

OTDK-dolgozat

2025

**KODOLÁNYI JÁNOS EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**



HOGYAN MOTIVÁLLD A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓD?

HOW TO MOTIVATE YOUR GENERATION Z EMPLOYEE?

Kónya Kitti Mónika

Konzulens: Dr. habil. Malatyinszki Szilárd PhD egyetemi docens

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.11.22.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönetet mondok témavezetőmnek Dr. habil. Malatyinszki Szilárd PhD egyetemi docensnek, a sok segítségért, szakmai és emberi támogatásáért, mellyel hozzájárult a dolgozatom létrejöttéhez!

Hálás vagyok a Családom és Zorán támogatásáért, akik mellettem álltak és támogattak a céljaim elérésében, és akikre mindig számíthatok!

Szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik a kérdőívem kitöltésével segítettek a dolgozatom sikerességét!

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés	1
2.	Célkitűzés, Hipotézis	3
2.1.	Kutatási módszer bemutatása	3
3.	Motiváció bemutatása	4
3.1.	Motivációs tartalomelméletek	4
3.1.1.	Maslow szükséglet-hierarchia elmélete	4
3.1.2.	Herzberg kétfaktoros elmélete	6
3.1.3.	McClelland szükségletelmélete	7
3.2.	Motivációs folyamatelméletek	8
3.2.1.	Öndeterminációs elmélet (Self-Determination Theory)	8
3.2.2.	Várakozás-elmélet (Expectancy Theory)	10
3.2.3.	Célkitűzés-elmélet (Goal-Setting Theory)	11
4.	Motivációs elméletek a munka vonatkozásában	12
4.1.	Maslow szükséglet-hierarchia elmélete	12
4.2.	Herzberg kétfaktoros elmélete	13
4.3.	Várakozás-elmélet (Expectancy Theory)	14
4.4.	Célkitűzés-elmélet (Goal-Setting Theory)	15
4.5.	Öndeterminációs elmélet (Self-Determination Theory)	15
4.6.	McClelland szükségletelmélete	17
5.	A generációk	19
5.1.	„Veterán” generáció	19
5.2.	Baby boomer generáció	20
5.3.	X generáció	20
5.4.	Y generáció	21
5.5.	Z generáció	22
5.6.	Alfa generáció	23
6.	Primer kutatásom eredményei	25
6.1.	Demográfia	25
6.2.	Munkavállalók véleményei a Z generációról	26
6.2.1.	X generáció véleménye a Z generációról	26
6.2.2.	Y generáció véleménye a Z generációról	28
6.2.3.	Z generáció véleménye a saját generációjáról	30
7.	„Kényelmes generáció” – Honnan erednek az eltérő nézőpontok?	35
8.	Hogyan motiváld a Z generációs munkavállalót?	37
8.1.	Motivációk közötti eltérések - Motiváció 3.0, egy újabb elmélet	37
8.2.	Autonómia, személyes fejlődés - Öndeterminációs elmélet és a Z generáció	37
8.3.	Célok kitűzése és a visszajelzés fontossága - Célkitűzés-elmélet	38
8.4.	Értelmes munka és társadalmi felelősségvállalás iránti igény	39
8.5.	Rugalmas munkakörnyezet és technológiai igények	39
8.6.	Érzelmi intelligencia és vezetés	41
8.7.	Elköteleződés vagy fizetés – Herzberg kétfaktoros elmélete	42
9.	Munkáltató véleménye a Z generációról	44
10.	Toborzás és beillesztés, megtartás elősegítése	46
11.	Örömteli munkavégzés – flow élmény	48
12.	Összefoglalás, jövőkép	50

TÁBLÁZATOK JEGYZÉK

1. táblázat: Generációk véleménye a Z generációról (Saját szerkesztés)	32
2. táblázat: A vezetők véleménye a Z generációról (Saját szerkesztés)	44

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Maslow szükségletpiramis (saját szerkesztés a megjelölt forrás alapján) Forrás: (Beck-Bíró Kata, 2009).....	5
2. ábra: Herzberg kétfaktoros elmélete (saját szerkesztés a megjelölt forrás alapján) (Bakacsi Gyula, 1999).....	6
4. ábra: Öndeterminációs elmélet munkahelyi kontextusban (saját szerkesztés a megjelölt forrás alapján) Forrás: (Pölcz Kinga, 2021/2022 tavaszi félév).....	17
5. ábra: Generációk (saját szerkesztés a megjelölt forrás alapján) (Veres Dorina, 2022) (Steigervald Krisztián, 2024)	24
6. ábra: A munkavállalók generációs eloszlása (Saját szerkesztés)	25
7. ábra: A munkavállalók generációs eloszlása a szervezetek nagysága szerint (Saját szerkesztés)	26
8. ábra: X generáció véleménye a Z generációról (Saját szerkesztés).....	27
9. ábra: Y generáció véleménye a Z generációról (Saját szerkesztés).....	28
10. ábra: Z generáció véleménye a saját generációjáról (Saját szerkesztés)	30

1. BEVEZETÉS

Ahogy az idő változik, úgy alakul át a munkaerőpiac és a szereplői. Minden generációt más tulajdonság, hozzáállás jellemez, melyet kamatoztatni tud a munkahelyén. Magyarországon a munkaerőpiacon a Z generáció van jelen a legkisebb arányban, mely a szervezetek között versengést eredményezhet. Azonban nagyon fontos, hogy a vállalatok megfelelő motivációs stratégiát dolgozzanak ki, melyek segítségével bevonozhatják a Z generáció tagjait. (Karácsony Péter, 2019)

Úgy gondolom, hogy szükséges felkészülni a kor vívmányai, illetve a magukkal újítást hozó generációk megérkezésére a munkaerőpiacon. Fontosnak tartom, hogy foglalkozzunk a Z generációval, mint a munka világába frissen és folyamatosan belépő, változást hozó nemzedékkel. Hiszen egy teljesen új szemléletrendszerrel rendelkeznek, mely különbözik az összes eddigi korosztálytól: motivációban, nézőpontban, munka iránti hozzáállásban, elvárásban. Ez a generáció más értékeket hoz magával a munka világába, melyre szükséges figyelni, és biztosítani kell számukra azt, hogy a csapat értékes tagjai lehessenek, úgy, hogy megfelelően tudjanak együttműködni a többi korosztállyal. Ez kihívást jelenthet a szervezetek számára, hiszen olyan munkakörnyezetet kell kialakítani, amely megfelel a különböző generációk igényeinek. (Karácsony Péter, 2019) Az eltérő nézetek miatt több sztereotípiáról hallhatunk, mely véleményem szerint nehezíti a Z generációsok beilleszkedését egy adott szervezetbe. Kutatómunkámban megvizsgálom a különböző megoldási lehetőségeket, melyek segítenek a generációknak, hogy együtt, közös erővel tevékenykedhessenek a munkahelyen. Ezt a Z generáció bemutatásával, legfőbb motivációs eszközeivel, majd pedig a többi generációval való kapcsolatával ismertetem.

A dolgozatom alappilléreként a nemzetközi motivációs elméleteket mutatom be. A továbbiakban szemléltetem ezeket az elméleteket a munka világára vonatkozóan, hogyan értelmezhetőek a munkavállalók szempontjából. Illetve betekintést nyújtok a Z generáció munkahelyi elvárásaiba és ismertetem, hogy milyen motivációs lehetőségeket alkalmazhatnak a munkáltatók. Egyik főbb kérdésköröm, hogy vajon tipizálhatók-e a Z generációsok a motivációs elméletek szerint. Céлом ezzel olyan eredményt és megoldást találni, ami rámutat arra, hogy a Z generációra milyen motivációs elméletek vonatkoznak, melyek segítségével könnyebben tudjuk őket segíteni a bevonásban, integrációban és megtartásban. Ehhez HR oldalról is megfigyelem, hogy milyen toborzási technikákat érdemes alkalmazni, illetve mik a teendők a felvétel után. Fontosnak tartom a Z generáció

mellett a további generációt is megismerni, hogy széles rálátást kapjunk az ő háttereire is, ismerjük meg, miért és hogyan viszonyulnak a Z generációhoz.

Fontosnak tartom a megfelelő integrációval is foglalkozni, és azzal is, hogy felismerjük, ha valamilyen működésbeli rendellenesség tapasztalható a szervezeteken belül. Itt egy vezetőnek kulcsfontosságú szerepe van abban, hogy észlelje a problémát kiváltó okot és megoldást találjon rá.

Ha sikeresen, elfogadóan és támogatóan tudnak együtt dolgozni a generációk, illetve a szervezetek alkalmazzák a megfelelő motivációs eszközöket, könnyen előidézhető a flow állapot. A flow Csíkszentmihályi Mihály nevéhez fűződik, mely egy olyan tudatállapotot jelent, melyben az egyén annyira belemerül a tevékenységébe, hogy megszűnik a tér és az idő, és örömforrást jelent számára a tevékenység végzése.

2. CÉLKITŰZÉS, HIPOTÉZIS

A Baby boomer, X és Y generációkról, munkához való hozzáállásukról, motivációjukról rengeteg tanulmány megjelent, azonban a Z generációról kevesebb információ jutott el hozzánk. A humán erőforrás minőségének szempontjából felmerül az a kérdés, hogy miként tudjuk motiválni a Z generációt, ezért célom, hogy bemutassam, számukra mi jelent prioritást. A fent leírt gondolataim alapján az alábbi hipotézisek fogalmazódtak meg bennem.

H1: Úgy vélem, hogy az anyagi juttatások sokkal meghatározóbbak, mint más jellegű motivációs eszközök a fiatalok esetében.

H2: A Z generációnak egészen más elképzelései vannak a munkáról, így véleményem szerint a nemzetközi motivációs elméletek alapján nem tipizálhatók a Z generációs fiatalok.

H3: Bár a modernizáció és a digitalizáció korába született a Z generáció, és számos hasznos készséget birtokol, azonban, úgy gondolom, hogy sokkal nehezebb beilleszkedniük egy adott munkahelyen és elérni az idősebbek tiszteletét.

2.1. KUTATÁSI MÓDSZER BEMUTATÁSA

A dolgozatomat primer és szekunder kutatási módszerekre építettem. Primer kutatásként online kérdőívet alkalmaztam, mely segít reprezentálni a Z generációs fiatalok munkahelyi elvárásait, a generációs különbségeket, illetve megoldási javaslatokat. Primer kutatásomban kérdőív segítségével mértem fel a Z generáció motivációját, elvárásait munkavállaló és munkáltatói oldalról. A szekunder kutatásom során a dolgozatom alappilléreként Steigervald Krisztián és Bereczki Enikő generációkutatók előadásait/hanganyagait, továbbá Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, illetve Patrick Lencioni: Kell egy csapat című könyveit tanulmányoztam. Számos PhD, TDK dolgozat és további publikációk, könyvek, folyóiratok, elektronikus források biztosították a téma hiteles feldolgozását és az eltérő szempontok meglátását.

3. MOTIVÁCIÓ BEMUTATÁSA

Elsősorban fontosnak tartom értelmezni, hogy mit is jelent a motiváció, hogyan lehet értelmezni, milyen jelentős képviselői vannak.

A motiváció kifejezés a latin „movere” szóból ered, melynek a jelentése: mozogni. A motiváció egyfajta életerő, mely átszövi az életünket. Ennek segítségével tudunk fejlődni, elégítjük ki alapvető élettani és pszichológiai szükségleteinket. Ennek értelmében olyan ez erő, mely cselekvésre készítet, illetve a viselkedést célorientálttá teszi. (Borota Gábor & Kardos Melinda, 2008)

A motiváció fogalmát két féle értelmezésben is megvizsgálhatjuk. Egy felől belső késztetés megszervezését értjük alatta, másrészt pedig az ösztönzést. A második értelmezésben a vezetőnek azt a magatartását jelöli, mely segítségével támogatja a beosztottjait a céljaik elérésében. (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2024/2025)

A továbbiakban bemutatom, hogy milyen motivációs tényezők segítenek bennünket az alábbi nemzetközi elméleteken keresztül. (Kovács Kristóf, 2021)

A motivációs elméleteket két nagyobb csoportra bonthatjuk aszerint, hogy a motiváció megértésére fókuszál, vagy pedig a dinamikájára.

3.1. MOTIVÁCIÓS TARTALOMELMÉLETEK

A motivációs tartalomelméletek segítenek megtalálni azokat a vonásokat, melyek az egyénre jellemzők. Az egyének között jelentős különbség észlelhető, melyek az idő során és újabb élethelyzetek hatására változnak. Arra összpontosítanak, hogy mi motiválja az embereket meghatározott helyzetekben. (Kudari Nóra, 2021) Összegyűjtöttem a legjelentősebb motivációs tartalomelméletet, melyeket a következőkben bemutatom.

3.1.1. Maslow szükséglet-hierarchia elmélete

Abraham Maslow úgy gondolta, hogy az embereket öt alapvető szükséglet motiválja, melyek hierarchikusan egymásra épülnek egy piramist formálva. (Málovics Éva, 2017/2018)

Minden szint egy szükségletkészlet, melyeket először az alsóbb szintről kell kielégíteni, majd utána a magasabb szintű szükségletek kerülnek előtérbe. (Ionel Bostan, et al., 2009) Amíg valaki egy alapvető szükséglet esetében nélkülözést érz, nem tud

magasabb szintű szükségletre fókuszálni. Ezt Maslow hiánymotivált észlelésnek nevezte. Az alul lévő négy alacsonyabb rendű szükséglet (deficit needs = D) általában túlsúlyban van, nagyban meghatározzák, befolyásolják az egyén viselkedését, pl.: folyamatosan vágyik a hiány pótlására. (Beck-Bíró Kata, 2009)

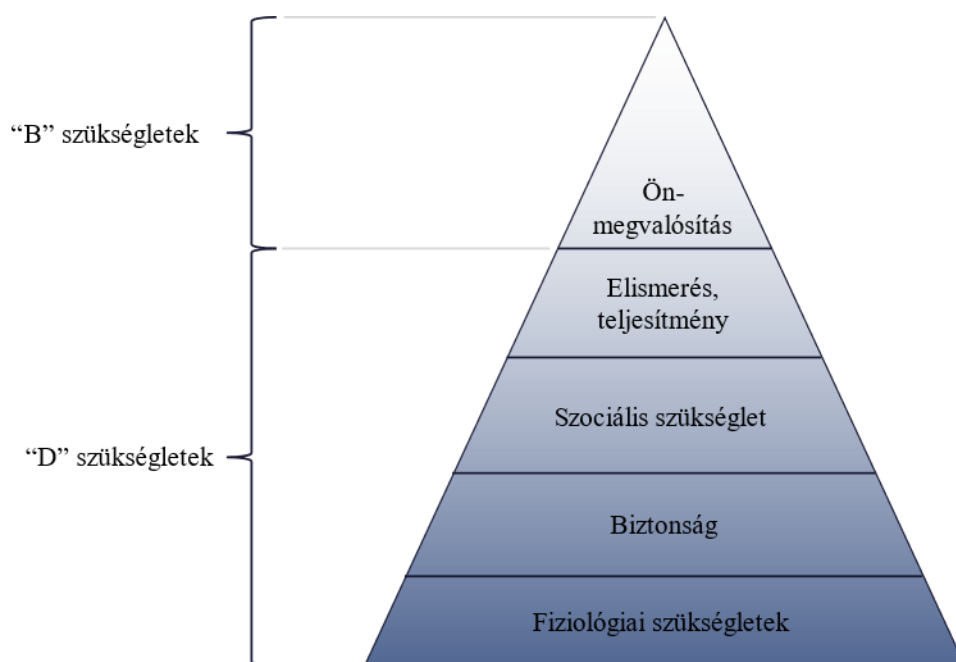
Első szinten a *fiziológiai* szükségletek helyezkednek el, ezek tartják fent az emberi létet, például: étel, ital, víz, alvás.

Második szinten állnak a *biztonság iránti* szükségletek, pl.: rendezettség, állandóság, kiszámíthatóság iránti igény, fizikai, anyagi, vagyoni, egészségi biztonság.

Amint az első két szükségletszint kielégül, tovább léphetünk a harmadik szintre, a *szociális szükségletekhez*, pl.: elfogadottság, csoporthoz tartozás, barátság, család, szeretet, valahova tartozás érzése, intimitás.

Elengedhetetlen a negyedik lépcsőfok is, az *elismerés* szükséglete, pl.: önbecsülés, megbecsülés, elismerés iránti igény, személyes érzések, gondolatok tiszteletben tartása, értékelés, bizalom, becsvágy.

Végül a piramis tetején létrejön az *önmegvalósítás*, a fejlődés iránti szükséglet, pl.: kreativitás, önfenntartás, személyes fejlődés, céltudatosság. (Ionel Bostan, et al., 2009) Az önmegvalósítási szükséglet (being needs = B) jelenti a szükséglet-hierarchia legtetejét, itt az egyén nagy motivációval igyekszik a céljait megvalósítani, miközben ezt a folyamatot izgalom kíséri. (Beck-Bíró Kata, 2009)



1. ábra: Maslow szükségletpiramis (saját szerkesztés a megjelölt forrás alapján)

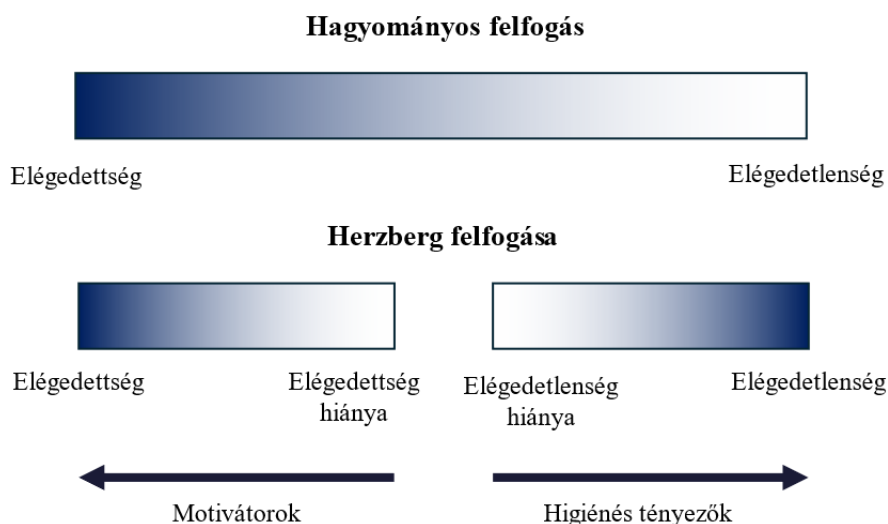
Forrás: (Beck-Bíró Kata, 2009)

3.1.2. Herzberg kétfaktoros elmélete

Frederick Herzberg a munkával kapcsolatos elégedettséget vizsgálta (nem pedig a motivációkat mozgató tényezőket). Kutatásainak kiindulópontjaként, azt állapította meg, hogy különbség van két tényező között: ami elégedettséget okoz és ami elégedetlenséget. Elmélete szerint a munkával kapcsolatos motivációt két féle tényező befolyásolja: higiénés és motivátor tényezők.

