A. I. (szerk.) Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Debrecen, Campus Kiadó, pp. 106-114. ISBN: 9789639822764
15. Doubell, M. – Potgieter, A. (2018): Employer Branding as a Strategic Corporate Reputation Management Tool. African Journal of Business and Economic Research. Volume 13. Issue 1., pp. 135-155.
16. Dörnyei K. – Mitev A. (2010): Netnográfia avagy on-line karosszék-etnográfia a marketingkutatásban. Vezetéstudomány. 41. évf. 4. sz. pp. 55–68.
17. Dörnyei K. (2008): Bioélelmiszer fogyasztási szokások. Marketing & Menedzsment. 42. évf. 4. sz. pp. 34-42.
18. Edwards, M. R. (2017): Employer Branding and Talent Management. Oxford Handbooks Online, 18. p.
19. Edwards, M.R. (2010): An integrative review of employer branding and OB theory. Personnel Review. Volume 39. Issue 1. pp. 5-23.
20. Figurska, I. – Matuska, E. (2013): Employer branding as a human resources management strategy. Human Resource Management & Ergonomics. Volume 7. Issue 2., pp. 40-41.
21. Fodor M. – Jäckel K. – Nagy O. (2017): Employer Branding a Z generáció szemével – Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a "Z-k". Vállalkozásfejlesztés a XXI. században Tanulmánykötet. Óbudai Egyetem, Budapest, 112. p.
22. Fodor M. (2015): Employer Branding: Milyen a jó munkáltató? Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Budapesti Gazdasági Főiskola, Külkereskedelmi Kar, Budapest. 5. sz. pp. 109-120.
23. Gál, T. – Soós, M. – Szakály, Z. (2017): Egészségtudatos táplálkozással kapcsolatos fogyasztói insight-ok feltárása netnográfiaival – esettanulmány. Vezetéstudomány/Budapest Management Review. 48. évf. 4. sz. pp. 46-54.
24. Gelencsér M. – Szigeti O. – Szabó-Szentgróti G. (2020): A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. Vezetéstudomány/Budapest Management Review. 51. évf. 9.sz., pp. 67-79.

25. Gergely É. – Pierog A. (2018): A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. 3. évf. 3. sz. pp. 31–43.
26. Gyarmathy, É. (2010): A tehetséggondozás pszichológiája. *Magyar Pszichológiai Szemle*. 65. évf. 2. sz. pp. 221-232.
27. Hatum, A. (2010): Next generation talent management. *Talent management to survive turmoil*. Palgrave Macmillan, London, 129. p.
28. Héder, M. – Szabó, Sz. – Dajnoki, K. (2018): Effect on Labour Market Changes on HR Functions. *The Annals of the Faculty of Economics Subotica*. Volume 54. Issue 39. pp. 123-138.
29. Héder-Rima M. – Dajnoki K. (2020): Kultúrám a márkáépítés – A munkáltató márkáépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing & Menedzsment*. 54 évf. 2. sz. pp. 5-15.
30. Héder, M. (2017): A tehetségmenedzsment kapcsolata más HR-funkciókkal. *Köztes-Európa*. 9. évf. 1-2. sz., pp. 177-184.
31. Howe, N. – Strauss, W. (1991): *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Harper Collins, 1992. p.
32. Jain, N. – Bhatt, P. (2015): Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*. Volume 34. Issue 6. pp. 634–652.
33. Juhász K. (2019): Merre tovább? – HR kérdések Az SSC Szektorban. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*. 11. évf. 1. sz., pp. 15-25.
34. Kajos A. – Bálint B. (2014): A marketingszemlélet és a HR találkozása a munkáltatói márkáépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*. 45. évf., 6. szám, pp. 69-79.
35. Karoliny M.-né – Ásványi Zs. – Bálint B. (2019) Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In: Poór J. – Karoliny M.-né (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv [Digitális kiadás.] Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest.* <https://mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017> (letöltve: 2021. 09. 14.)
36. Kothari, C.R. (2004): *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International Publishers, New Delhi, 400 p. ISBN 8122415229, 9788122415223
37. Kovács K. (2012): Az Employer Branding helyzete Magyarországon. *LIX. Georgikon Napok, Keszthely*, pp. 282-292.