A *higiénés tényezők* nem feltétlen növelik a munkavállalók motivációját, azonban a hiányuk könnyen elégedetlenséghez vezet. Ehhez a csoporthoz sorolhatjuk a munkakörnyezet szervezeti és fizikai jellemzőit, pl.: szabály, működési elv, munkafeltételek, munkavégzés biztonsága, fizetés. Továbbá a munka és társas környezete is ezt a tényezőt erősíti, pl.: kollégákkal való kapcsolat minősége, státusz, magánélet, fizetés.

A *motivátor tényezők* a belső motivációinkra vannak hatással, növelik a teljesítményt és az elégedettséget, pl.: elismerés, növekvő felelősség, fejlődési lehetőség, karrierépítési lehetősége. (Bakacsi Gyula, 1999) (Rácz Anita Mária, 2020)



2. ábra: Herzberg kétfaktoros elmélete (saját szerkesztés a megjelölt forrás alapján)
(Bakacsi Gyula, 1999)

3.1.3. McClelland szükségletelmélete

David McClelland a tanult szükségletek köré építette a motivációelméletét, három féle szükségletet határozott meg.

A *kapcsolatmotiváció* belső hajtóerő a szociális kapcsolatok kialakítására, a csapatmunkára, az elfogadottság és a szeretettség iránti igényre. Akikben erősen jelen vannak a kapcsolatmotívumok, azok a személyek szeretnek barátkozni, a kapcsolataikban a fókusz a kölcsönös megértésre és az együttműködésre esik, kevésbé törekszenek a konfrontációra.

A *teljesítménymotiváció* egy belső hajtóerő, vágy a sikerre a kitűzött céljaink elérésére, meghaladására. Nem mérvadó a sikerért járó jutalom. A cél maga a siker, hogy a korábbinál jobb eredményt, nagyobb hatékonyságot kapjunk. A figyelem ebben az esetben a magas teljesítményszint elérésére és megtartására fókuszál. Olyan munkakörben tudnak kibontakozni ezek a személyek, melyben a problémamegoldáskor személyes felelősséget vállalhatnak, a teljesítményükről rendszeres a visszacsatolás, és kihívó feladatok tárulnak eléjük. Jobban kedvelik az olyan problémák megoldását, ahol a sikerhez aktívan hozzá tudnak járulni, mintsem azt, amikor ez másoknak vagy a szerencsének köszönhető.

A *hatalomszükséglet* egy képesség mások befolyásolására és irányítására. Azok a személyek, akik erőteljes hatalmi motívummal rendelkeznek, kedvelik a konfrontáló, versengő szituációkat, melyekben gyakran agresszívak is hajlandóak megnyilvánulni. A viselkedésükkel általában erős érzelmi hatást váltanak ki másokból. Ezeknek a személyeknek nem a teljesítmény a fontos, hanem a mások fölötti befolyás, így nagyobb jelentőségű számukra az elismertség, a presztízs, a státusz, a tisztelet. A legtöbb vezetőnek ez a belső hajtóereje. (Bakacsi Gyula, 1999)

McClelland és Atkinson további két féle magatartást határozott meg, mely az egyén teljesítményszükségletére és a teljesítmények elérésére irányul.

A *sikerorientált* magatartással rendelkező emberekre jellemző, hogy szeretnek olyan feladatot vállalni, ami igénybe veszi a képességeiket, ehhez magas teljesítményszint szükséges. Törekednek az arany középutat megtalálni egy feladat elvállalásakor, hiszen a túl könnyű, nem jelent számukra kihívást, azonban a túl nehéz feladat esetében pedig félnek a kudarctól, nem lesz sikerélményük.

A *kudarckerülő* magatartással rendelkező egyének olyan feladatot szeretnek elvállalni, melyek kicsi eséllyel okoznak csalódást. Jellemző ezekre az egyénekre, hogy nagyon kicsi az önbizalmuk, nem tartják magukat sokra. (Málovics Éva, 2017/2018)

3.2. MOTIVÁCIÓS FOLYAMATELMÉLETEK

Míg a tartalom elméletek a motiváció megismerését segítik, a motivációs folyamatelméletek rávilágítanak arra, hogy miként lehet a vállalat céljaival megegyező irányba terelni az egyén tevékenységét. Ezek az elméletek megmutatják a motiváció dinamikáját, a döntések okaira fókuszálva. (Kudari Nóra, 2021)

3.2.1. Öndeterminációs elmélet (Self-Determination Theory)

Az önmegvalósítás elméletét Edward Deci és Richard Ryan alkotta meg. Az elmélet azt vizsgálja meg, hogy mivel és hogyan lehet motiválni az egyént, és ez milyen hatással lehet a személyes fejlődésére.

Az önmeghatározás azt jelenti, hogy az egyén tudatában van, hogy mi a személyes hajtóereje. (Málovics Éva, 2017/2018) Az öndeterminációs elmélet egyaránt rendelkezik minőségi és mennyiségi nézőponttal, ez alapján külső/extrinzik és belső/intrinzik motivációs tényezőket különíthetünk el, melyekkel akár a munkájuk során lehet őket motiválni.

Akkor beszélünk *belső motivációról*, amikor az egyén a tevékenységben örömet leli, azért végzi, mert érdekli, kíváncsi, tanulni, fejlődni szeretne. Ilyenkor a tevékenység önjuttalmazó, bármilyen külső motiváció nélkül is szívesen folytatja.

Külső motiváció esetén nagy szerepet játszik a külső tényezőknek való megfelelés, pl.: anyagi elismerés, másoknak való megfelelés. Ebben az esetben sokkal kisebb szerepet játszik a tevékenység élvezete. (Dorner László, 2021)

Az elmélet szerint az egyénre hatással vannak a külső és belső motivációs tényezők, valamint az egyéni és a társas fejlődés - ez azonban személyenként eltérő. (Benke Mariann, 2018)

Az emberek három alapvető pszichológiai szükséglettel rendelkeznek, amelyeket, ha kielégítenek, akkor belső motivációjuk erősödik: Kompetencia iránti igény, Autonómia iránti szükséglet és Kapcsolati igény.

Az egyén szeretne hatással lenni a környezetére, a cselekvései eredményeire, ezért a *kompetencia iránti igénye* akkor fog kielégülni, ha befolyással lesz a környezetére és eléri a kitűzött célt, megfelelő mértékű kihívás mellett.

Az autonómia iránti szükséglet akkor elégül ki, ha az egyénnek önálló döntési joga van, független és a saját cselekedeteinek ő lehet a kezdeményezője.

A *kapcsolati igény* esetében az egyén vágyik a másokkal való kölcsönös kapcsolódásra. Szeretné megélni a másokról való gondolkodást, a bizalmat, a kölcsönös tiszteletet. (Repisky Máté, 2020) A három szükséglet között fontos, hogy egyensúly legyen.

Az önmeghatározás elmélet felosztható hat kisebb keretrendszerre: Kognitív kiértékelési elmélet, Szervezeti integrációs elmélet, Okozat orientációs elmélet, Alapvető pszichológiai szükségletek elmélete, Cél tartalom elmélet, Kapcsolatmotivációs elmélet.

A *kognitív kiértékelési elmélet* azzal a belső motivációval foglalkozik, amely szabályozza azt a viselkedésformát, ami számunkra örömet okoz, pl.: gyerekként a világ felfedezése, játékok. Ez a motivációforrás végig elkísér minket az életünkön. Fontos odafigyelni arra, hogy ha az ilyen spontán jellegű tevékenységet jutalmazzuk, a későbbiekben csökkenhet a belső motiváció.

A *szervezeti integrációs elmélet* a külső motivációs eszközök tulajdonságaival és azok következményeivel foglalkozik. Ezek a motivációs eszközök jutalommal kísérik az egyén viselkedését, hogy a megfelelő irányba tereljék. Két alapkompétencia jelenik meg erőteljesen, a kötődés és az autonómia.

Okozat orientációs elmélet azt mutatja meg, hogy az eltérő egyének hogyan képesek alkalmazkodni a környezethez, és ez hogyan befolyásolja a viselkedésüket. Három féle orientáció jelenik meg: autonómia orientáció (akkor cselekszünk, amikor egy dolog érdekel minket), kontroll orientáció (nyereség, jutalom, jóváhagyás van a fókuszban), személytelen/amotivációs orientáció (szorongás a képesség hiánya miatt, azt érezzük, hogy nem tudunk megoldani valamit).

Az alapvető pszichológiai szükséglet elmélete azt veszi szemügyre, hogy milyen kapcsolatban vannak az alapvető pszichológiai szükségletek a jó közérzettel és a lelki egészséggel. Az egyének autonómiáját, társas viszonyát és a kompetenciáját mélyen megalapozza az optimális működés és a pszichológiai jóllét. Ezek olyan alapvető veleszületett igények, melyek hatást gyakorolnak a jó közérzetre. Kultúránkként nincs eltérés az alapszükségletek között, így, ha valamelyik is hiányzik, a pszichológiai jóllétet, negatív irányba terelheti.

A *cél tartalom elmélet* lényege, hogy megkülönbözteti az alapvető szükségletek kielégítését és a célokat, amelyek a jó közérzetet adják. Így szembe kerül egymással a

külső cél, pl.: megjelenés, pénzügyi siker, és a belső cél, pl.: személyes fejlődés, társas kapcsolatok. Ez a szembenállás, kettős, negatív érzéseket eredményez.

A *kapcsolatmotivációs elmélet* szerint az egyénben erős a valakihez tartozni akarás érzése, így képes szoros kapcsolatokat kialakítani személyekkel, illetve részese lenni csoportoknak. Ezzel az egyén kielégíti a társas szükségletek iránti igényét. A minőségi társas kapcsolatok megléte hat az egyének kompetenciájára és az autonómiájára. (Benke Mariann, 2018)

3.2.2. Várakozás-elmélet (Expectancy Theory)

Victor Vroom Várakozás-elméletében vizsgálta az egyén viselkedése és a céljai közötti kapcsolatot. Feltételezte, hogy az emberek munkahelyen mutatott viselkedése és a céljaik között lévő kapcsolat nem annyira egyszerű, mint, ahogy más tudósok vélték.

Vroom felfedezte, hogy a munkavállaló teljesítménye a következőkön alapul: személyiség, készségek, tudás, tapasztalat, képesség. (University of Cambridge.) Továbbá, nem biztos, hogy a munka elvégzésére minden munkavállalónak ugyan azok a motivációi. Tehát a viselkedés és a célok közötti összefüggés komplexebb.

A várakozás-elmélete szerint a motiváció attól függ, hogy az egyén milyen valószínűséggel érzi, hogy erőfeszítései sikeresek lesznek, és milyen értéket tulajdonít a várt eredménynek. A viselkedés függ a várható hasznosságtól és a jutalomtól. (Dan Pilat & Dr. Sekoul Krastev) Bár az egyének különböző célokkal rendelkeznek, motiválttá válhatnak, ha hisznek abban, hogy pozitív összefüggés van a teljesítmény és az erőfeszítés között; a kedvező teljesítmény jutalommal jár, mely egy fontos szükségletet elégít ki. Ha elég erős a szükséglet kielégítésének vágya, akkor erőfeszítést fog megtenni az egyén. (University of Cambridge) Az elmélet a következő három alappilléren alapul.

Expectancy/Elvárások megmutatják azt az érzést, mellyel az erőfeszítések sikeres teljesítményhez vezetnek.

Instrumentally/Eszköziség rámutat arra az érzésre, hogy a teljesítmény elnyeri a jutalmat. Ezért létfontosságú, hogy a megbeszélte jutalmakra vonatkozó ígérek mindig teljesüljenek.

Valence/Valencia érzelmi orientációkra utal, mely által megmutatja a jutalom értékét az egyén számára. Ez lehet külső/extrinzik (pénz, juttatások, előléptetés) és lehet belső/intrinzik (elégedettség) jutalmak iránti vágy. A munkahelyen fontos, hogy a vezetés felismerje, hogy a munkavállalókat mi motiválja.

A fent említett 3 összetevő egymással pszichológiai kölcsönhatásban van, olyan motivációs erő létrehozására képes, mely segítségével a munkavállaló úgy cselekszik, hogy az örömet okozzon számára és elkerülje a fájdalmat. (University of Cambridge.)

3.2.3. Célkitűzés-elmélet (Goal-Setting Theory)

Edwin Locke elmélete szerint, ha a munkavállaló egy nehezebb, de konkrétan meghatározott célt tűz ki maga elé, motivációt és jobb teljesítményt eredményez. A célok motivációs hatása akkor a legerősebb, ha a célok világosak, mérhetőek és az egyén számára jelentőséggel bírnak. Hiszen, ha tisztában vagyunk a célunkkal, akkor hozzá tudjuk mérni a szükséges erőfeszítést. (Málovics Éva, 2017/2018)

A célok kitűzése lényegében azt jelenti, hogy megfogalmazzuk a teljesítmény- és/vagy magatartáselvárásokat a dolgozókkal szemben és a célok eléréséhez biztosítjuk a vezetői és a szervezeti feltételeket. A célkitűzés két féle módon történhet: bevonja a vezető az alkalmazottat vagy a vezető határozza meg önállóan. Abban az esetben, ha közösen tűzi ki a célt az alkalmazottal, számolni lehet azzal, hogy nem az előzetes elképzelések/ elvárások szerint rögzítik a célokat. Azonban ezáltal motiválható a munkavállaló, hiszen bevonták a folyamatba, így magáénak érzi a célt, képes vele azonosulni. (Eötvös Loránd Tudományegyetem GTK, 2023)

Az idők során több bírálat is érte ezt az elméletet, miszerint inkább egyszerűbb munkakörökre alkalmazható, illetve játzmákhoz vezet. Azonban a kritikák ellenére erre épült rá a Megegyezésses Eredménycélokkal való Vezetés nevű rendszer. (Málovics Éva, 2017/2018) (Székely Blanka, et al., 2023) Ebben az elméletben a részvétel mellett gyakran felmerül az elköteleződés. Az elköteleződésben nagy jelentőséggel bír az énhatékonysági elvárás. Ha egy nehéz cél áll előttünk, akkor szükséges, hogy kellő mértékben elköteleződjünk a feladat iránt, illetve meggyőződésünk legyen afelé, hogy képesek vagyunk megoldani az adott kihívást a célunk eléréséhez. (Málovics Éva, 2017/2018)

4. MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK A MUNKA VONATKOZÁSÁBAN

Ezek az elméletek különböző szempontokból vizsgálják az emberi motivációt, és gyakran alkalmazzák őket a munkahelyi teljesítmény, az oktatás, valamint a személyes fejlődés területein is.

A munkahelyi elvárások és a teljesítmény területén több nemzetközi motivációs elmélet is gyakran alkalmazott. Ezek az elméletek segítenek megérteni, mi motiválja a dolgozókat, hogyan lehet növelni a teljesítményüket, és hogyan érhető el a munkahelyi elégedettség. Az alábbiakban bemutatom a legfontosabb elméleteket, amelyek különösen relevánsak a munkahelyi környezetben.

4.1. MASLOW SZÜKSÉGLET-HIERARCHIA ELMÉLETE

Az elmélet alapjául vesszük, hogy az egyén mindig felfelé mozdul a szükséglet-hierarchián úgy, hogy az éppen motiváló szükségletek kielégüljenek. Utána pedig, mindig a még ki nem elégített szükségletek motiválják. Amint kielégül egy szükséglet, akkor annak megszűnik a magatartásra gyakorolt hatása. Ez alól kivételt képez az önmegvalósítás, mert ez teljes mértékben sosem elégül ki. A komplexebb feladatok ellátása megelégedéssel és magasabb motivációs szinttel járnak azoknál a munkavállalóknál, akikre magasabb rendű szükségletek jellemzőek. Azoknál a dolgozóknál, akik a biztonsági szükségletet preferálják, a strukturált feladatok elvégzése vezet jó teljesítményhez és megelégedettséghez. (Bádó Bayer Zsolt)

Munka vonatkozásában a fiziológiai szükségletekhez tartoznak a szervezeti funkciók, mint alapvető szükségletek, melyek alapfeltételként biztosítottnak kell lennie a munkavállalók részére, pl.: megfelelő munkakörnyezet, modern ergonomikus bútorok, hőmérséklet, fény, stb.

A biztonsági szükségletek támogató, védelmező funkciót töltenek be, pl.: megfelelő foglalkoztatási feltételek, legális foglalkoztatottság (bejelentett állás), ezáltal biztosítva van a kiszámítható jövő. (Rácz Anita Mária, 2020) Fontos megemlíteni, hogy sokan azt hiszik, hogy a munka egyetlen célja a pénzszerezés. Ez segíthet valamennyi magasabb rendű szükséglet kielégítésében, azonban a biztonság, valahova tartozás, elismerés érzését nem fogja megadni. A munkahelyeken oda kell figyelni a biztonság szükséglet kielégítésére. Ebben az esetben a vezetők a dolgozók számára világos, érthető célokat fogalmaznak meg, tisztában vannak a teljesítményükkel, és az ehhez tartozó szabályokkal. Pozitívan értékelik

a munkavállalók, ha megfontolt döntéseket hoznak a vezetők, és nem meggondolatlanul döntenek. (Bádó Bayer Zsolt)

Közösség iránti szükségletek esetében fontos odafigyelni az alkalmazkodásra, megfelelő munkatársi kapcsolatokra, pl.: felettes-beosztott, családi, baráti csoportok. Ideális esetben motiváló hatásúak, erősítik az elköteleződést. (Rácz Anita Mária, 2020)

Megbecsülés szükségletek keretében fontos a rendszeres pozitív visszajelzés a vezetők részéről. Így a munkavállaló a szervezet hasznos tagjának érzi magát, növekszik az önbizalma. Ellenkező esetben alsóbbrendűség, gyengeség érzés alakul ki, mely a szervezet szempontjából is károssá válik. Az, hogy milyen formában kap visszajelzést, illetve jutalmat, az a személyes motiváltságtól függ, pl.: pénzbeli juttatás, karrierfejlesztés, teljesítményértékelés.

Önmegvalósítás szükségletei a piramis csúcsán helyezkedik el, melynek a célja, hogy az egyén azzal foglalkozzon, ami megfelel a szakmai képességének, személyiségének. Az elismerések által a munkavállalónak lehetősége nyílik arra, hogy megtalálja azt a területet, ahol a legjobb tudása és teljesítménye mellett a legjobban érzi magát. Ahhoz, hogy a munkavállaló megtalálja a számára ideális munkakört, ahol ki tud bontakozni, vezetői támogatás és engedély szükséges. A szervezetek számára azok a munkavállalók a legértékesebbek, akik elérték ezt a szükségletszintet. (Rácz Anita Mária, 2020)

4.2. HERZBERG KÉTFAKTOROS ELMÉLETE

Herzberg kétfaktoros motivációs elmélete szerint a munkával kapcsolatos elégedettséget és elégedetlenséget külön tényezők befolyásolják. Az elégedettséget okozó higiénés (külső) tényezők (mint a fizetés, munkahelyi biztonság és munkahelyi körülmények, vezetési stílus, munkafeltétel, vállalati politika, személyes kapcsolatok) minimalizálják az elégedetlenséget, de nem motiválnak hosszú távon.

Az elégedettséget okozó motivátor (belső) tényezők (például a jó munka miatti elismerés, az előrelépés lehetősége, és a munkával való azonosulás, feladat tartalma, felelősség, szakmai fejlődés lehetősége) belső motivációt növelnek, és közvetlenül hozzájárulnak a magasabb teljesítményhez és elköteleződéshez. (Rácz Anita Mária, 2020)

A vezetőknek törekedniük kell arra, hogy mind a két tényezőcsoportra megfelelő figyelem összpontosuljon. Kiemelten fontos, hogy jobban értékeljék a munkavállalók teljesítményét, rendszeres visszajelzéssel, elismerésekkel. Továbbá elengedhetetlen, hogy biztosított legyen a folyamatos fejlődési lehetőség. Ezzel új készségeket sajátíthatnak el, és

a karrierjükben is előreléphetnek. A munkavállalók elégedettségének és elkötelezettségének növeléséhez szükséges egyensúlyt teremteni a két tényezőcsoport között. A munkavállalóval éreztetni kell, hogy ők is hozzájárulhatnak a vállalat sikereihez.

A munkaerőpiac változásokon megy keresztül, ezzel új kihívásokat és lehetőségeket teremtve a munkavállalóknak. A motivációs tényezőket újra értelmezi a digitalizáció és a távmunka, mint új munkamódszer. Így kulcsfontosságúvá válik az adaptáció és a rugalmas munkakörnyezet. A jövőben még fontosabbá válik az, hogy személyre szabottan reagáljunk az egyének változó igényeire és a változó munkakörnyezetre. (Cpoymate)

Összességében elmondható, hogy bár a fizetésemelés motiváló, azonban önmagában csupán arra elég, hogy hűségesek maradjanak a munkahelyükhöz, és ne mondjanak fel. A nagyobb teljesítményre való ösztönzéshez nem elegendő. (Odonics Alexandra, 2023)

Továbbá a munkának nagy szerepe van a dolgozókra. A modell alapján megkülönböztethető a munka tartalmi vonása és a munkavégzés feltételrendszere. Ebben az értelmezésben a motivációra csupán a munka minőségének megváltoztatása alkalmas, a feltételek megváltoztatásával az elégedettséget lehet korrigálni. (Rác Anita Mária, 2020)

4.3. VÁRAKOZÁS-ELMÉLET (EXPECTANCY THEORY)

Victor Vroom várákozás-elmélete szerint a dolgozók akkor motiváltak, ha úgy érzik, hogy erőfeszítéseik sikerhez vezetnek, a siker elérése pedig konkrét jutalmat eredményez, amelynek értéke számukra fontos.

A várákozás-elmélet alapján megérthető, hogy a teljesítmény növelése érdekében hogyan lehet összekapcsolni az erőfeszítést, a teljesítményt és a jutalmakat. Az egyén csak annyi energiát fektet a munkájába, amennyire feltétlen szüksége lesz az elvárt eredményhez. Ezt két féle módon közelíthetjük meg:

Az erőfeszítés és teljesítmény elvárás során az egyén megbecsüli, hogy mekkora erőfeszítésre lesz szüksége az elvárás teljesüléséhez. A teljesítmény és következmény elvárás pedig megmutatja, hogy egy adott mértékű munka meghozza a várt eredményt. (Rác Anita Mária, 2020)

Ez az elmélet különösen hasznos lehet a teljesítményértékelés során, amikor a dolgozók jutalmazásának struktúráját és a célok meghatározását tervezik.

A teljesítményértékelés megmutatja, hogy a munkavállalók milyen mértékben felelnek meg a kitűzött célnak, mennyire hozzák a tőlük elvárt eredményeket. Ez a folyamat objektív, segít abban, hogy a vezetők elismerjék a munkavállalók teljesítményét,

és felismerjék a fejlesztésre szoruló területeket. Ha nagy erőfeszítések árán magas teljesítményt nyújt a munkavállaló, a megfelelő visszajelzés/jutalom/értékelés alapja lehet a munkavállaló motiváltságának. (Odonics Alexandra, 2023)

4.4. CÉLKITŰZÉS-ELMÉLET (GOAL-SETTING THEORY)

Edwin Locke elmélete alapján a cselekvések eredete az emberi szándéokra vezethető vissza, ez egy hajtóerő, ahhoz, hogy az egyén megtegye azt, amit szeretne. Így elmondható, hogy ha valakinek magasabb céljai vannak, jobban teljesítenek a céltalanoknál. (Rácz Anita Mária, 2020)

Az elméletet a munka világára levetítve, a dolgozók akkor motiváltak és teljesítenek jobban, ha világos, konkrét és kihívást jelentő célokat tűznek ki számukra. A céloknak mérhetőnek és elérhetőnek kell lenniük, de elég ambiciózusoknak is ahhoz, hogy ösztönözzék a dolgozókat.

A célok meghatározásának a kulcsa, a közösen megfogalmazott, munkavállalóval közösen felállított cél. Ha a cél nincs pontosan megfogalmazva, teljesíthetetlen a határidő vagy nincs a többi feladattal prioritizálva, akkor nem mérhető helyesen a teljesítmény. (Megyeri Benjámin, 2020)

Vezetőket figyelembe véve, általában azok a vezetők alkalmazzák ezt a módszert, akiknek nagyobb az önbecsülésük, mintsem azok a társaik, akik kevésbé öntudatosak. Ellenkező esetben negatív hatással bír. A lelkiismeretesség és a célkitűzések között erős pozitív kapcsolat fedezhető fel. (Rácz Anita Mária, 2020)

A célkitűzés-elmélet a munkahelyi teljesítménymenedzsment egyik alappillére, mivel segít a dolgozóknak fókuszálni, és egyértelmű elvárásokat nyújt számukra.

4.5. ÖNDETERMINÁCIÓS ELMÉLET (SELF-DETERMINATION THEORY)

Az öndeterminációs elmélet szerint a munkahelyi motivációt a belső igények kielégítése segíti. A dolgozók akkor érzik magukat motiváltaknak, ha autonómiájukat tiszteletben tartják, kompetenciájukat fejleszthetik, és kapcsolatokat építhetnek ki másokkal. Ezért az olyan munkahelyi kultúra részesülhet előnyben, amely támogatja a dolgozók önállóságát, fejlődési lehetőségeket biztosít, és ösztönzi a csapatmunkát, növeli a belső motivációt és javítja a teljesítményt.

Egy pozitív, támogató szervezeti kultúra olyan környezetet képes létrehozni, melyben a munkavállalókat elismerik és értékelik. Ha a szervezeti kultúra összhangban van

az egyén céljaival és értékrendjével, sokkal motiváltabb lesz a munkavégzésre és a szervezeti célok elérésére. (Odonics Alexandra, 2023)

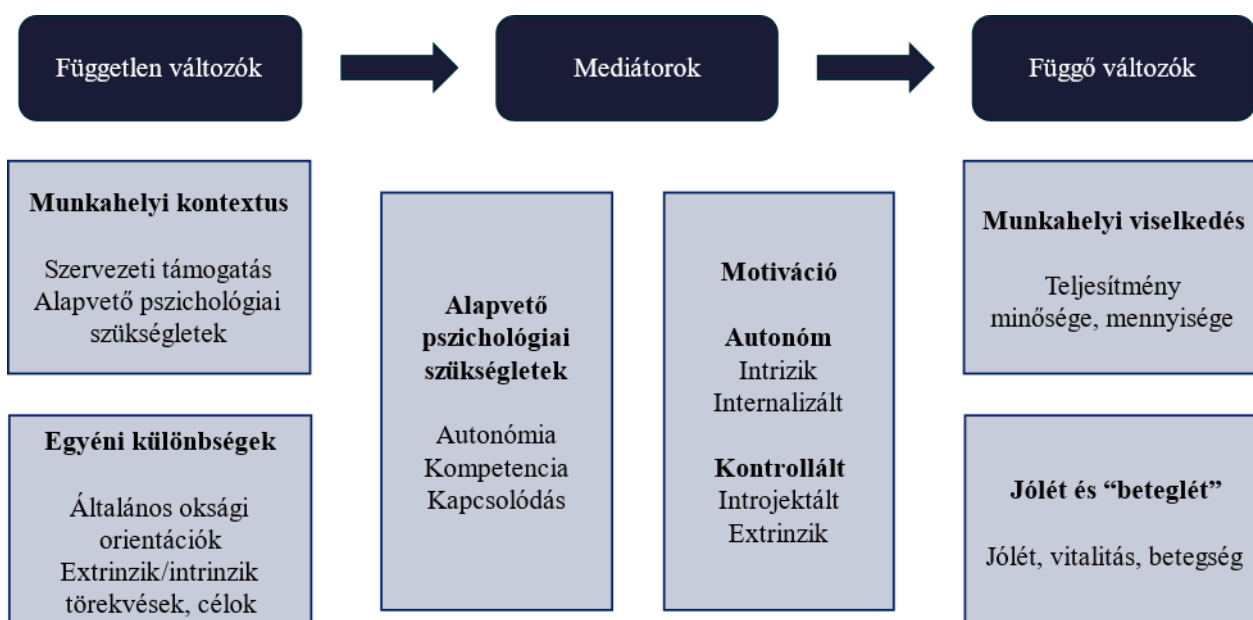
Az elmélet a független változók két nagy kategóriájából áll: szociális kontextus (munkahelyi) és egyéni különbségek. A szociális kontextus változóit (szervezeti támogatás, kompetencia, kapcsolódás, autonómia) erősen befolyásolják a vezetői stílusok. Amikor a szervezet és a vezető támogatja az egyén autonómiáját, akár egyből mind a három alapszükséglet kielégül. Azok a személyek (vezető/szervezet), akik támogatják az autonómiát, hajlandóak erősíteni a kompetencia és a kapcsolódás szükségletek kielégítését is. Azok a munkavállalók, akiknek megfelelő támogatásuk van az autonómiához, sokkal elkötelezettebbek a szervezet iránt, illetve hatékonyabban végzik a munkájukat. (Pölcz Kinga, 2021/2022 tavaszi félév)

Az egyéni különbségekből fakadó leggyakoribb formái az általános oksági orientációk és az extrinzik/intrinzik törekvési célok. A munkavállalókra a szervezetben háromféle motivációs orientáció jellemző.

1. Proaktív és érdeklődő autonómia-orientáció
2. Kontrollált orientáció: ez a külső eshetőségekre fókuszál, ezáltal irányítja a viselkedést
3. Személytelen orientáció: ez az értékelések és a kudarcok elkerülésére összpontosít, hiányzik belőle a szándékosság.

Az elméletben hét törekvést különböztethetünk meg, melyeket az emberek szeretnének elérni: pénzügyi jólét; elismerés/hírnév; vonzó imázs; személyes fejlődés; fontos, értelemmel teli kapcsolatok; közösségi hozzájárulások és fizikai egészség. Az első három törekvés az extrinzik, a következő 4 pedig intrinzik cél. Az emberek lényegesen jelentősnek gondolják a külső törekvéseket, azonban, amint ezek a külső vágyak teljesülnek, hajlamosakká válnak negatív pszichés jeleket produkálni, pl.: szorongás, depresszió, alacsony önértékelés. A belső törekvések esetében pszichológiai jóllét jeleit mutatják, pl magas önbecsülés és önmegvalósítás.

A modellben két mediátor tényező látható: az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége és a kontrollált vagy autonóm motiváció. A széleken a két függő változó szerepel: a teljesítményváltozók (pl.: a teljesítmény vagy a jövedelmezőség mennyisége/minősége) és a jóllét/"beteglét" változók, tehát például a munkával való elégedettség, vitalitás vagy szomatikus tünetek. (Pölcz Kinga, 2021/2022 tavaszi félév)



3. ábra: Öndeterminációs elmélet munkahelyi kontextusban (saját szerkesztés a megjelölt forrás alapján)

Forrás: (Pölcz Kinga, 2021/2022 tavaszi félév)

4.6. MCCLELLAND SZÜKSÉGLETELMÉLETE

McClelland szükségletelmélete különösen hasznos a vezetők és beosztottak motivációjának megértésében. A teljesítményszükséglettel rendelkező dolgozók hajlamosak jobban teljesíteni, ha lehetőséget kapnak a kihívásokkal teli feladatokra, míg a hatalomszükséglettel rendelkező dolgozók számára fontos, hogy vezetői szerephez juthassanak. A kapcsolatépítést kedvelők esetében a csapatmunka és az együttműködés lehetősége növeli a motivációt. Ennek az elméletnek az ismerete segíthet abban, hogy a vezetők személyre szabottan motiválják munkatársaikat.

Ez alapján azonosítható, hogy ki az, akit a kapcsolatok, illetve a valahová tartozás érzése motivál és ki az, akit a teljesítmény és a felelősség. (Odonics Alexandra, 2023)

Ezek az elméletek számos területen alkalmazhatóak, például a teljesítményértékelés, a dolgozói elköteleződés növelése és a jutalmazási rendszerek kialakítása során. A sikeres alkalmazásuk növelheti a dolgozók elégedettségét és elkötelezettségét, ami hozzájárul a szervezeti célok eléréséhez.

A teljesítmény-hatalom elmélet alapján az eltérő körülmények figyelembevételén túl az emberek közti különbségeket is figyelembe veszi, így egyénenként eltérő motívumstruktúra jellemző egyénenként. A három motívum közül csak kettőnek van munkahelyi oldalról is jelentősége, a hatalomnak és a teljesítménynek. A teljesítményszükséglet már igen korán kialakul, a szociális folyamatokhoz köthető. Ennek

értelmezésében azt fejezi ki, hogy milyen mértékben jutalmazható egy adott megvalósult feladat. Abban az esetben, ha a befektetett idő és energia elismerhető, az egyén teljesítménymotiválttá válik. Ezek a munkavállalók sikerei a saját erejükből származik, és mindig szükséges a konkrét visszaigazolás az elvégzett munkáról.

A hatalomszükséglet alapját képezi az a vágy, hogy az egyén befolyással bírjon mások felett. Ez a hatalom lehet személyi vagy szocializációs. Előbbi általában versenyhelyzetekben nyilvánul meg, míg utóbbi inkább mediátor jellegű emberekben van jelen, akik mások konfliktusait jellemzően jobban tudják kezelni.

A fent említett két féle motívumra úgy érdemes tekinteni, hogy a munkafolyamatokat és a szervezeti célokat szolgálják. (Rácz Anita Mária, 2020)

5. A GENERÁCIÓK

A generációs elméletek abban segítenek nekünk, hogy megértsük az egyes generációkhoz tartozó viselkedést, illetve ez által úgy tudjunk kapcsolódni, hogy megértsük, hogy ő miért viselkedik egy adott módon, milyen normákat kapott gyermekkorában. Mindenkihez tartozik egy élménytartomány, mely meghatározza a gyermekkorát, azt az élményt, melybe beleszületett. Ezt sokszor úgy szoktuk hallani, hogy más a fiatalok és az idősek élménytartománya. A generáció nem fiatalokról és idősekről szól. A generációknak életkori besorolásuk van, azonban az, hogy fiatal valaki vagy idős, viszonyítás kérdése, illetve a generációk sem fiatalok vagy idősek. (Steigervald Krisztián, 2024)

Jelenleg 6 generáció van jelen, abból 4 generáció dolgozik együtt a munkaerőpiacon. Azonban van 2 generáció, melynek a nagyrésze már nem, illetve még nem részese a munkaerőpiacnak: a veteránok/csendes generáció és az alfa generáció.

5.1. „VETERÁN” GENERÁCIÓ

A veteránok 1928 és 1945 között, 2 világháború között születtek és átérték a második világháborút, majd pedig a szocializmust. Ők igazi túlélők, egész életükben egy munkahelyen dolgoztak végig. Nagy szerepet játszott a hitelesség és az elköteleződés a munkahelyhez való viszonyban. Kijárt a tisztelet a fizikai munkát végzőknek is. A megpróbáltatásokat átélve a legnagyobb vágyuk a nyugalom és a béke volt. Ragaszkodnak a szabályokhoz és a közösségi jóhoz. Fontos számukra a hatalom tisztelete. A technológiában és az idegen nyelvekben nem jártasak, sokkal fontosabb számukra a személyes kapcsolatok megléte. (Borbély Henrietta, 2015) (Malatyinszki Szilárd, 2022) A veteránok értelmezésében a biztonság olyan hívószó, mely menekülést jelentett a brutalitás elől, és a hétköznapiak minden pillanatában megjelenik. Például a HR világában egy Z generációs személynek az álláshirdetésben a biztonság szó teljesen mást jelent, mint a veteránoknak, nekik a megszokottságot, egy lehetőséget, a nyugalmat. (Steigervald Krisztián, 2024)

5.2. BABY BOOMER GENERÁCIÓ

A Baby boomer generáció 1946-1965 között születtek, a II. világháborút követően kapta a nevét. Jellemző rájuk, hogy kiemelkedő volt a munkához való hozzáállásuk, optimisták, kissé munkamániások. Ők készek arra, hogy a karrierjük érdekében áldozatokat hozzanak. Keményen dolgoznak a sikerekért, merev hierarchikus rendben gondolkoznak. Alapvetőnek gondolják a munkahelyi ranglétrát, a szabályok betartását, illetve a feladatok helyes elvégzését. Legfőbb értékük a munkahelyen a lojalitás, hűség, egyenlőség. Erősen elhatárolódnak a technológiától, azonban annak tudatában vannak, hogy szükséges nekik is fejlődni. Magyarországi vonatkozásban a rendszerváltás nagy változásokat hozott az ő életükbe. Állandóságot és stabilitást jelentett a megszokott szocialista berendezkedés, azonban ennek megszűnése megváltoztatta az életüket. Hirtelen és gyorsan kellett alkalmazkodni az új helyzetekhez, hogy megmaradjon a megélhetés és a családok fenntartása. (Veres Dorina, 2022) (Malatyinszki Szilárd, 2022) További jellemző vonásuk volt, hogy bizalmatlanok voltak egymással szemben, gyakran vélekedtek úgy, hogy nem barátkozni, hanem dolgozni jöttek. Itt két platformos működés volt, a munkahely és a család. Így ez igazán nem is keveredett, hiszen vagy dolgoztak vagy otthon töltötték az idejüket a családdal. A generáción belül további 2 részt határolhatunk el, 1946-1955 és 1956-1965 között. Az első rész - a háború után - élménytartománya magába foglalta az újjáépítés világát, a szegénységet. Optimistábbak, a világra nyitottabbak lettek az emberek, azonban a lelkesedés elvesztése után a generáció második fele cinikusabbá váltak. (Steigervald Krisztián, 2024)

5.3. X GENERÁCIÓ

Az X generáció tagjai 1966-1979 között születtek, többen digitális bevándorlóknak is nevezik őket. Ők másképp állnak több dologhoz is, mint ősök, hősközpontúak és maximalisták, siker orientáltak. Számukra fontossá vált a munka és a magánélet egyensúlya. Ők az első médiageneráció, a gyermekkorukban jelent meg több elektronikus eszköz is, pl.: kábeltévé, számítógép. Így felismerve az új kihívásokat, igyekeztek megfelelően képezni magukat, hogy helyt tudjanak állni a korszak igényeinek. Kevésbé jelentős számukra az elköteleződés, azonban az elbocsátás és a létbizonytalanság elkerülése érdekében tanultak a szüleik hibáiból. A munkahelyen nem volt biztosítva a helyük. Az állandó rivalizálás során rá kellett jönniük, hogy határozott egyéniségként tudnak csak magukért kiállni, illetve megtartani a pozíciójukat. Így nem tántorodtak vissza

attól sem, hogy érdekkapcsolatokat építsenek ki. Számukra fontos a visszacsatolás, illetve akár több párhuzamos feladatot is képesek végezni. (Veres Dorina, 2022)

Első generáció, akik hamarabb előre tudtak lépni a ranglétrán a sok tanuláshoz, nyelvtudáshoz köszönhetően, illetve többet tudtak keresni, mint idősebb kollégáik. Így megborult az eddig ismert hierarchia rendszere. Viszont éppen azért, mert maximalisták, kevésbé tudnak delegálni, mert úgy érzik, hogy csak ők tudják jól megcsinálni a feladatokat. Ez azonban sokszor konfliktushoz vezet, főleg akkor, amikor a feladatok hiányában a fiatalabbaknak nem jut megoldandó. Fontosak a baráti kapcsolatok, az ismerős hálózatok építése, a tudatos karrierépítés.