38. Kozinets, R.V. (2002): The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*. Volume 39. Number 1. pp. 61–72.
39. Központi Statisztikai Hivatal (2020): Munkaerőpiaci folyamatok, 2020. I. félév. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf202/index.html> (letöltve: 2021. 06. 19.)
40. Lampek K. – Kívés Zs. (2015): Általános kutatómódszertani alapok. In: Boncz I. (szerk.) *Kutatómódszertani alapok*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem, pp. 8-9. ISBN 9789636428266
41. Lukovics M. – Vizi N. – Kézy B. (2018): Tehetségek vonzásának és megtartásának szempontjai a Dél-Alföldön. Térségek növekedése és fejlődése: egészségipari és tudásalapú fejlesztési stratégiák. JATE Press Kiadó, Szeged, pp. 243-260. ISBN 9789633153741
42. Maurya, K. – Agarwal, M. – Srivastava, D. (2020): Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. /ahead-of-print/
43. Minchington, B. (2010): *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Collective Learning Australia, Torrensville, 319. p. ISBN: 9780646536484
44. Mosley, R.W. (2007): Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand Management*. Volume 15. Issue 2. pp. 123–134.
45. Odo V. – Ukeme W. – Nwanosike C.L. – Karatu B. A. – Urama S.I. – Nzenwaku J. U. (2021): Moderating role of motivational preference in the relationship between attachment quality and emotional empathy among autistic caregivers. *Psychology, Health & Medicine*. Volume 1. Issue 9. pp. 3-5.
46. Pál E. – Töröcsik M. – Jakopánecz E. (2017): Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*. 51. évf. 3. sz. pp. 18-32.
47. Pierog A. – Erdei P. – Gergely É. (2016): A Z generáció vezetőikkel szembeni elvárásai. *Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*. 1. évf. 1. sz. pp. 1-11.
48. Poór J. – Juhász T. – Szabó K. – Kovács I. – Karoliny M.-né (2018): A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingencia faktorai Kelet-Közép-Európában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*. 49. évf. 1. sz. pp. 40-52.

49. Reis, I. – Sousa, M. J. – Dionísio, A. (2021): Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. Sustainability. Volume 13. Issue 19. pp. 1-5.
50. Russell, S. – Brannan, M.J. (2016): Getting the Right People on the Bus: Recruitment, selection and integration for the branded organization. European Management Journal. Volume 34 Issue 2, pp. 114-124.
51. Szabó-Szentgróti G. – Gelencsér M. – Szabó-Szentgróti E. – Berke Sz. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. Vezetéstudomány/Budapest Management Review. 50. évf. 4. sz. pp. 77-88.
52. Szabó-Szentgróti G. – Gelencsér M. (2020): Munkaerő-megtartási stratégiák és kihívások élelmiszerfeldolgozóipari példán keresztül. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. 12. évf. 1. sz. pp. 123-39.
53. Szabó, K. – Kelemen, A. – Kőmíves, P. M. (2017): Az Y generáció és az álláskeresés. International Journal of Engineering and Management Sciences. 2. évf. 4.sz. pp. 490–501.
54. Szikszai-Németh K. – Nagy A. (2021): Employer branding a közösségi médiában. Debreceni Szemle. 29. évf. 1. sz. pp. 71-74.
55. Szretykó, Gy. (2015): Munkáltatói márkaépítés, tehetség mágnesek a HR stratégiában. XIX. Apáczai-napok Tanulmánykötet. Széchenyi István Egyetem, Győr, pp. 39-45.
56. Verma, D. – Ahmad, A. (2016): Employer branding: The solution to create talented workforce. IUP Journal of Brand Management. Volume 13. Issue 1. pp. 42-56.
57. Xun, J. – Reynolds, J. (2010): Applying netnography to market research: The case of the online forum. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. Volume 18. Number 1. pp. 17–31.

Internetes források

1. Elmore, T. (2014): How Generation Z Differs from Generation Y. Growing Leaders. <https://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/> (letöltve: 2020. 10. 20.)
2. HR portál (2017): A munkáltatói márkaépítés globális trendjei. <https://www.hrportal.hu/hr/a-munkaltatoi-markaepites-globalis-trendjei-20171214.html> (letöltve: 2021. 09. 14.)