1980-ig tartott a közösségközpontú világ, innentől átveszi a szerepét az én központú világ.

Ők az első generáció, akiknél a nők karriert építenek, mellette helyt állnak, mint édesanya és jelen vannak, mint feleség. Mintát már láttak szüleiktől, így elkezdett kitolódni a családalapítás is. (Steigervald Krisztián, 2024)

5.4. Y GENERÁCIÓ

Az Y generációt (1980-1995) „internet generáció”-nak, illetve „digitális nemzedék”-nek is nevezik. Ők már technológiai környezetben születtek. Hamar megismerkedtek a számítógép használatával, előnyeivel, illetve az internet világával. Így az internetről, illetve a barátaiktól is hamar el tudtak érni információkat, így nemcsak az elődjekre lehetett támaszkodni ilyen szempontból. Azonban ők még íráson és olvasáson szocializálódtak, így ők az utolsók, akik úgy születtek, hogy még éppen nem volt internet. Azonban ők az első fordítottan szocializálódott nemzedéknek is nevezik, pontosan azért, mert ők tanítják a szüleiket, nagyszüleiket ezeknek az elektronikus eszközöknek a használatára.

Jellemző rájuk, hogy rugalmasak, gyorsan tanulnak, magasan kvalifikáltak, megbízhatóak.

Ez a generáció már elkezdte igényelni a munkahelyi mentorálást, az egyéni törődést, hiszen ez hozzájárul a fejlődésükhöz. Fontos számukra a kapcsolatok kialakítása, a csapatmunkában való együttműködés. Ők az elsők, akik nem egyéni munkavállalóként, hanem a csapat tagjaként képzelik el magukat. Ez a csapatmunkában elképzelt feladatorientáció, konfliktushelyzetet teremthet egy X generációs vezetővel szemben, hiszen ő az egyéni, független megoldás híve.

Itt még nagyobb szerepet képez a munka és a magánélet egyensúlya, azért előnyben részesítik a rugalmas munkaidőt. Bár fontos számukra a karrier és fizetés, mérlegelnek és nem áldozzák fel ezért mindenüket. Kevésbé alakítanak ki mély érzelmi kötöttségeket. Előtérbe kerül a szabadidő, a pihenés, a regeneráció. (Veres Dorina, 2022) Az Y generációnál jelenik meg először az élményorientáltság. Míg a Veterán felnőttorientáltság, a baby boomer és az X generációra feladatorientáltság volt jellemző, az Y-osok már máshogy látják a világot. Ráeszméltek arra, hogy az életet nemcsak leélni, hanem megélni is lehet. Itt a társadalom kortársorientálttá is vált, aminek köszönhetően a tudásátadás is kétirányú lett. Előtérbe került a munkahelyen a megfelelő kommunikáció alkalmazása: kihez hogyan lehet szólni, hogyan adják át az ötleteket, hogyan lehet egymáshoz kapcsolódni. (Steigervald Krisztián, 2024)

5.5. Z GENERÁCIÓ

A Z generáció tagjai 1996 és 2010 között születtek, gyakran hívják őket digitális bennszülötteknek is. Jelentősen eltérnek a korábbi generációktól, hiszen ebben a korban visszaesett a születések száma, és gyakoribb lett az egy gyermeket nevelők, illetve az egyedül nevelők száma is. A személyiségük még kialakulóban van, hiszen a nagyrészüket még gyermek. A kutatások megoszlanak arról, hogy milyen a munkához való hozzáállásuk, milyen motivációs eszközökkel lehet őket lelkesíteni, megtartani a munkahelyen. Ők az interneten keresztül szocializálódtak, gyorsfogyasztó közösség, akiknek minden azonnal kell, elsőként sajátították el a high-tech technológiát. A környezetükben azonban a folyamatos bizonytalanság jellemző. Gyakorlatiasak, fontos számukra, hogy minden gyorsan menjen, interaktívak lehessenek, a teljesítményüket elégedettség kísérje, rendkívül eredményorientáltak. (Malatyinszki Szilárd, 2022)

Karácsony Péter kutatása alapján mind a három generációra jellemző a magas fizetés a nagyobb motiváló tényező, azonban a Z generációnak a legfontosabb szempont a munkahely választásakor. (Karácsony Péter, 2019)

Fontos számukra, az élethosszig tartó tanulás, a munka-magánélet egyensúlya. Nagyon magas szintű nyelvtudással rendelkeznek, hiszen a szüleik hiányosságából tanulva nagy energiát fektetnek ennek a területnek a fejlesztésére. Meghatározó az életükben az ambíció és a karriervágy. Nagyon fontos a munkaadóknak, hogy megfelelő munkahelyi körülményt biztosítson ennek a nemzedéknek, hogy elköteleződjön. Az elődjeikhez hasonlóan fontosnak tartják ők is az egyéni ötleteket, az önmegvalósítást, viszont nem tűrik

annyira a formásokat. Alkalmazkodnak a felgyorsult világhoz, így ők is keresik a legideálisabb utat, magas bérezéssel párosítva. Ha egy munkahelyen nem érzik jól magukat, keresnek egy másikat, hiszen rugalmasan gondolkodnak és ezt elvárják a munkaadótól is. Szükségük van visszacsatolásra, elismerésre, hogy a csapat tagjaként tekintsenek rájuk. Számukra adott a virtuális és a modern világ lehetősége. (Veres Dorina, 2022) (Malatyinszki Szilárd, 2022)

Pont a számos lehetőség megléte miatt már egészen kicsi kortól választásra kényszerültek. Míg az elődjek a tv megjelenésekor választhattak aközött, hogy megnézik az adott időpontban levetített mesét vagy nem, a Z generációsoknak a mesék tárháza áll rendelkezésükre bármelyik pillanatban. Ennek értelmében az ő élménytartományuk az lesz, hogy választani lehet a sok közül. Ez könnyen eredményezheti azt, hogy mindent hamar szeretnének türelmetlenek. Például, ha bekerülnek egy munkahelyre és velük ellentétben a kortársaik előre lépésben részesülnek, akkor azon gondolkodnak, hogy választás elé kell állniuk. (Steigervald Krisztián, 2024)

5.6. ALFA GENERÁCIÓ

Az Alfa generáció még nem helyezkedett el a munkaerőpiacon, hiszen ők 2010 után születtek.

A digitális eszközök, tablet, az okostelefon a mindennapjaik részét képezi, előfordul, hogy a szüleik is ezeken keresztül segítenek megismerni a világot.

Több előrejelzés is előfordul, hogy vajon milyen munkavállalókká fognak válni. Valószínűleg tudatos, önálló felnőttek lesznek, akik odafigyelnek a fejlődésre, a diplomák megszerzésére, és a munka világát is szeretnék a saját elképzelésük szerint formálni. (Borbély Henrietta, 2015)

Azonban a gazdagság, az egészség mellett megjelenik egy probléma, magányosabbak lesznek, mint az előtte lévő nemzedékek tagjai. (Malatyinszki Szilárd, 2022)

Generációk megnevezése	Születési idő	Legfontosabb jellemzők, értékek	Technológia	Platform	Orientáció
Baby boomer	1946-1965	Lojalitás, hűség, egyenlőség, kemény munka a sikerért, hierarchikus rend	Technológiától elhatárolódnak	2 platform: munka, család	Feladatorientáltság
X generáció	1966-1979	Maximalizmus, hősközpontúság, nyelvtudás, modern tanulás, sok tanúlással ranglétra megmászása	"Digitális bevándorlók", első médiageneráció, audiovizuális tartalom jelen van az életükben, de korlátozottan	3 platform: munkahely, család, barátok	Feladatorientáltság/ Sikerorientáltság
Y generáció	1980-1995	Digitális jelenlét, tréningek, workshopok, kétirányú tudásátadás	"Internet generáció", fiatalkorukban találkoznak az internettel	4 platform: munkahely, család, barátok, internet	Kortársorientáltság/ Élményorientáltság
Z generáció	1996-2010	Globális központúság. Internet-, és technikai orientáltság, lifelong learning	"Digitális bennszülöttek", social média felületek, mikroplatformok	4 platform: munkahely, család, barátok, internet +2030 mikroplatform	Élményorientáltság/ Eredményorientáltság

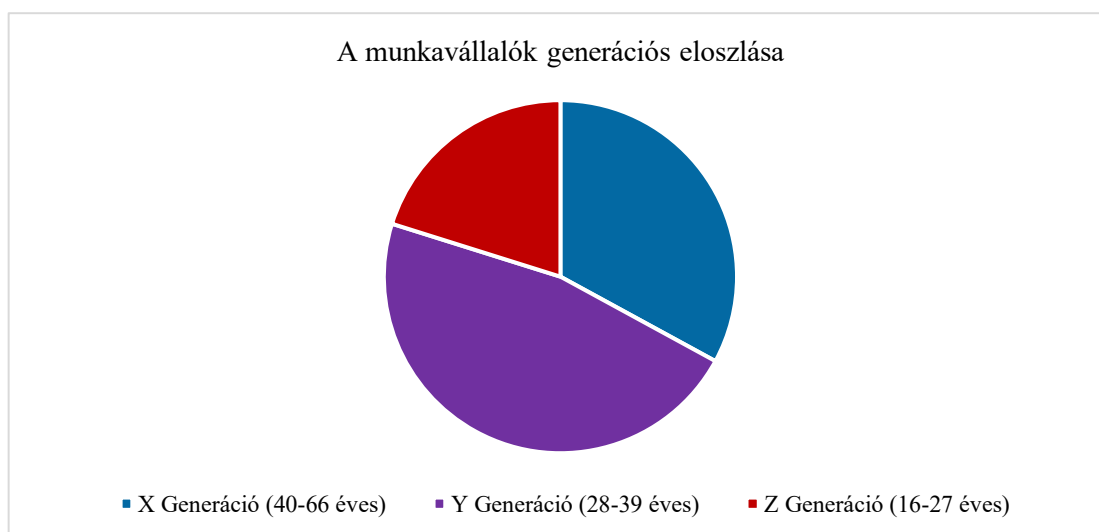
4. ábra: Generációk (saját szerkesztés a megjelölt forrás alapján)
(Veres Dorina, 2022) (Steigervald Krisztián, 2024)

6. PRIMER KUTATÁSOM EREDMÉNYEI

Primer kutatásomként az integráció elősegítése érdekében felmértem, hogy a különböző, munkaerőpiacon lévő generációknak mi a véleményük az Z generációról. A megfelelő motiváció megválasztásához pedig ugyancsak kérdőív segítségével megvizsgáltam, hogy melyek a legjellemzőbb motivációs eszközök a Z generációsok számára, illetve ezeket hogyan lehet tipizálni.

6.1. DEMOGRÁFIA

A kitöltők generációs arányai nem egyenlőek. Magas érték figyelhető meg az Y generációnál, 47%-os eredménnyel majdnem a kitöltők felét képezi. Majd őket az X generáció követi 33%-kal, végül pedig a Z generáció, 20%-kal. A kevés arányt az is eredményezi, hogy kevesebb Z generációs fiatal születik és összesen körülbelül 800.000-en vannak, de közülük még nincs mindenki a munkaerőpiacon. (Bereczki Enikő, 2024)

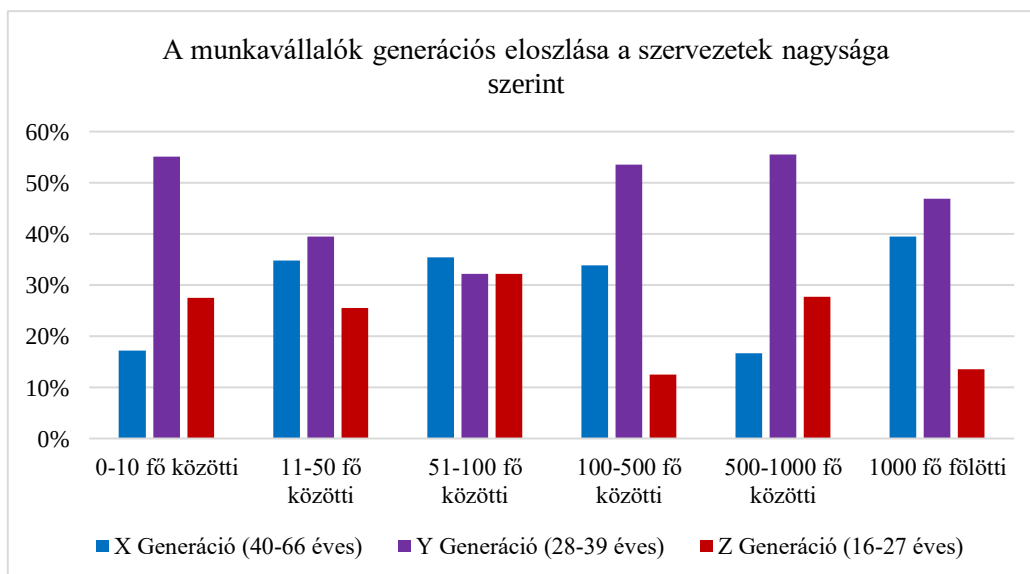


5. ábra: A munkavállalók generációs eloszlása
(Saját szerkesztés)

Felmértem, hogy a különböző nagyságú szervezeteknél hogyan oszlanak meg a generációk.

Megfigyelhető, hogy az Y generáció egy kivétellel, mindenhol túlsúlyban van. Azonban őket nem tudták meghaladni a Z generáció dolgozói. Csupán egy helyen érte el ugyan azt a nagyságot, az 51-100 fő közötti nagyságnál. Az X és a Z generáció eloszlása között nem figyelhető meg összefüggés. Van, ahol a Z generációs dolgozó a több, és van,

ahol az X. A 11-50 és az 51-100 fő közötti szervezeteknél figyelhető meg majdnem kiegyenlített eloszlás.



6. ábra: A munkavállalók generációs eloszlása a szervezetek nagysága szerint
(Saját szerkesztés)

6.2. MUNKAVÁLLALÓK VÉLEMÉNYEI A Z GENERÁCIÓRÓL

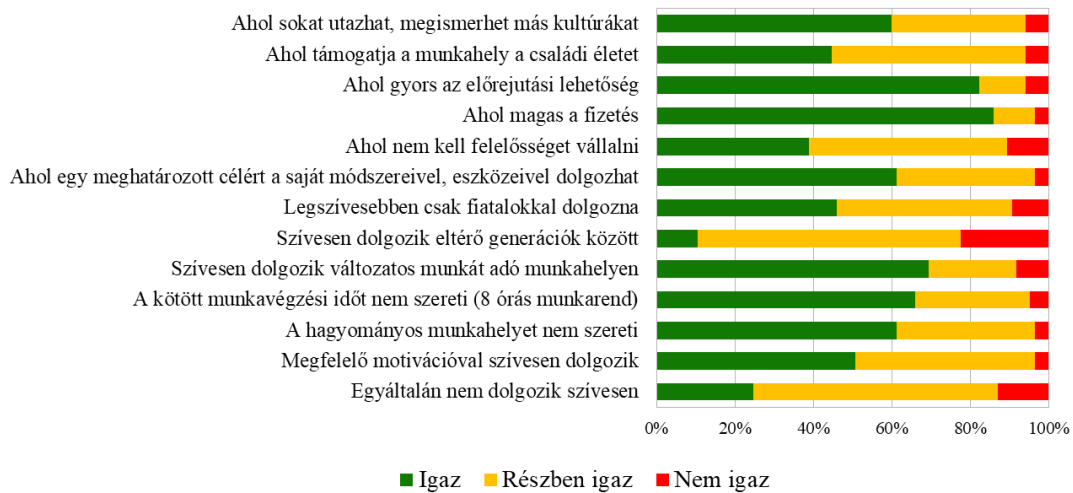
A munkaerőpiacon a 4 jelen lévő generációból, háromhoz ért el a kérdőív. A kutatásom eredményei tükrében bemutatom, hogy munkavállalói oldalról a különböző nemzedékek hogyan vélekednek a Z generáció elvárásairól, motivációjáról. A következő fejezetben pedig részletesen kitérek arra, hogy a munkáltatói oldal hogyan viszonyul a Z generációhoz.

Mind a két oldalról megvizsgálom és bemutatom ennek a kérdéskörnek az eredményét, hiszen motiváció szempontjából lényeges, hogy milyen környezetben, légkörben telnek a mindennapok, hogyan fordulna egymás felé a kollégák.

6.2.1. X generáció véleménye a Z generációról

Az X generáció véleményei megoszlanak. Van, aki pozitívan értékeli a fiatalabb munkaerőt és van, aki negatív élménnyel gyarapodott velük kapcsolatban.

X generáció véleménye a Z generációról



7. ábra: X generáció véleménye a Z generációról
(Saját szerkesztés)

Az X generáció szemében a Z generációsok legmotiválóbbs eszköze a gyors előrelépés (86%), a magas fizetés (82%) és hogy szívesen dolgozik olyan munkahelyen, ahol változatos munkában lehet részük (67%).

Az X generáció egyöntetűen megfogalmazta, hogy a Z generáció magas digitális és nyelvi készségekkel rendelkezik. Szívesen használnak mobilalkalmazásokat és gyors, interaktív kommunikációs eszközöket. Folyamatos fejlődés jellemzi őket. Fontos számukra a társadalmi felelősségvállalás.

Az alábbiakban kiemelek néhány megfogalmazást, melyeket az X generációs válaszadók adtak:

„A Z generáció munkavállalói digitálisan magabiztosak, igénylik a rugalmasságot és értékalapú munkát keresnek. Hatékony együttműködés velük digitális eszközökkel, rugalmas munkakörülmények biztosításával és transzparens, érték vezérelt vezetési stílussal érhető el.”

„Nem szeretik a kötöttségeket, rosszul élik meg, ha rendszerben kell dolgozniuk. Szigorúbb szabályok felállítása és motiváció annak betartása érdekében. Segíteni kell nekik, hogy rájöjjenek, a szabályok betartása közös cél és eredményekhez vezet.”

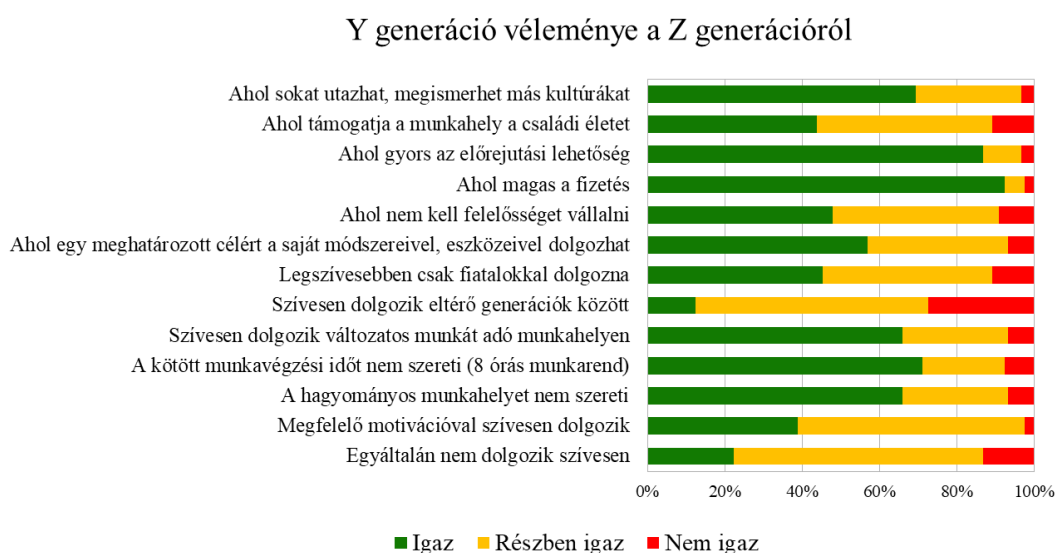
„Rendkívül kényelmesek, de a céljaik elérése érdekében szívesen vállalnak munkát, motiválhatóak, de a munka milyenségét, minőségét, időrendi beosztását megválogatják.”

Ezzel alátámasztható a diagrammon látható eredmény is, miszerint további fontos motivációs eszköz a Z generációsok számára a rugalmasság, az értékteremtő munka.

A legtöbb X generációs kitöltő úgy tartja, hogy rugalmasak, jó a problémamegoldó képességük, azonban irányítani szükséges őket. Az idősebb korosztály felé vonatkozó tiszteletről megoszlanak a vélemények. Legtöbb válasz a munkamoráljukról egybefügg a szekunder kutatásom eredményeivel, miszerint szeretnek csapatmunkában dolgozni, azonban kevésbé jó a monotóniatűrésük, egyből mindent szeretnének és ha valami nem tetszik nekik az adott munkahelyen, egyéb motiváció hiányában odébbállnak.

Több válaszadó úgy nyilatkozott, hogy azt tapasztalják, hogy nem szeretnek dolgozni a Z generációs fiatalok, így sokkal nehezebb megtalálni azt, ami motiválja őket. Gyakran irreális elvárásaik vannak a fizetésre vonatkozóan, cserébe viszont minél kevesebb munkával szeretnék elérni a céljukat. Azonban több válaszadó kitért arra, hogy a Z generáció motiváltsága és az elvárása függ a családi háttértől, hogy milyen mintákat hoz otthonról.

6.2.2. Y generáció véleménye a Z generációról



8. ábra: Y generáció véleménye a Z generációról
(Saját szerkesztés)

Az Y generáció véleménye nagyon hasonló a X-hez képest. Itt is az első helyen szerepel a magas fizetés (93%), második legmotiválóbbr tényező a gyors előrelépési lehetőség (87%), majd pedig a rugalmas kereteket biztosító munkakörnyezet (71%). Az Y

generáció véleményénél felmerült az utazási lehetőség is, melyen keresztül más kultúrákkal ismerkedhet meg az illető.

Néhány Y generációs megnyilvánulást írok le a következőkben:

„Nagy hatással van rájuk a folyamatos online élet, így a virtuális kapcsolattartásban szocializálódva a home office igen vonzó számukra. A feladatok felépítése igen fontos, jellemzően nem lehet egyből komplex kérdésekkel bombázni őket, szükséges a fokozatosság. Ez mellett igen kreatívak tudnak lenni, bár az ok-okozati összefüggéseket nehezen ismerik fel előre. Fontos, hogy folyamatosan legyenek triggerelve valamilyen apró dologgal hiszen úgy szocializálódtak, hogy a figyelmüket 30-60 másodpercenként valami új dolognak kell lekötnie.”

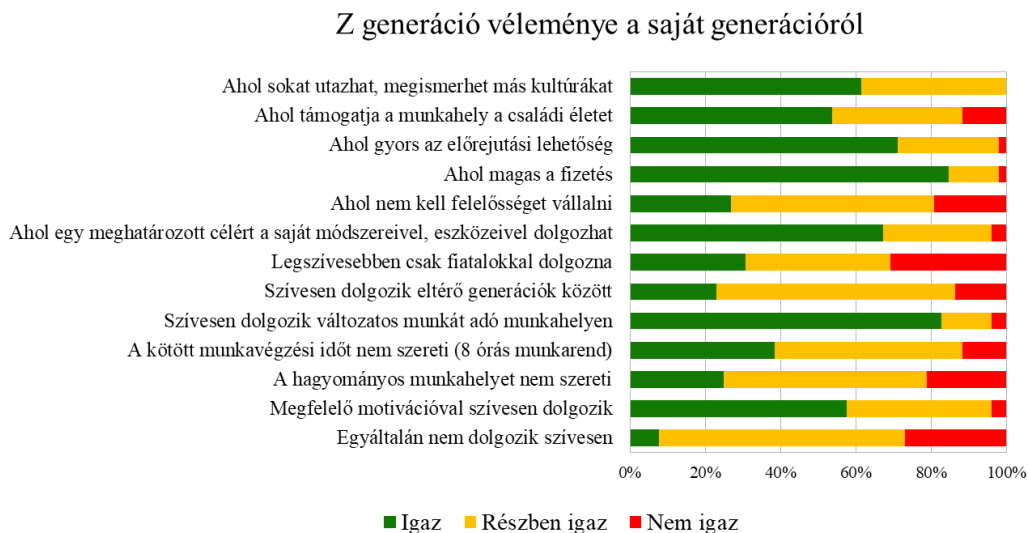
„Öntudatosabbak, jobban ismerik a saját értékeiket, és hajlamosak kiállni magukért. Nem fogadnak el kevesebbet, mint ami jár nekik, és tudják, hogy fontos a munka és magánélet közti egyensúly. Szerintem, ha egy munkahely hajlandó engedni, és mondjuk hajlandó home office-t, rugalmas munkaidőt biztosítani, illetve kiaknázza a tehetségeket, és nem hagyja, hogy ugyanabban a pozícióban dolgozzon valaki éveken keresztül, mikor többre is lenne hivatott, akkor kiválóan megtalálhatnák a közös hangot.”

„Sajnos semmit sem tesznek maguktól, valamivel motiválni kell őket. Sokszor lusták és azt gondolják sok esetben a világ csak is értünk van.”

„Változatos munkakör igény, magas bérigény, laza kapcsolatok, tegezés jellemzi őket. Szükséges biztosítani számukra több szabad időt, kötetlen munkavégzési helyet és időt, modern munkavégzést könnyítő eszközöket, béren kívüli juttatásokkal motiválhatóak.”

„Megoldás: véleményem szerint erős kontrollra van szükség, kezdetektől fogva egyenesen, őszintén kell hozzájuk állni, és példát kell mutatni nekik. Fontos, hogy nyitottak legyünk feléjük, és mi is képesek legyünk tőlük tanulni.”

6.2.3. Z generáció véleménye a saját generációjáról



9. ábra: Z generáció véleménye a saját generációjáról
(Saját szerkesztés)

Felmértem azt is, hogy a Z generációsok mit gondolnak arról, hogy számukra melyek a legmotiválóbbr tényezők. Első helyen a magasabb fizetés áll (85%), a második helyen a változatos munkát adó munkahely helyezkedik el (83%), és a harmadik helyen pedig a gyors előrejutási lehetőség van (71%).

Ennél a generációnál is összegyűjtöttem néhány jellegzetes megnyilvánulást a saját generációjukon belül:

„Úgy gondolom a generációm motiválja munkaválasztásnál a home office, az infláció követő fizetés és ha valaki nem lekezelően viselkedik velünk, hanem attól még mert egy fiatalabb generáció vagyunk elhiszi, hogy lehetnek nekünk is értékes gondolataink.”

„Szesélyesek, kreatívak. Szívesen vállalnak túlmunkát extra pénzért. Több megértés a kollégák részéről, valamint gyakoribb elismerés a munkáltató részéről.”

„Dinamikusak, könnyebben váltanak, kevésbé kötődnek a munkahelyükhöz. Fontos a tiszteletben tartásuk, hogy ne lenézzék őket fiatalságuk miatt, de szükséges kellő mértékű segítséget is nyújtani a számukra.”

„Változatosak a tapasztalataim alapján. Van olyan, aki szívesen dolgozik, kipróbálná magát több területen is, motivált. Vannak olyanok, akik nem tudnak beilleszkedni az idősebb kollegák közé, tiszteletlenek, nem szívesen végzik el a rajuk bízott feladatokat.”

„Fontos számukra a munka-magánélet egyensúlya és sokszor kreatívabb oldalról képesek megközelíteni a felmerülő problémákat, feladatokat. Ugyanakkor nem annyira szeretnek felelősséget vállalni és a munkahelyüket könnyedén váltogatják, kevésbé köteleződnek el egy cég/munkahely iránt. Véleményem szerint a home office lehetőségével és egy elfogadó, kreatív, kötetlenebb munkahelyi környezettel, illetve elismerésekkel lehet a Z generációt a leginkább motiválni.”

„A Z generáció nagyon kényelmes, lusta generáció. Az együttműködés akkor hatékony velük, ha a környezet változatos, folyamatosak az új impulzusok, és a munkáltatói nyomás nem olyan magas.”

„Mivel én is oda tartozok, habár kicsit keverve tartalmazom az előző generáció tulajdonságait is, azt mondanám, hogy könnyebben mondunk nemet egy adott munkára, nem vállaljuk annyira túl magunkat, mint az ezt megelőző generációk. Nem félünk munkahelyet váltani, szeretjük a rugalmas munkaidőt. Igényeljük a visszajelzéseket, minden tekintetben.”

„A Z generáció munkavállalói technológiailag jártasak, rugalmasak és értékezték. Hatékony együttműködéshez használunk digitális eszközöket, rugalmas munkakörülményeket és rendszeres visszajelzéseket.”

„Szavazzanak bizalmat az idősebb generáció tagjai a fiataloknak. Mi is képesek vagyunk jól elvégezni a munkánkat a saját eszközeinkkel, nem kell a régi felfogásukat ránk erőltessék.”

A munkahelyi létszámokat összevetve, az 500 fő fölötti munkahelyen pozitívabban vélekednek a saját generációjukról. A fenti válaszokat összegezve, a Z generáció bár szeretne magas fizetést hazavinni, legalább annyira fontos számukra, hogy ők is érezhessék teljes értékű csapattagnak magukat, elismerjék, és befogadják őket a többi generációs kollégák.

Vélemények a Z generációról			
Kérdés	X Generáció (40-66 éves)	Y Generáció (28-39 éves)	Z Generáció (16-27 éves)
Egyáltalán nem dolgozik szívesen	Részből igaz	Részből igaz	Részből igaz
Megfelelő motivációval szívesen dolgozik	Igaz	Részből igaz	Igaz
A hagyományos munkahelyet nem szereti	Igaz	Igaz	Részből igaz
A kötött munkavégzési időt nem szereti (8 óras munkarend)	Igaz	Igaz	Részből igaz
Szívesen dolgozik változatos munkát adó munkahelyen	Igaz	Igaz	Igaz
Szívesen dolgozik eltérő generációk között	Részből igaz	Részből igaz	Részből igaz
Legszívesebben csak fiatalokkal dolgozna	Igaz	Igaz	Részből igaz
Ahol egy meghatározott célért a saját módszereivel, eszközeivel dolgozhat	Igaz	Igaz	Igaz
Ahol nem kell felelősséget vállalni	Részből igaz	Igaz	Részből igaz
Ahol magas a fizetés	Igaz	Igaz	Igaz
Ahol gyors az előrelépési lehetőség	Igaz	Igaz	Igaz
Ahol támogatja a munkahely a családi életet	Részből igaz	Részből igaz	Igaz
Ahol sokat utazhat, megismerhet más kultúrákat	Igaz	Igaz	Igaz

1. táblázat: Generációk véleménye a Z generációról
(Saját szerkesztés)

Ez az összesítő táblázat bemutatja, hogy melyek a leggyakrabban adott válaszok. Abban mind a három generáció egyetértett, hogy a Z generációnak nagyon fontos a változatos munka, a magas fizetés, az előrelépési lehetőség, az utazási lehetőség és a saját módszerei alkalmazása. Mivel eredmény orientáltak, szeretnék célokat elérni, azonban ezt változatos, új módszerekkel tervezik.

Az X és az Y generációk egyetértenek abban, hogy a Z generáció nem szeret hagyományos munkahelyen dolgozni. Erre a pontra a Z generációtól legnagyobb mértékben „részből igaz” válasz érkezett. Ez a kérdés összefügghet a kötött, hagyományos munkaidővel is. Ugyan valóban jobban szeretik a rugalmasságot, a kötetlen munkaidőt,

azonban, ha a munkahely feltételei, és egyéb belső motivációs tényezők is ki tudnak bontakozni, a Z generáció számára nem okoz nagy problémát ez a jellegű munkarend. Ebből következik a következő kérdésre érkezett válaszok alapján, hogy azt megfigyelte a többi generáció is, hogy a változatosság viszont elengedhetetlen a Z generációnak. Hiszen a monotonitást nem jól bírják, igénylik az új ingereket, így az ilyen munkaformákkal megfelelően le lehet kötni a figyelmüket, illetve fel lehet kelteni az érdeklődésüket új megoldásra váró, kihívást jelentő feladatokkal.

Ahogy az életben, úgy a munkában is szeretik próbálgatni magukat ennek a generációnak a tagjai. A három generáció egyöntetűen adott „igaz” választ a „meghatározott célért a saját módszereivel, eszközeivel dolgozhat” pontra. Fontos és egyben motiváló a Z generáció számára a konkrétan megfogalmazott célok. Mivel sokszor bizonytalanságot élnek meg ezek a személyek, a munkában is elengedhetetlen, hogy körvonalazzák az elvárásokat, a munka folyamatát, illetve a következményeket. Amint ezek a célok letisztultak, a Z generáció máris elkezdheti a küzdelmet, hogy eredményesen dolgozzon és fejlessze magát az előrejutás érdekében. Itt az lehet hátráltató tényező, hogy kevésbé türelmesek magukkal és egymáshoz viszonyítják magukat. Ebben a helyzetben is szükségük lenne támogató, coaching, transzformációs szemléletű vezetőre vagy mentorra, akik támogatják őket.

Úgy gondolom, hogy az Y és az X generációnál a megszokott fix, 8 órás munkavégzés megszabta a családdal kötött időt. Azonban a home office bevezetésével, a távmunka lehetőségével és a kötetlen munkaidővel ez fellazult. Ez pedig biztosítja azt a lehetőséget, hogy minél több időt tölthessenek a Z generációsok a családtagjaikkal. Így ez is egy fontos szempont a Z generációsok motivációjában. A kötetlen vagy rugalmas munkaidővel a Z generációsok maguk oszthatják be az idejüket, azonban kevésbé lehet egy otthon végzett munka során elhatárolni a munka és az otthon világát.

A rugalmasságból adódóan megnyílt a világ a munkavállalók felé, hiszen megtehetik, hogy a munkájuk mellett utazgatnak, így ez is egy motivációs lehetőség. Bár ez nagyban függ a munkakörétől és az ehhez kapcsolódó feladatoktól is. Ebben mind a három generáció egyetértett.

Fontosnak tartom, hogy egy kérdéskörre felhívjam a figyelmet. Mind a három generáció válaszában szinte legkevesebb „igaz” szavazat érkezett arra, hogy a Z generáció „Szívesen dolgozik eltérő generációk között”. Úgy gondolom, hogy ez összefüggésben van a munkamoráljukkal („Nem dolgoznak szívesen”) és a felelősségvállalással („Ahol nem kell felelősséget vállalni”). A szabadon adott válaszokból kiderül, hogy a többi generáció

már előítéléssel és sztereotípiával áll a Z generációhoz, így kevés esélyt adva nekik, hogy teljes értékű tagok legyenek, kevésbé fogadják el az ötleteiket. Ahol nincs támogató, befogadó környezet, ott generációtól függetlenül sem tevékenykedne senki szívesen. Csökken a motiváció, és inkább kevesebb felelősséggel járó feladatokat vállalnak a munkavállalók ilyen esetekben. Azonban megfigyelhető az is, hogy a Z generáció összességében csak részben adott arra igazat, hogy csak fiatalokkal dolgozhassanak. A kapott válaszok alapján arra következtettek, hogy vágnak arra, hogy más generációban lévő kollégájuktól vehessék át a tudást. A következő fejezetben kifejtem, hogy honnan erednek ezek a különbségek, hogy jobban megértsük a nézőpontokat.

7. „KÉNYELMES GENERÁCIÓ” – HONNAN EREDNEK AZ ELTÉRŐ NÉZŐPONTOK?

Az X és az Y generációban a Z generációra tekintve erős ellenérzést véltem felfedezni a róluk alkotott vélemények alapján. Mind a két generációtól olvashattuk azt, hogy nem kitartóak, egyből mindent szeretnének, tiszteletlenek, és hiányuk alakult ki a felelősségvállalásban is.

Steigervald Krisztián kutatásaiból merítve elmondható, hogy a generációk között amióta világ a világ konfliktus van. Jellegzetes mondat például a „Bezzeg a mi időnkben...”, mely egy életkori megkülönböztetés inkább. Az X és az Y generációsok válaszai alapján sokan úgy vélik, hogy a családi minták is meghatározók, hogy mit hoz otthonról ez a generáció. Picit részletesebben vizsgáljuk meg, hogy milyen családi vonatkozásai vannak ennek a nézetnek. Az elmúlt 10-20-30 éven belül olyan kardinális változások alakultak ki a családok értékrendjében, mely a gyermekek életében más kiindulópontot ad.

A Baby boomer, és az X generációban is még felfedezhetők a régi családmodellek, melyben meghatározott feladata és szerepe volt mindenkinek. Ezáltal a gyermekek is kis koruktól tudták, hogy hol a helyük a családban és a társadalomban. Világos, érthető elvárások voltak feléjük nézve. Teljesen normálisnak tartották, hogy hierarchikus rendszerben nevelkedtek, illetve a munkahelyen is ilyen rendszerben dolgoznak, illetve az élet is hierarchia köré épül, alá-fölé rendeltséggel. Férfi-női szerepeket elsajátították, illetve megtanulták, hogy milyen témákba csatlakozhatnak be.

Itt egy fontos generációs fogalmat szeretnék felhozni, melyet már korábban a generációk kapcsán említettem, ez pedig az élménytartomány: a gyerekkori élménytartomány segítségével elsajátíthatók a fix pontok, mely segít meghatározni, hogy mik a világunkban a követendő normák, illetve ehhez a jövőben hogyan lehet viszonyítani a saját rendszerünket. Jelen esetben az élménytartomány a hierarchia. Ebben az értelmezésben teljesen megszokott jelenség, hogy a munka világába csöppenve meg kell mászni a ranglétrát, alulról kezdve. Az X generációban már elindult egy változás a családi szokásokban. A családi szerkezetek átrendeződtek, egyre jobban az egyenlőségre törekednek a szülők, a legjobbat akarják a gyermekeiknek. Így megváltoztak az élménytartományok, a reakciók, máshogy viselkedünk és máshogy viszonyulunk bizonyos szituációkhoz. Régebben a szülők el merték engedni a gyermekeiket boltba, játszani a

kortársaikkal. Ezzel önállósodtak, megtanulták a problémáikat megoldani, felelősséget vállaltak, megtanulták a megküzdési stratégiákat. Az

X generációsok jelentős többségének az élménytartománya, hogy magukra támaszkodhatnak, hamarabb önállósodtak, elkezdtek dolgozni.