3. HR portál (2019): Mi alapján választ munkahelyet az Y és Z generáció?
<https://www.hrportal.hu/hr/mi-alapjan-valaszt-munkahelyet-az-y-es-z-generacio-20191008.html> (letöltve: 2021. 09. 14.)
4. McCrindle Research (2012): Generations defined. <https://mccrindle.com.au/wp-content/uploads/2018/03/Generations-Defined-Sociologically.pdf> (letöltve: 2021.05.20.)
5. PwC Magyarország (2019): Rugalmas munkavégzés, stabilitás és alapfizetés – ezek alapján választ munkahelyet az Y és Z generáció.
https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2019/EVP_2019.html (letöltve: 2021. 09. 30)
6. Randstad (2019): Munkáltatói márka stratégia: mi tesz igazán vonzóvá egy munkaadót?
<https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/munkaltatoi-marka-strate-gia-mi-tesz-igazan-vonzova-egy-munkaadot/>
(letöltve: 2021.06.03.)
7. Slater, B. (2017): Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources.
<https://beamery.com/resources/blogs/employer-branding-definition-process-strategy-and-resources> (letöltve: 2021. 06. 19.)
8. Teamlab (2019): Employer branding A-tól Z-ig. <https://teamlab.hu/blog/employer-branding-infografika/> (letöltve: 2021. 06. 22.)
9. Cívishír (2021): <https://civishir.hu/helyben-jaro/2021/06/veradobarat-munkahely-az-iden-20-eves-ni-hungary-kft> Véraldóbarát munkahely az idén 20 éves NI Hungary Kft.
(letöltve: 2021. 10. 16.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: NETNOGRÁFIA FORGATÓKÖNYV

A kutatásom során tanulmányozom a munkáltatói márka hazai, illetve nemzetközi elterjedtségét, a hazai vállalatok munkáltatói márka programjait.

Kutatási kérdések:

1. kérdés: Hazánkban mennyire népszerű a munkáltatói márkaépítés témaköre?
2. kérdés: Milyen munkáltatói márka trendek és eszközök a legnépszerűbbek hazánkban napjainkban az egyes vállalatoknál?
3. kérdés: Hogyan állnak hozzá a munkáltatói márka kezdeményezésekhez a munkavállalók, véleménynyilvánítók?

Felhasznált online kommunikációs csatornák: Internetes fórumok, blogok, közösségi oldalak

Részvétel szintje: Megfigyelőként

Keresőmotor és keresőszavak meghatározása:

A Google keresőmotorját használtam kulcsszavas kereséseim során. A kutatás kezdetekor meghatároztam a keresőszavakat: munkáltatói márka, munkáltatói márka trendek, munkaerő vonzás, munkaerő megtartás, mindennapos munkakörnyezet, vállalati értékek, ösztönzési rendszer, teljesítményértékelés, valamint ezek angol megfelelőjét.

Elemzésbe bevonni kívánt felületek meghatározása: Excel táblázat létrehozása, melyben az online kommunikációs formák kategorizálásra kerültek (Google találat vagy Google Tudós tudományos találat). Az adathalmaz gyűjtése során a formákhoz további ismérveket rendeltem a kiválasztás megkönnyítése érdekében. Ezek az alábbiak voltak: téma, típus, létrehozás éve, magánszemély vagy vállalat által működtetett oldal, valamint a webhely URL címe. Az adathalmazból kiválasztom a vizsgálandó elemeket. Az elemzés során megvizsgálom a szakértők és a nem szakértők (érintettek, egyéb véleménynyilvánítók) véleményét.

Eredmények értékelése: A kulcsszavak találati eredményeinek a rangsoráról táblázat létrehozása.

2.MELLÉKLET: KÉRDŐÍV – A Z GENERÁCIÓ MUNKAHELYI PREFERENCIÁI

Kedves Kitöltő!

Simon Dóra vagyok, a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának, nemzetközi gazdálkodás alapszakos hallgatója. TDK dolgozatomban a munkáltatói márka és a Z generációs tehetségek vonzása, illetve megtartása közötti összefüggéseket vizsgálom. Jelen kérdőív célja, hogy felmérjem a Z generáció munkahellyel kapcsolatos elvárásait.

A kérdőív kitöltése körülbelül 6-7 percet vesz igénybe. A válaszadás anonim és önkéntes, a válaszok a dolgozatom kutatási részéhez kerülnek felhasználásra.

Segítségét előre is köszönöm!

**Kötelező*

1. Az Ön neme *

Kérem, válassza ki a megfelelő állítást!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Nő

Férfi

2. Ön melyik évben született? *

Kérem, válassza ki a megfelelő állítást!

1965 – 1979

1980 – 1994

1995 – 2010

3. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége *

Kérem, válassza ki a megfelelő állítást!

Általános iskola

Gimnázium/szakközépiskola

Gimnázium és jelenleg felsőoktatásban tanulok

főiskolai/BSC/BA képzés

egyetemi/MSC/MA képzés

PhD képzés

Egyéb posztgraduális képzés (OKJ, FOSZ)

4. Ön milyen szakterületen tanul és/vagy dolgozik? *

Kérem, válassza ki a megfelelő állítást!

Gazdasági

Bölcsészettudományi

Orvos- és egészségtudományi

Műszaki

Pedagógusi

Művészeti

Egyéb:

5. Ön milyen munkatapasztalattal rendelkezik? *

Több válasz is megjelölhető!

Diákmunka

Gyakornoki pozíció

Nyári gyakorlat

Részmunkaidő

Teljes állás

Nincs munkatapasztalatom

6. Kérem, válasszon: *

Jelenleg nem dolgozom

Jelenleg foglalkoztatott vagyok, az elmúlt 12 hónapban kezdtem el dolgozni munkahelyemen

Jelenleg foglalkoztatott vagyok, és több mint 1 éve dolgozom a munkahelyemen

Jelenleg foglalkoztatott vagyok, és több mint 3 éve dolgozom a munkahelyemen

Jelenleg foglalkoztatott vagyok, és több mint 5 éve dolgozom a munkahelyemen

7. Az Ön foglalkoztatásának jellege: *

Kérem, válassza ki a megfelelő állítást!

Teljes (8 órás) foglalkoztatás

Részmunkaidős foglalkoztatás

Diákmunka

Alkalmi vagy szezonális munka

Jelenleg nem foglalkoztatott (tanuló, munkanélküli)

8. Az Ön munkavégzésének jellege: *

Kérem, válassza ki a megfelelő állítást!

Jelenléti munkavégzés

Hibrid munkavégzés (jelenléti és távmunka vegyesen)

Home office

Nem dolgozom

9. Az Ön munkarendje: *

Több válasz is megjelölhető!

Kötött munkaidő

Kötetlen munkaidő

Rugalmas munkaidő

Rövidített munkahét

Távmunka

Home office

Munkakör megosztás

Nem dolgozom

10. Ön milyen típusú szervezetnél dolgozik? *

Kérem válassza ki a megfelelő állítást!

Üzleti szféra

Közfélra (állami cégek, hivatalok, önkormányzatok)

Civil szféra (nonprofit szektor)

Nem dolgozom

11. Ön utánanézés egy szervezetnek, mielőtt beadja az állásra a jelentkezését? *

Több válasz is megjelölhető!

Igen, mindig megnézem a szervezet honlapját

Igen, tájékozodom a közösségi oldalakon (pl. Facebook, Instagram, LinkedIn)

Igen, mindig megnézem a szervezet karrieroldalát

Igen, tájékozodom a hírportálokon a szervezetről megjelent hírekről

Igen, kikérem az adott szervezetnél dolgozó személyek véleményét

Igen, karrier börzéken tájékozodom az adott szervezetről

Nem, nem tájékozodom

12. A felsorolt tényezők mennyire fontosak az Ön számára egy szervezet kiválasztása során? *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