A Z generációs gyermekek szülei sokkal bizonytalanabbak, sokkal jobban féltik a gyermekeiket. A gyermek nevelésében is bizonytalanság látható, hiszen már nem akarnak alá-fölé rendelten nevelni, sokkal inkább mellé rendelten, partneri viszonyrendszerben. Ennek következtében nagyon sokan nem várják el a gyermekeiktől, hogy dolgozzanak, akár 20-30 évesen sem. Igyekeznek kiszolgálni, boldog gyermekkort biztosítani, pl.: helyettük megcsinálnak sok mindent. Ezzel, ami az X generációban önálló, megküzdő stratégiát megalapozó élménytartományuk volt, most a fiataloknak a túlzott óvással elvész. A munkahelyen találkoznak először a 20-30-40 évvel idősebb kollégákkal, vezetőkkel, akiknek erős megküzdési stratégiája van, így azt gondolják, hogy a fiatalabb munkavállalónak is hasonlóan erős vonásokat kell hoznia. Ezért tartom fontosnak megérteni, hogy a nevelés, a gyermekkorban megalapozott normák milyen mértékben befolyásolják a munkában és a társadalomban való elhelyezkedést, különben konfliktusok alakulhatnak ki. Mivel kitolódik a leválás, az önállósodás, a felelősségvállalás, később is kezdenek el dolgozni. (Steigervald Krisztián, 2024)

Lényegében nem lustaságról vagy túlzott kényelemről van szó, hanem eltérő élménytartományról, ami nekik a normális. Ezek az eltérő normák nem jók vagy rosszak, hanem nézőpont kérdése, hogy miként tekintünk rájuk.

Több válasz érkezett megoldási javaslatként: tekintsenek rájuk a többiek egyenrangú partnerként, vegyék figyelembe az újító ötleteiket. Úgy gondolják, hogy erős kontrollra van szükség, kezdetektől fogva egyenesen, őszintén kell hozzájuk állni, és példát kell mutatni nekik. Fontos, hogy nyitottak legyünk feléjük, és mi is képesek legyünk tőlük tanulni. Hiszen többen is említették, hogy digitális képességeik nagyon magasan vannak, így ebben mindenképpen előre lendíthetik a szervezetet.

8. HOGYAN MOTIVÁLD A Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓD?

Kifejezetten Z generációs munkavállalókra nincsenek külön motivációs elméletek, ezért megvizsgáltam, hogy a már meglévő motivációs elméletekhez hogyan illeszkednek a primer kutatásom eredményeül kapott válaszok, illetve kiegészítettem az elvárásaikkal.

8.1. MOTIVÁCIÓK KÖZÖTTI ELTÉRÉSEK - MOTIVÁCIÓ 3.0, EGY ÚJABB ELMÉLET

Daniel H. Pink elmélete viszonylag új motivációs elméletnek számít, melynek a lényege, hogy felfedezi a generációs *motivációk közötti különbségeket*. Ahogy már korábban is írtam, már a generációk élménytartományaiban is hatalmas különbség van, ezáltal a motivációjukban is. Így ezeket a különbségeket figyelembe véve szükséges a motivációt alkalmazni. A technológia robbanás okozta generációs különbségek eltéréseket okoztak a technikai vívmányok használatában, illetve az egyéni igényekben is. Ez átformálja a munkához való hozzáállást, és a profit helyett az önmagáért végzett munkát helyezi előtérbe. A Z generáció más életciklusban van, más a fontossági sorrendje is.

A Z generációt kevésbé lehet bevonni a hagyományos szervezetekbe. Nagy kreativitásuk által sokkal jobb a problémamegoldó képességük. Fontos számukra, hogy folyamatosan jelen legyenek az online térben, és ezen keresztül az önmegvalósítás is más értelmet nyert. A motivációs eszközök tekintetében nem elegendő újabb technikai eszközöket felajánlani/használni, hiszen ezekkel már rendelkeznek. Ezzel szemben sikeres lehet egy figyelemfelkeltő, kimutatható eszköz használata. Ez a generáció sokkal jobban értékeli a szabadidőt és a társas kapcsolatokat. (Bárdos Ilona Kinga, 2017) Illetve igénye van a munka és magánélet egyensúlyára és a családi élet tiszteletben tartására és támogatására.

8.2. AUTONÓMIA, SZEMÉLYES FEJLŐDÉS - ÖNDETERMINÁCIÓS ELMÉLET ÉS A Z GENERÁCIÓ

Az öndeterminációs elmélet (Self-Determination Theory) különösen releváns a Z generáció számára, mivel ez a generáció nagyra értékeli az *autonómiát és a személyes fejlődést*.

Míg az X és Y generációk jól tűrik a keretrendszerben való hierarchikus berendezkedésű munkaformát, primer kutatásomból kiderült, hogy a Z generációsok nem szeretik a kötöttségeket, rosszul élik meg, ha rendszerben kell dolgozniuk.

Megfogalmazódott, hogy számukra mennyire fontos, hogy munkájuk során értelmet találjanak, lehetőségük legyen saját ötleteiket és megközelítéseiket alkalmazni és ne érezzék úgy, hogy merev keretek közé szorítják őket. Az öndeterminációs elméletben szereplő kapcsolati igény is nagy szerepet játszik, mivel a Z generáció tagjai jellemzően erősen kötődnek a digitális közösségekhez és a csapatmunkához, és értékelik a munkahelyi kapcsolatokat.

A Z generáció munkahelyi elvárásához tartozik, hogy minél több ötletüket meghallgassák és a vezetők is őszintén forduljanak feléjük, vonják be a döntéshozatalba őket, akár pályakezdőként is. Nagy igényük van a személyes fejlődésre, azonban, ha a cég nem biztosít megfelelő tréningeket, könnyen odébb állhatnak. (Horváth-Váradi Livia, 2021)

A Z generáció folyamatosan keresi a valódi identitását, a jelmondatuk: „Szabadnak kell lennem és önmagamnak”. (M. Tóth Andrea, 2023)

8.3. CÉLOK KITŰZÉSE ÉS A VISSZAJELZÉS FONTOSSÁGA - CÉLKITŰZÉS-ELMÉLET

A célkitűzés-elmélet (Goal-Setting Theory) vonatkozásában a Z generáció egyedi igénye, hogy azonnali és gyakori visszajelzést kapjon a teljesítményéről. Ez a generáció megszokta, hogy az online világban azonnal értékelést kap (például a közösségi médiában), ezért a munkahelyeken is folyamatos visszajelzést és fejlődési lehetőségeket keres. Több vélemény is érkezett arról, hogy a Z generációsok motivációját nehezebb fenntartani, illetve kihívást jelent a figyelmét felkelteni, mert nem tudnak hosszú időn keresztül egy feladatra koncentrálni, nehezebben bírják a monotonitást. Sok X és Y generációs válasz érkezett arra vonatkozóan is, hogy a Z generációsok felett „anyáskodni” kell, „vezetni kell” őket, folyamatos irányításra van szükségük. Az X generáció szereti a szabadságot, tudnak és szeretnek önállóan dolgozni, nagyon maximalisták, megbízhatóak, nem szükséges mikromenedzselést alkalmazni náluk. Az őket követő Y generáció életében már megjelent az internet, valamilyen szinten lazult a kötöttség, így hidat képezve a Z generációhoz. Hozzájuk több türelem, több mentorálás, türelem szükséges. Ők nehezebben oldanak meg konfliktust, hiszen az online világban a kikapcsológommbal lehetőségük van kilépni egy szituációból, azonban a valóvilágban nincs. (HR Portál, 2024)

A célkitűzések rövid távú mérföldkövekben való meghatározása, amelyet rendszeres visszajelzések követnek, jól illeszkedik ehhez az elváráshoz.

A tartós biztonságérzetet nyújtó munkahelyeket egyre gyakrabban lecserélik a fiatalok rövidtávú sikerszerzési lehetőségeire. Ez az önmegvalósítási vágy fokozódásával és a munkahelyek számának növekedésével jár. Ezáltal a saját önmegvalósításukhoz lesznek hűségesek és nem a munkaadójukhoz. Az újfajta technikai vívmányok mindennapos használata miatt a Z generációs fiatalok koncentrációs ideje nagymértékben csökkent. Míg a 2000-es években 12 másodperc volt, 2016-ban csupán 8 másodpercet mértek. Ez nagyban befolyásolja a velük való kommunikációt, így a visszajelzéseket is. (Bancsu Beatrix, 2020)

A frontális, egyoldalú meetingek, illetve előadások feladják a leckét a Z generációs fiatalok koncentrációs képességeinek. Célszerű a hosszadalmasabb meetingek után csoportfeladat formájában értelmezni az elhangzottakat, hogy könnyebben rögzüljenek az információk. (Visontai-Szabó Katalin, 2020)

8.4. ÉRTELMEZ MUNKÁÉS TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS IRÁNTI IGÉNY

A Z generációs fiataloknak nagyon fontos szempont a munkahelyük választásakor, hogy olyan helyen dolgozzanak, ahol valamilyen társadalmi célt szolgálnak.

A fiataloknak nem mindegy, hogy milyen a szolgáltatási minősége egy adott munkahelynek. Nem elegendő számukra a megfelelő fizetés, hanem meghatározó a szervezeti kultúra és a szervezeti környezet is. Fontos nézőpont az is, hogy az emberek mit gondolnak az adott cégről, ezért rákeresnek a weboldalon, megnézik a közösségi profilt, hogy lássák miként van jelen a cég a társadalomban. (Malatyinszki Szilárd, 2022)

A Z generáció tagjai motiváltabbak, ha munkájuk összhangban van a személyes értékrendjükkel, és hozzájárul egy nagyobb, társadalmilag hasznos célhoz. Ez a tendencia a Maslow szükséglet-hierarchiájában az önmegvalósítás szintjére mutat, mivel a Z generáció keresi az értelmet és a pozitív társadalmi hatást munkája során. Olyan munkahelyek vonzzák őket, amelyek figyelmet fordítanak a társadalmi felelősségvállalásra, és ahol a nagy jelentőséggel bír el fenntarthatóság és az etikus működés. (Pölcz Kinga, 2021/2022 tavaszi félév)

8.5. RUGALMAS MUNKAKÖRNYEZET ÉS TECHNOLÓGIAI IGÉNYEK

A primer kutatásom eredménye is egybeesik egy 2022-es országos felmérés eredményével, mely bemutatja, hogy a Z generáció számára mennyire fontos a cégen belüli

mobilitás és a kreatív lehetőségekkel rendelkező munkáltatók. Ők már teljes mértékben a digitalizáció korában nőttek fel, így elvárják, hogy a hatékonyságuk érdekében hamar hozzá tudjanak férni a szükséges információkhoz, a munkahelyüktől pedig alapelvárásnak bizonyul, hogy ez ehhez szükséges eszközöket, feltételeket biztosítsák számukra.

Ezek mellett kimernek állni magukért és tudnak nemet mondani. Több Z generációs személy is leírta a válaszáat azzal kapcsolatban, hogy szeretnék, ha a többi generáció tagjai teljes értékű kollégaként tekintene rájuk, és meghallgatnák a véleményüket. (Bassa Mirtill, 2024)

A legtöbb helyen manapság is az általános munkarend szerinti munkavégzési forma az elterjedtebb. A Z generáció nehezebben viszonyul a fix munkaidőhöz és a jelenléti munkavégzéshez. Ők nagyobb rugalmasságra és autonómiára vágnak. Szeretnék, ha nagyobb döntésük lenne abban, hogy hol és mikor dolgoznak. Igényük van az otthoni munkavégzésre, de fontos számukra a közösséghez való tartozás is. Erre megoldást jelenthet a time sharing. A rugalmas keretek mellett igénylik a világos szabályokat is. (Visontai-Szabó Katalin, 2020)

Konfliktust okozhat a generációk között az a nézőpont, miszerint az X és Y generáció még akár hajlandó bent maradni a munkahelyén a munkaideje lejártá után is, illetve hamarabb is bemegy egy feladat elvégzése érdekében. A Z generációsok nem ezt teszik, hiszen a digitális technológiák segítségével felgyorsulnak a munkafolyamatok, illetve ezt akár otthonról is meg tudják tenni a saját időbeosztásuk szerint. (Behaviour, 2024)

A Z generáció igényli az újfajta módszerek bevezetését is. Előnyben részesítik az interaktivitást. Könnyebbséget jelent a fiatalok számára a home office, illetve a rugalmas munkaidő is. (Bancsu Beatrix, 2020) A Randstad 2024-es felmérése is alátámasztja, hogy a munkavállalók munka-magánélet egyensúlya majdnem megközelíti a prioritási listán a megfelelő fizetést. A magyar munkavállalók kevesebb, mint 50%-a felmondana, ha a home office eltörlése miatt többet kellene az irodában lennie. (Randstad, 2024)

A technológia iránti igényüket és a folyamatos fejlődésre való törekvésüket figyelembe véve az olyan motivációs megközelítések, mint például a személyre szabott fejlődési programok és a digitális eszközök használatának lehetőségei különösen vonzóak lehetnek számukra. A modern munkahelyeknek fontos figyelembe venniük a Z generáció technológiai affinitását, hogy megfelelő eszközökkel és digitális tanulási lehetőségekkel támogassák őket.

A fiatalok előnyben részesítik az internetes munkalehetőségeket, az online platformokat, a videóhívást és a felhő alapú adattárolást. Mivel nem mindegyikjük szeret fix munkahelyen dolgozni, ezért gyakran egyéni vállalkozóként vállalnak munkát, vagy részfeladatokkal betársulnak online vállalkozásokba. Nem igazán gondolkodnak kétkezi munkában, az alkotást inkább online térben képzelik el, pl.: közösséget szervezni, szolgáltatást, terméket eladni webáruházon keresztül, marketing, illetve grafikai tevékenységet végezni. Összességében elmondható, hogy számukra egyre nehezebben értelmezhető a fix tér-és időkapcsolat a munkahelyük felé. (Malatyinszki Szilárd, 2022)

8.6. ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS VEZETÉS

A Z generáció tagjai nagyra értékelik az érzelmi intelligenciával rendelkező vezetőket, akik empátiával és tisztelettel viszonyulnak hozzájuk. Ez a generáció nyitott a nyílt kommunikációra és az átláthatóságra, és szívesen dolgoznak olyan vezetők irányítása alatt, akik odafigyelnek a személyes jólétükre is. Egy vezetői kompetenciák kutatásával foglalkozó tanulmány is szemléltette, hogy 2013-tól egyre nagyobb hangsúly helyeződik a vezetőknél az érzelmi intelligencia meglétére. (Gulyás Dóra Kinga, & Dajnoki Krisztina, 2016)

Ezért a transzformációs/ átalakuló vezetés és az érzelmi intelligencia alapú motivációs megközelítések egyre fontosabbá válnak a Z generáció munkavállalóinak kezelésében.

Az átalakuló vezetés, - másnéven Transformational Leadership- segítségével a vezetők inspirálják a beosztottaikat közös jövőkép elősegítésével, valamint a személyes fejlődésük ösztönzésével.

Általában személyes példamutatással végzik a feladataikat ezzel pozitív és innovatív környezetet teremtve. Ennek köszönhetően napról napra erősödik a csapatmunka érzése, fokozódik a motiváció és a kreativitás. (Rozgonyi Anita - Szervezetfejlesztő, 2024) A transzformációs vezetési stílus mellett eredményes lehet a coaching szemlélet, melyet több válaszadó is említett. Ennek segítségével a vezető támogatja a munkavállalót a célok kitűzésében, a teljesítményértékelésben, karrierút tervezésében és a konfliktusok kezelésében. (Bóné Ágnes, 2023)

Az érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők képesek a saját és a kollégáik érzéseit észlelni, megérteni, illetve reflektálni rá oly módon, hogy elősegítse a munkavállalók így

velük együtt a szervezet sikereit is. Ezáltal a munkavállalóknak biztosított lesz a megelégedettség érzés és a biztos háttér érzése. (Kömüves Zsolt, et al., 2024)

8.7. ELKÖTELEZŐDÉS VAGY FIZETÉS – HERZBERG KÉTFAKTOROS ELMÉLETE

A Z generáció esetében a lehetőségek tárháza okoz némi nehézséget akár a tanulásban, pályaválasztásban vagy pedig a munkahelyen való elköteleződésben. Ugyanis, ha tanulni szeretne lehetőség adott számára, illetve számos munkahely között is válogathat. Így csakhamar elveszettnek érezhetik magukat, ami csak nehezíti azt a kérdéskört, hogy elköteleződjenek vagy hajtsanak egy másik, nagyobb fizetést kínáló pozícióra. (Pannonsafe, 2020)

Fontos a Z generációnak a magas fizetés és a munka-magánélet egyensúlya. Ebben a nézőpontban sok ellentétes válasz érkezett. Több X és Y generációs munkavállaló úgy gondolta, hogy a Z generáció sok pénzért keveset szeretne dolgozni. Azonban a Z generáció úgy gondolja, hogy „nem azért élek, hogy dolgozzak, hanem azért dolgozok, hogy éljek”. Azonban a lazább hozzáállás és az egészségtelen munkakörnyezetből való kilépés nem mindig negatív tényező. (Bassa Mirtill, 2024)

Ha a Z generációs munkavállalónak választania kéne a jobban fizető, de unalmas vagy egy érdekes de alacsonyabb fizetéssel járó munka közül, ők inkább az izgalmas munkát választanák. Herzberg az elégedettséget keltő tényezőket motivátor tényezőknek nevezi, pl.: fejlődés, megbecsülés, előrelépés lehetősége. A negatív állapotot előidéző tényezők pedig a higiénés tényezők, melyek elégedetlenséget okoznak összefüggésben vannak fizetéssel, munkakörülménnyel, vezetéssel. Önmagában nem elegendő a higiénés tényezők csökkentése, jelen esetben magasabb fizetéssel való kompenzáció. Herzberg szerint szükséges gazdagítani a munkakört, bővíteni, rotációt alkalmazni. (Pálffy Zsuzsanna, 2020)

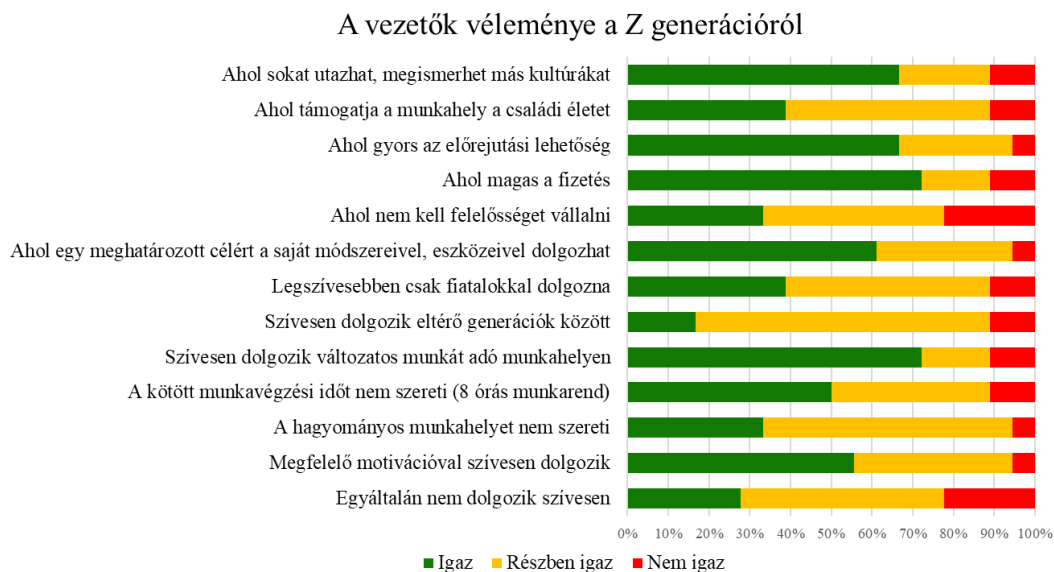
Nem csak a fizetés a legfontosabb, hanem hogy az adott szervezet biztosítsa számukra a fejlődési lehetőségeket. Így tehát a hipotézisem, melyben megfogalmaztam, hogy az anyagi juttatások meghatározóbbak, mint az egyéb juttatások, nem igaz. Sokkal informáltabbak a pénzügyekkel kapcsolatban, bátrabban fejezik ki a fizetési igényeiket. Azonban gyakran nincs meg a kellő tapasztalatuk. érdemes mérföldköveket beiktatni, ahol megbeszéljük a munkáltatóval a kitűzött céljaikat, honnan hová jutottak, mit biztosított a cég, mit tett bele a Z generációs munkavállaló, a nagyobb célt, fizetést hogyan tudja elérni.