1 - egyáltalán nem fontos

2 - nem fontos

3 - semleges

4 - fontos

5 - nagyon fontos

A szervezet hírneve

A szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek

Szervezeti kultúra

A szervezet CSR tevékenysége

Rendszeres szervezeti kommunikáció

A vállalat toborzási folyamata

Új munkavállalók beillesztési folyamata

Munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése

A szervezet hírneve

A szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek

Szervezeti kultúra

A szervezet CSR tevékenysége

Rendszeres szervezeti kommunikáció

A vállalat toborzási folyamata

Új munkavállalók beillesztési folyamata

Munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése

13. Mennyire fontosak az Ön számára az alábbi munkaidővel kapcsolatos tényezők egy munkahelyen? *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

1 - egyáltalán nem fontos

2 - nem fontos

3 - semleges

4 - fontos

5 - nagyon fontos

Távmunka lehetőség

Home office lehetőség

Kiszámítható időbeosztás

Részmunkaidőre való lehetőség

Rugalmas munkaidő

Kötetlen munkaidő

Rövidített munkahét

Távmunka lehetőség

Home office lehetőség

Kiszámítható időbeosztás

Részmunkaidőre való lehetőség

Rugalmas munkaidő

Kötetlen munkaidő

Rövidített munkahét

14. A felsorolt tényezők mennyire fontosak az Ön számára egy munkahelyen? (Teljes szervezetre vonatkozó tényezők) *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

1 - egyáltalán nem fontos

2 - nem fontos

3 - semleges

4 - fontos

5 - nagyon fontos

A vezetés/főnök alkalmassága

Munkahely stabilitás (-biztonság)

Családbarát munkahely

Munkavállaló megbecsülése

Egészségmegőrzés szerepe/jelentősége a szervezetnél

Mindennapos munkakörnyezet

Motiváló munkahelyi légkör

Karrier lehetőség

Előrelépési lehetőség

Továbbképzési lehetőség

Munkavállalók érdekképviselője

Beleszólás a döntéshozatalba

Rendszeres céges csapatépítők

A vezetés/főnök alkalmassága

Munkahely stabilitás (-biztonság)

Családbarát munkahely

Munkavállaló megbecsülése

Egészségmegőrzés szerepe/jelentősége a szervezetnél

Mindennapos munkakörnyezet

Motiváló munkahelyi légkör

Karrier lehetőség

Előrelépési lehetőség

Továbbképzési lehetőség

Munkavállalók érdekképviselője

Beleszólás a döntéshozatalba

Rendszeres céges csapatépítők

15. A felsorolt tényezők mennyire fontosak az Ön számára egy munkahelyen?

(Munkakörre vonatkozó tényezők) *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

1 - egyáltalán nem fontos

2 - nem fontos

3 - semleges

4 - fontos

5 - nagyon fontos

Munka- magánélet egyensúlya

Változatos munka

Szakmai kihívások

Stresszmentes munka

Csoportmunka lehetőség

Önmegvalósítás lehetősége

Részletes munkaköri leírás

Egyértelműen tisztázott célok és elvárások

Munka- magánélet egyensúlya

Változatos munka

Szakmai kihívások

Stresszmentes munka

Csoportmunka lehetőség

Önmegvalósítás lehetősége

Részletes munkaköri leírás

Egyértelműen tisztázott célok és elvárások

16. A felsorolt tényezők mennyire fontosak az Ön számára egy munkahelyen? (Anyagi és nem anyagi juttatások) *

Tegyen „X”-et a megfelelő négyzetbe.

1 - egyáltalán nem fontos

2 - nem fontos

3 - semleges

4 - fontos

5 - nagyon fontos

Alapbér

Céges mobil

Céges laptop

Cégautó

Munkába járás költségének megtérítése (saját gépjármű, helyi bérlet)

Étkezési hozzájárulás

Széchenyi Pihenőkártya

Kedvezményes hitelfelvétel

Sportolási támogatás

Kulturális szolgáltatásra szóló belépő

Alapbér

Céges mobil

Céges laptop

Cégautó

Munkába járás költségének megtérítése (saját gépjármű, helyi bérlet)

Étkezési hozzájárulás

Széchenyi Pihenőkártya

Kedvezményes hitelfelvétel

Sportolási támogatás

Kulturális szolgáltatásra szóló belépő