A covid, illetve a gazdasági válság változást hozott ebben, fontosabb lett a stabil munkahely, illetve a megfelelő fizetés. (Bereczki Enikő, 2024)

A kutatásom eredményeképpen szintén ellentétes nézetekről olvashattunk. Az X és Y és Z generáció válaszai egy véleményen voltak. Egyértelműen látszott a táblázatban, hogy a pénz a legfontosabb hajtóerő a Z generáció esetében. Azonban a szabad válasz lehetőség kifejtésekor kiderült számomra, hogy a személyes fejlődés, az elismerés, és az előrelépés lehetősége legalább olyan fontos. Többen azt írták, hogy ha van egy olyan munkahely, ahol jól érzik magukat, ellensúlyozza a kevesebb fizetést.

9. MUNKÁLTATÓ VÉLEMÉNYE A Z GENERÁCIÓRÓL

A vezetők körében sokkal kevesebb helyre jutott el ez a kérdőív, így a lent látható válaszok, kevésbé reprezentatívak a munkáltatók részéről.



2. táblázat: A vezetők véleménye a Z generációról
(Saját szerkesztés)

A vezetők hasonlóan vélekedtek, mint a fentebb látható munkavállalók. Szerintük a két leglényegesebb motivációs módszer 72%-kal a magas fizetés és a változatos munka. Majd, 67%-kal ezt követi az idegen kultúrák megismerése és a gyors előrelépési lehetőség. „A munkáltatóknak a hagyományos ranglétrán túlmutató fejlődési lehetőségeket is figyelembe kell venniük a karriertervezés során, szem előtt tartva az egyes emberek személyes ambícióit” – fogalmazott Baja Sándor a kutatás kapcsán. A szakember szerint kulcsfontosságú a felek közötti párbeszéd, illetve a cégeknek azt is fel kell ismerniük, hogy a karrierépítés és az egészséges magánélet fenntartása összefonódik, és egyensúlyt kell teremteni közöttük., (Randstad, 2024) A munkavállalók eredményeihez hasonlóan, itt is az eltérő generációkkal való közös munka lett megjelölve. Fontos foglalkozni ezzel a problémával, főleg, hogy ennek a munkáltatók is tudatában vannak. Ezért felmértem azt is, hogy a munkáltatók milyen programokkal támogatják az együttműködésüket.

A legtöbb cég alkalmaz valamilyen csapatépítő programot. A válaszok a válaszadókhoz képest széleskörűek lettek: könyvklub, közös vacsora, kirándulás, családi napok, céges ünnepek, közös golf, csapatépítő programok, kertiparti,

teljesítményprogram, tréning, közös beszélgetések, sütögetések, továbbképzés, szakmai értekezlet. Azonban volt sajnos olyan cég, melyek semmilyen csapatépítő programot nem alkalmaznak. Véleményem szerint pedig nagyon fontos lenne, hiszen a legtöbb időt a munkahelyen töltjük, ezért nem mindegy, hogy milyen a hangulat a mindennapok során a kollégákkal.

Az együttműködés akadályait Lencioni nagyon érthetően felvázolta az 5 szintből álló piramison keresztül. Öt működési rendellenességet állapított meg. Az első rendellenesség a bizalom hiánya a csapattagok között. Itt a csapat tagjai nem merik sebezhetőnek mutatni magukat a csoport előtt. Szükséges felvállalni a hibát és a gyengeséget, hogy a csapat a bizalomra épülhessen.

A második szint, a konfliktusoktól való félelem. Ebben a helyzetben nincs jelen a konstruktív vita, hanem kétértelmű elbeszélések jelennek meg.

A harmadik lépcsőfok az elköteleződés hiánya. Ha a csapattagok nem vállalják fel a véleményüket, nem mernek építő jellegű vitába szállni, ritkán fogadják el a végső döntést, és csupán látszatzból értenek egyet.

A negyedik lépcsőfok a számonkérés kerülése. Abban az esetben, ha nem kötelezik el magukat a tervek mellett, a csapattársak sem kérik számon a társukat a teljesítményt hátráltató magatartásuk miatt.

Az ötödik lépcsőfok az eredmények elhanyagolása. Ez akkor jön létre, amikor a csoport tagjai a saját érdekeiket helyezik a csapat érdekei elé. Ha egy láncszem is megjelenik valamelyik lépcsőfokon, a csapat teljesítménye hanyatlásnak indul.

Ezeket át lehet fordítani pozitív szemszögre is: A csapattagok bíznak egymásban, az elképzeléseikről őszinte vitát folytatnak, elkötelezik magukat a döntések mellett, számonkérik egymáson a tervek követését, a közös célok megvalósítására koncentrálnak. (Patrick Lencioni, 2009)

10. TOBORZÁS ÉS BEILLESZTÉS, MEGTARTÁS ELŐSEGÍTÉSE

A Z generáció azt szeretné, ha a kollégái megértenék őket, támogatnák, illetve olyannak látnák őket, mint amilyen a valódi arcuk. HR szakemberként fontosnak tartom, hogy megfelelő információm legyen a Z generáció toborzásáról és a beilleszkedésének segítéséről. Azonban hogyan tehetjük vonzóvá a Z generációnak az adott szervezetet? Nagyon fontos, hogy a szervezet legyen *digitálisan jelen*. A Z generáció elsődleges informálódási platformja az internet, ezen belül pedig TikTok, Instagram, Facebook, Reddit. Elsődlegesen itt fog utánanézni a cégnek, és célszerű, hogy minél figyelemfelkeltőbb hirdetést találjanak.

Ahogy már írtam arról, nagyon fontos a Z generációnak, hogy számára megegyező célt szolgáljon a választott szervezet. Ebben az értelemben a szervezet a Z generáció nézeteivel összhangban közvetítse a *céljait*, például, milyen a társadalmi felelősségvállalásuk, van-e fenntarthatóság, milyen innovációk jelennek meg a mindennapokban.

A Z generációt nagyon jól lehet motiválni a *rugalmas munkakörnyezettel*. Érdemes megfogalmazni az álláshirdetésben a rugalmas munkaidő, távmunka lehetőségét, mely segít egyensúlyt teremteni a munka és a magánéletük között.

Nagyon motiváló lehet továbbá a színes karrierutak és *fejlődési lehetőségek* felvázolása. Az utóbbi időben elterjedt a „lifelong learning”, másnéven élethosszig tartó tanulása fontossága, ezért érdemes folyamatos fejlődési lehetőségeket biztosítani számukra. Külön motiváló hatású lehet, ha olyan kollégák is körül veszik őket, akik már elkezdtek a feljebb jutást, és hasonló pozícióból indultak el. Ő rájuk példaképként tekinthetnek.

Ha sikeresen megtörtént a jelöltek felvétele, mindenkinek érdeke, hogy hatékonyan illeszkedjenek be a szervezetbe, és együtt tudjanak működni a kollégákkal. Elsődleges, amit kiemelek, az a megfelelő *mentorprogram*. Mint már említettem, ennek a generációnak szüksége van „terelgetésre”, főleg, ha az illető pályakezdő. Ez segíti az új munkavállalót megérteni a vállalati kultúrát és segíti a sikeres beilleszkedést. Fontos a *kommunikáció*, hogy minden esetben valamilyen visszajelzést kapjon a munkavállaló. Ha lehetőség van rá, nyitottak a Z generációsok, olyan *projektalapú feladatokra*, melyben kibontakoztathatják kreativitásukat, és a különböző technológiában való jártasságukat. Itt érdemes olyan jellegű feladatokban nagyon szabadságot adni nekik, melyeket megjelöltünk a hirdetésben, és ne

egy nagyon egyszerű rutinfeladatot, pl.: kávéfőzés. Továbbá folyamatosan várják a *visszajelzést*, az *elismerést*. Így érdemes közvetíteni feléjük a pozitívumokat és a fejlesztendő területeket is, hogy tanulni tudjanak belőle. (eujobshrgroup, 2024) Érdemes a vezetőkkel közösen mérföldköveket kitűzni, megfigyelni, hogy milyen szinten teljesít a munkavállaló, a vezetőség miket ajánl ezért cserébe. „Ösztönözzük a coaching szemléletű vezetést. A Z generáció tagjai leginkább emberközpontú, igazságos, jó kommunikációs képességekkel rendelkező, és karizmatikus vezetőre vágnak. Fontos számukra, hogy a főnök ne figyelje minden lépésüket, inkább mentorként támogassa őket.” (Kovács Kata, 2022)

11. ÖRÖMTELI MUNKAVÉGZÉS – FLOW ÉLMÉNY

Már korábban említettem a flow-t, másnéven áramlatélményt. Szeretném bemutatni, hogy a munkahelyen hogyan lehet megteremteni a munkavállalók részére ezt az élményt, miért fontos ennek a megléte a munkahelyen, illetve hogyan függ össze a motivációval. Csíkszentmihályi Mihály elkezdte kutatni a 70-es években, hogy mi a hajtóereje azoknak az embereknek, akik egy tevékenységet önmaguk boldogságáért végzik és nem ad nagyobb anyagi vonzatot vagy hírnevet. Ilyenkor az egyén olyan szinten bele tud merülni a tevékenységbe, hogy megszűnni érzi körülötte a világot, nem gondolkodik máson, spontán áramlatba kerül. Csíkszentmihályi Mihály így fogalmazott erről: „a tökéletes élmény alapja a flow, vagyis az a jelenség, amikor annyira feloldódunk egy tevékenységben, hogy minden más eltörpül mellette, az élmény maga lesz olyan élvezetes, hogy a tevékenységet bármi áron folytatni akarjuk, pusztán önmagáért”.

A Flow élmény kialakulásának 8 eleme van, melyek valamilyen formában már a korábbi elméletek között is szerepeltek, ezúton azt mutatom be velük, hogy a tartós örömteli munkavégzéshez hogyan járulnak hozzá.

Az első elem a munkavállalók számára a világos célok megléte. Érdekes körvonalazni, hogy milyen célokat tűzünk ki magunk elé, majd pedig ezekről visszajelzést adni. A Z generációsoktól több olyan válasz is érkezett, mely alapján vágnak arra, hogy egyértelmű célokat tűzzenek ki, melyek segítségével a megfelelő irányba el tudnak indulni.

A második elem a személyes adottságok és a megoldandó feladatok összhangja. Itt a megoldandó feladat megfelelő szintű legyen az egyén képességeihez, se túl könnyű, se túl nehéz.

A harmadik elem a tevékenység és a tudatosság összeolvadása. Ebben az esetben erősen koncentrált cselekvés következik be, melynek segítségével elmerülünk a tevékenységben.

A negyedik elem, összpontosítás a feladatra. Itt olyan szinten leköti a figyelmünket a feladat, hogy nem marad idő vagy energia a lényegtelen információk feldolgozására. Például más aggályokat, problémákat figyelmen kívül hagyjuk.

Az ötödik fontos elem a kontrollálás képessége, mellyel kézben tudja tartani az eseményeket, a jelenre összpontosít, így olyan intenzív az adott tevékenység élménye, hogy megakadályozza a jövőn vagy a múlton való elmélkedést.

A hatodik elemmel megszűnik a kishitűség, majd a hetedik elemmel torzul az időérzés. Legtöbbször az órák hosszán át tartó cselekedetek csupán perceknek tűnnek.

Végül a nyolcadik elemként a flow állapot autentikussá válik. Ezáltal azt érezheti az egyén, hogy a tevékenységet újra és újra szeretné csinálni, mely élményt nyújt számára.

A Flownak az alábbi jótékony hatása ismert a köztudatban: kreativitás, csúcsteljesítmény, tehetséggondozás, termelékenység, önbecsülés, stressz csökkenése, alkalmazás a gyógyításban. (Csíkszentmihályi Mihály, 2020)

Miket tehetünk mi magunk ahhoz, hogy Flow élménybe kerüljünk?

Reális célokat, kihívásokat állíthatunk magunknak, melyeket teljesíteni tudunk, ez az elménket aktivizálja és koncentrálttá teszi. Így elkezdődik a kreativitás folyamata, mely új ötleteket hoz létre. Vigyünk a mindennapi rutinba változatosságot, hiszen, ha megszokjuk a feladatot, nem serkent kreativitásra.

Növelhetjük az adott tevékenység fontosságát. Mélyebb értelmű célokat érdemes kitűzni, illetve olyan feladatokat megoldani, mellyel érezzük, hogy fontosak vagyunk, illetve azok fontosak számunkra.

Távolítsuk el a zavaró tényezőket, melyek megakadályoznak minket a koncentrációban, illetve egyszerre csak egy feladatra koncentráljunk.

Válasszunk olyan tevékenységet, melyet élvezünk, melyek izgatnak és motiválnak. Ezeknél a tevékenységeknél érdemes megfigyelni, hogy teljes erőbedobással tudunk-e hozzá kapcsolódni, vagy csak kevés energiát fektetünk bele.

Végül, tegyünk minden nap lépést a Flow állapot eléréséhez. (Luki Horváth, 2021)

12. ÖSSZEFOGLALÁS, JÖVŐKÉP

A Z generáció aránya lassacskán növekszik a munkaerőpiacon, azonban a munkamoráljukban van némi eltérés a többi generációhoz képest. A környezetük, a technológia vívmányai megváltoztatták ennek a generációnak a kommunikációját, agyműködését. Nehezebben tudnak fókuszálni. Ebben eltérő tapasztalataik vannak a Baby boomer és az X generációsoknak, mely konfliktust is okozhat, ugyanis sokkal nehezebb lekötni a Z generációsok figyelmét. Az idősebb munkatársukhoz való viszonyukban nagyban befolyásolja őket a családi nevelés. A Z generáció demokratikusabb döntések jellemzik a családban, ezért kevésbé tudnak hierarchikus rendszerben foglalatoskodni. (Bereczki Enikő, 2024)

A családi környezet ugyancsak meghatározza a nemzedéki sajátosságait, a lehetőségekhez való hozzáállásukat. Munkaerőpiacon nagyobb a mozgásterük a Z generációsoknak, mert várják a munkahelyek a tehetséges fiatalokat. Így a lojalitás is megváltozott. Míg az X generációs munkavállaló még csak gondolni sem mert erre, mert nem volt rá lehetősége, a Z generációs hamarabb képes váltani, sokkal mobilabbak, individualistábbak, saját érdekeiket teszik előtérbe. (Bereczki Enikő, 2024) Úgy érzékelem, az új gondolatok sok esetben ellenérzést válthatnak ki a többi generációból, hiszen ők nem erre voltak berendezkedve, nekik más volt az alapelvük. A kutatásaim során kiderült, hogy a sztereotípiák miatt igencsak nehéz dolguk van a fiataloknak a többi generációval, hiszen sok esetben bizalmatlanok velük szemben. Így a harmadik hipotézisem beigazolódtott, miszerint a Z generációnak nehezebb beilleszkednie és kivívni a többi generáció tiszteletét.

Bár a Z generáció egyedi igényei gyakran a meglévő elméletek egyes aspektusaira rezonálnak, a sikeres alkalmazásuk érdekében a munkahelyeknek figyelembe kell venniük ezen generáció sajátos értékeit. Egyes nemzetközi motivációs elméletre tipizálhatók a Z generációs munkavállalók, így a második hipotézisem nem igazolódtott be.

A Z generáció legfőbb motivációi a következők: rugalmas munkakörnyezet és technológiai igények, magas fizetés, változatos feladatok, egyenrangúság és elfogadás, folyamatos visszajelzés, értelmes munka és társadalmi felelősségvállalás.

Nagyon fontos a Z generációnak, hogy megfelelő értékeket közvetítsen az adott szervezet és ezt megfelelő módon közvetítse is a munkavállalók felé, bíztassák őket. Ők is

nagy változást hoznak és szeretnék elérni, ezért is fontos számukra, hogy összhangban legyenek az értékrendszerek. (Pölcz Kinga, 2021/2022 tavaszi félév)

Azt gondolom, hogy bár pénzügyileg nagyon tájékozott ez a generáció és mernek magas fizetést kérni, azonban ez nem a legfőbb motivációs eszköz. Annak ellenére, hogy több szakirodalom, és a szekunder kutatásom is hangsúlyozta a pénzbeli motivációt, ez nem állandóan elsődleges, így megdőlt az első hipotézisem is. Ugyanis megjelenik a munkahely minőségének a kérdése. A fizetés mellett nagyon fontos ennek a generációnak a stabil munkahely, ahol van fejlődési lehetőség és jól érzik magukat, a csapat értékes tagjaként tevékenykednek. Azonban nem elhanyagolható, hogy a Z generációnak is nyitnia szükséges a többi generáció iránt, fontos az oda-vissza tisztelet, kommunikáció és figyelem.

A Z generációnak továbbá lényeges, hogy a munkaadója támogassa a mentális egészségét, jólétét és szakmai fejlődését. A munkaadók is ki tudják fejezni a Z generáció iránti elköteleződésüket, azzal, hogy modern technológiát vezetnek be, illetve biztosítják a személyes fejlődést, a kiteljesedés lehetőségét. (Deloitte, 2023)

’A Z generáció készen áll arra, hogy digitális hozzáértésével, sokszínűségével és hatékonyságával átalakítsa a munka világát. Értékeik, preferenciáik és tehetségük megértésével és elfogadásával a cégek befogadó, innovatív és jövőre kész munkahelyeket hozhatnak létre. Ezek pedig vonzzák és megtartják a Z generációs tehetségeket. Ahogy a Z generáció tovább növekszik, kulcsszerepet játszik majd a pozitív változások előmozdításában és a jövő munkaerőinek alakításában.’ (K&K Tudatos Könyvelés Zrt.) Azonban erre fel kell figyelniük a munkahelyeknek, szakembereknek, különböző generációs kollégáknak. Ahelyett, hogy tipizálják a fiatalokat és bizalmatlanok feléjük, érdemes lenne bizalmat szavazni nekik, irreális elvárásaikra közös megoldást találni. Illetve fontos felkészülni arra, hogy igenis vannak sajátosságaik, egyedi, kreatív meglátásaik, mellyel fejlődést hozhatnak létre.

A szervezeteknek fel kell készülniük arra, hogy a többgenerációs munkahelyeken most már egyre több Z generációs munkavállaló fog dolgozni. Ennek függvényében megfelelő programot szükséges kidolgozni annak érdekében, hogy a különböző generációk hatékonyan tudjanak együtt dolgozni. Érdemes emberközpontú, tapasztalt mentort biztosítani a pályakezdők mellé, akikre példaképként tekinthetnek, szakmailag és emberileg is felnézhetnek rájuk. Pozitív hozzáállásukkal, figyelmükkel nemcsak irányt mutatnak a fiataloknak, hanem motiválják is őket. (Hervainé Szabó Gyöngyvér, et al., 2021)

Z generáció csapatát erősítve én is úgy gondolom, hogy élményközpontú, társadalom iránt nagyon nyitott személyekről van szó, akik vágnak arra, hogy nagyot alkothassanak, valami maradandót hozzanak létre. Úgy gondolom, hogy óriási bennük ez a motiváció és egy nemes, társadalmilag is elismert célt találva, nagyon sokra képesek lehetnek.

A kommunikációs stílus átalakulásával a munkahelyen is egyfajta közvetlenebb forma jött létre. Ez nem feltétlen tiszteletlenséggel jár együtt. Véleményem szerint így sokkal közvetlenebb és fesztelenebb légkör alakul ki, melyben könnyebb együtt dolgozni.

Meglátásom szerint a megfelelő motiváció megtalálásával megszüntethető az a sztereotípa, miszerint a „Z generációsok nem szeretnek dolgozni”. Ugyanis, ebben az esetben a céljaik körvonalazódnak, megkapják a támogató légkört, elkezdenek elköteleződni, és ha minden jól alakul, élvezni fogják a munkát. Bár sok esetben bizonytalanság és gyengébb figyelem jellemzi ezt a generációt, nagyon nagy akaraterő is jelen van, és véleményem szerint emiatt is igénylik a folyamatos és szinte azonnali visszajelzést. A motiváció és a lelkesedés fenntartása érdekében célszerű lenne meghatározott időintervallumban új célokat és motivációt megfogalmazni. Ez a generáció még javában próbálgatja magát az életben és a munkában is. Ezért úgy gondolom, hogy ilyen lehetőségekkel közelebb mozdíthatjuk őket ahhoz, hogy megtalálják „magukat” a munka és a saját világukban is.

A Z generáció teljesen más szemszögből látja a világot, sokszor hoznának magukkal újításokat. Úgy gondolom, hogy ez egy nagyon pozitív dolog, hiszen ez az adott szervezetet is előreviszi, közben pedig megadja a munkavállaló kiteljesedését. Véleményem szerint a Z generációsok szemében pozitívum lenne, ha a munkahelyek bizonyos keretek között biztosíthatnának olyan platformokat, ahol ilyen ötletjavaslatokat felvázolhatnának, egymással megoszthatnák és értékelhetnék a másik gondolatait.

Folyamatos kapcsolatban vannak egymással és a külvilággal, úgy gondolom, hogy ezt az adottságot különböző programok szervezésével a szervezet javára lehet fordítani. A folyamatos, azonnali visszajelzés, bár valószínűleg furcsa lehet a többi generáció számára, pozitívként is lehet rá tekinteni, hiszen szeretné tudni, hogy jó „úton” halad-e. A generációk összekovácsolására a cégek fordíthatnának nagyobb hangsúlyt. Szervezhetnének különböző programokat, pl.: közös társasjáték esteket. A közös, eredményes és jó kedvvel eltöltött munkaidőnek a kulcsa a megfelelő közösség. Ehhez azonban nagy szükség van az összetartásra.

Úgy gondolom, hogy még sokat kell tanulnia a Z generációnak, azonban érdemes felfigyelni rájuk és támogatni őket a céljaik elérésében. Érdemes megtalálni a

legmegfelelőbb motivációt, mert meghálálják a sok törődést és mentorálást. Mivel minden generációra más sajátosság jellemző, úgy érdemes kialakítani munkahelyi programokat - például beilleszkedést segítő, mentorprogram -, hogy minden generáció megmutathassa az erősségét. Fontosnak tartom, hogy érezzék a megbecsülést, hogy szükség van rájuk és attól, mert egy új generáció csatlakozik hozzájuk a munkaerőpiacon, az ő tudásuk és tapasztalatuk is ugyan olyan értékes, és ezt az értéket, tudást átadva ők is hozzájárulnak a sikerekhez. Egy csapatként dolgozva sokkal erősebbek, sokkal magasabb célokat érhetnek el.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bádog Bayer Zsolt. *Netmedia Info*. [Online]
Forrás: <https://medianetinfo.wordpress.com/2017/10/24/abraham-maslow-szukseglethierarchia-elmelete/>
[Hozzáférés dátuma: 2024.10.25.].
- Bakacsi Gyula, 1999. *Szervezeti Magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bancsu Beatrix, 2020. *X, Y és Z generációk egy munkahelyen*, BGE Külkereskedelmi Kar - Nemzetközi Gazdálkodási Szak: ismeretlen szerző
Forrás: <http://dolgozattar.uni-bge.hu/28719/1/SZAKDOLGOZAT%20-%20Bancsu%20Beatrix%20-%20X%2C%20Y%20%C3%A9s%20Z%20gener%C3%A1ci%C3%B3k%20egy%20munkahelyen.pdf>
[Hozzáférés dátuma: 2024.11.02.].
- Bárdos Ilona Kinga, 2017. *Vállalati ösztönzési technikák: A munkahelyi jutalmazás és javadalmazás az északkelet-magyarországi régióban*, Gödöllő: ismeretlen szerző
Forrás: <https://femina.hu/kapcsolat/z-generacio-karrier-munkamoral/>
- Bassa Mirtill, 2024. *Femina*. [Online]
Forrás: <https://femina.hu/kapcsolat/z-generacio-karrier-munkamoral/>
[Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].
- Beck-Bíró Kata, 2009. *A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, illetve annak támogató és gátló tényezői*, BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA: ismeretlen szerző
Forrás: https://phd.lib.uni-corvinus.hu/507/1/beck_biro_katalin.pdf
[Hozzáférés dátuma: 2024.10.23.].
- Behaviour, 2024. *Behaviour*. [Online]
Available at: <https://behaviour.hu/negy-munkahelyi-norma-melybol-a-z-generacio-nem-ker/>
[Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].
- Benke Mariann, 2018. *Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet*, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar: ismeretlen szerző
Forrás: <https://www.scribd.com/document/786054802/taylor-2018-001-105-114>
[Hozzáférés dátuma: 2024.10.24.].

Bereczki Enikő, 2024. *Mixcloud*. [Online]

Forrás: <https://www.mixcloud.com/pannonradio/a-z-gener%C3%A1ci%C3%B3-munkamor%C3%A1lja-bereczki-enik%C5%91-gener%C3%A1ci%C3%B3-szak%C3%A9rt%C5%91t-k%C3%A9rdezz%C3%BCk/?fbclid=IwAR3kILrpnWF48aZ7hWtop2BLqvgzOrj56mqJqijIEqEtfmpTLhn9pqCSfug>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].

Bóné Ágnes, 2023. *Coaching szemléletű vezetés: gyógyír minden problémára?*, Behaviour: ismeretlen szerző

Forrás: <https://behaviour.hu/coaching-szemleletu-vezetes-gyogyir-minden-problemara/>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.17.].

Borbély Henrietta, 2015. *Az Y és a Z generáció és a technológia legújabb vívmányai*, Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Forrás: http://dolgozattar.repozitorium.uni-bge.hu/3868/1/SZAKDOLG_Borb%C3%A9ly_Henrietta.pdf

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.03.].

Borota Gábor & Kardos Melinda, 2008. *A célorientáció hatása a gyengén strukturált feladatok esetén nyújtott teljesítményre a teljesítménymotivációval összefüggésben*, Kolozsvár, Babeş-Bolyai Tudományegyetem Pszichológia és Neveléstudományok Kar, Pszichológia Szak, XI. Erdélyi Tudományos Diákköri Konferencia, Május 23-24: ismeretlen szerző

Forrás: http://etdk.adatbank.ro/pdf/pszi_kardos_borota.pdf

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.03.].

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2024/2025. *Studocu*. [Online]

Forrás: <https://www.studocu.com/hu/document/budapesti-muszaki-es-gazdasagtudomanyi-egyetem/pszichologia/motivacio-tartalomelmelet/108034569>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.05.].

Cpoymate. *Cpoymate*. [Online]

Forrás: <https://cpoymate.app/hu/blog/multi/herzberg-teoria-a-motivacios-teoria-alkalmazasa-az-emberi-eroforrasok-kezeleseben/>

[Hozzáférés dátuma: 2024.10.25.].

- Csikszentmihályi Mihály, 2020. *FLOW Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Dan Pilat & Dr. Sekoul Krastev. *The Decision Lab*. [Online]
 Forrás: <https://thedecisionlab.com/reference-guide/psychology/expectancy-theory>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.10.25.].
- Deloitte, 2023. *Deloitte*. [Online]
 Forrás: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/motivacio-inspiracio-jutalmazasi-strategia-ezek-a-feltetelek-szuksegesek-a-z-generacionak.html>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].
- Dorner László, 2021. Az önkéntesség motivációs elméletei integratív keretben. *Önkéntes Szemle*, 1.(1.), pp. 39-55.
 Forrás: https://real.mtak.hu/133541/1/DORNER_C396SZ_2021_1_39_55.pdfphc1dfee6cd5
 [Hozzáférés dátuma: 2024.10.24.].
- Eötvös Loránd Tudományegyetem GTK, 2023. Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdálkodástudományi Intézet: ismeretlen szerző
 Forrás: https://gtk.elte.hu/dstore/document/3267/Jegyzetkivonat%20Menedzsment%20ismeretek_2023.pdf
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.03.].
- eujobshrgroup, 2024. *eujobshrgroup*. [Online]
 Forrás: <https://eujobshrgroup.hu/z-generacio-a-munka-vilagaban/>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].
- Gombkötő Marcell, 2024. *HR Blog*. [Online]
 Forrás: <https://www.hrportal.hu/hrblog/gombkoto-marcell/igenis-akar-dolgozni-a-z-generacio -interju-szili-torok-adriennel--az-uniyu-ugyvezetojevel-es-tarsalapitojaval-20240728.html>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].
- Gulyás Dóra Kinga, & Dajnoki Krisztina, 2016. *Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján*, Debreceni Egyetem
 Forrás: https://acta.bibl.u-szeged.hu/44309/1/vikek_026_042-052.pdf
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.09.].
- Hervainé Szabó Gyöngyvér, és mtsai., 2021. *A hátrányos helyzet problematikája a helyi fejlesztés és inklúzió nézőpontjából*. Székesfehérvár: Kodolányi János Egyetem.

Horváth-Váradi Livia, 2021. *Mindset pszichológia*. [Online]

Forrás: <https://mindsetpszichologia.hu/z-generacio-a-munkahelyen-velunk-vagy-ellenunk>

[Hozzáférés dátuma: 2024.10.25.].

HR Portál, 2024. *HR Portál*. [Online]

Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/miben-erosek-a-munkaban-es-hogyan-tanulnak-teriteken-4-generacio-20240524.html>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].

Ionel Bostan, Petru Condrea, Aurel Burciu & Alunica Morariu, 2009. *HRM Motivational component: Maslow and Alderfer*,,

Forrás: https://www.academia.edu/89530857/HRM_Motivational_Component_Maslow_and_Alderfer_Contrast_Perspectives

[Hozzáférés dátuma: 2024.10.21.].

K&K Tudatos Könyvelés Zrt. *Tudatos könyvelés*. [Online]

Forrás: <https://tudatos-konyveles.hu/z-generacio-munkavallalo/>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.03.].

Karácsony Péter, 2019. *Scientific Research*. [Online]

Forrás: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=91076>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.17.].

Kőműves Zsolt, Pálmai László, Hebeny-Fuchs Orsolya & Szabó-Szentgróti Gábor, 2024.

Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben és hatása a beosztottakra. *Új Munkaügyi Szemle*, p. 47.

Forrás: <https://www.metropolitan.hu/upload/8f820e2d9ab5f0bc0528f0ca31f141de3cb8690f.pdf>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.02.].

Kovács Kata, 2022. *HRBlog*. [Online]

Forrás: https://www.hrportal.hu/hrblog/brandma-employer-branding---toborzas--onboarding--munkaero-megtartas/z-generacio-a-munkaeropiacon---hogyan-gondolkozz-az-o-fejukkel_-20221006.html

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].

Kovács Kristóf, 2021. *Mindset pszichológia*. [Online]

Forrás: <https://mindsetpszichologia.hu/a-motivacio-formai-mit-mond-a-pszichologia>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.03.].

- Kudari Nóra, 2021. *A motivációs skillek felmérése és a kapcsolódó fejlesztő módszertan, a karrier váltás során bekerülő új 50 év feletti kollégák fogadása kapcsán, hely nélkül.: ismeretlen szerző*
 Forrás: <https://ivsz.hu/wp-content/uploads/2021/07/ivsz-ginop-5-3-5-motivacios-skillek-felmerese-es-a-kapcsolodo-fejleszto-modszertan.pdf.pdf>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.05.].
- Luki Horváth, 2021. *Flow élmény, vagyis a tökéletes pillanat a cselekvésre.* [Online]
 Forrás: <https://lukihorvath.hu/flow-elmeny-vagyis-a-tokeletes-pillanat-a-cselekvésre/>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].
- M. Tóth Andrea, 2023. *Motivátor Magazin.* [Online]
 Forrás: <https://motivatormagazin.hu/pszichologia/a-z-generacio-jellemzoi-es-nehezsegei/>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].
- Malatyinszki Szilárd, 2022. *A digitalizáció hatása az emberi erőforrásra.* Kolorprint Nyomdaipari Kft. 5600 Békéscsaba, Teeki u. 6.: Kodolányi János Egyetem, Székesfehérvár.
- Málovics Éva, 2017/2018. *A motiváció, hely nélkül.: Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar Közgazdász Képzés.*
 Forrás: https://eta.bibl.u-szeged.hu/1818/1/15_08_Szervezeti_viselked%C3%A9s_Motiv%C3%A1ci%C3%B3.pdf
 [Hozzáférés dátuma: 2024.10.24.].
- Megyeri Benjámin, 2020. *CX-Ray.* [Online]
 Forrás: <http://www.cx-ray.com/2020/10/22/a-teljesitmenyertekeles-fortelyai-a-celok-meghatározasa/>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.10.25.].
- Odonics Alexandra, 2023. *Teljesítményértékelési és motivációs rendszer a ZalaZONE Gyakornoki Program esetében - TDK dolgozat, PANNON EGYETEM GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG: ismeretlen szerző*
 Forrás: https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/id/eprint/26269/1/odonic_alexandra_2023TDK.pdf
 [Hozzáférés dátuma: 2024.10.25.].

- Pálffy Zsuzsanna, 2020. *A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken*, Győr: Széchenyi István Egyetem.
 Forrás: https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.17.].
- Pannonsafe, 2020. *Pannonsafe*. [Online]
 Available at: <https://www.pannonsafe.hu/blog/vallalkozoi-biztositas/igy-kotelezodik-el-egy-y-vagy-z-generacios-munkavallalo/183>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].
- Patrick Lencioni, 2009. *Kell egy csapat - A sikeres együttműködés 5 akadály*. Budapest: HVG Kiadó Zrt..
- Pölcz Kinga, 2021/2022 tavaszi félév. *Az X, Y és Z generációs Emberi Erőforrások területén dolgozó szakemberek munkamotivációjának vizsgálata*, Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészettudományi Kar Pszichológia BA: ismeretlen szerző
 Forrás: <https://medianetinfo.wordpress.com/2017/10/24/abraham-maslow-szukseglethierarchia-elmelete/>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.10.26.].
- Rác Anita Mária, 2020. *Motivációs tényezők a közszféra személyi állományának foglalkoztatásában Különös tekintettel a Kttv. és a Kit. jogszabályokban foglaltakra, a közigazgatás államigazgatási szervei vonatkozásában*, Budapest, NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM, Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola: ismeretlen szerző
 Forrás: https://antk.uni-nke.hu/document/akk-copy-uni-nke-hu/R%C3%A1cz%20Anita%20M%C3%A1ria_%C3%89rtekez%C3%A9stervezet_2020.pdf
 [Hozzáférés dátuma: 2024.10.26.].
- Randstad, 2024. *Randstad*. [Online]
 Forrás: <https://www.randstad.hu/rolunk/sajtokozlomenyek/press/randstad-workmonitor-2024-sajtokozlomeny/>
 [Hozzáférés dátuma: 2024.11.16.].
- Repisky Máté, 2020. *10. Fejezet, Vállalkozók és a motiváció 3., Öndeterminációs elmélet*, Szeged: Szegedi Tudományegyetem.
 Forrás: https://eta.bibl.u-szeged.hu/3718/1/EFOP343_AP6_V%C3%A1llalkoz%C3%A1spszichol%C3%B3gia_10_Olvas%C3%B3lecke_Repisky_M%C3%A1t%C3%A9_20200731.pdf

[Hozzáférés dátuma: 2024.10.24.].

Rozgonyi Anita - Szervezetfejlesztő, 2024. *Üzlet és pszichológia*. [Online]

Forrás: <https://uzlet-pszichologia.hu/egyetlenem-avagy-melyik-a-legjobb-vezetoi-stilus/>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.02.].

Steigervald Krisztián, 2024. *Mindent a generációkról, 1. rész*. Friderikusz Podcast:

Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=3Uv-DIk2Tp4>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.10.].

Steigervald Krisztián, 2024. *Mindent a generációkról, 2. rész*. Friderikusz podcast:

Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=jWMZUL-MVKE>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.10.].

Steigervald Krisztián, 2024. *Mindent a generációkról, 3. rész*. hely nélk.:

Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=-SMgQXl5fYY>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.10.].

Székely Blanka, Naárné Tóth Zsuzsanna & Erdeiné Késmárki-Gally Szilvia, 2023.

Motiváció az egyén és a szervezet szintjén, Budapesti Gazdasági Egyetem:

Budapesti Gazdasági Egyetem.

Forrás: https://real.mtak.hu/185104/1/Szekely_et_al.pdf

[Hozzáférés dátuma: 2024.10.24.].

University of Cambridge. *Vroom's expectancy theory*. [Online]

Forrás: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/>

[Hozzáférés dátuma: 2024.10.25.].

Veres Dorina, 2022. *Generációmenedzsment a munkahelyen*, SZTE Juhász Gyula

Pedagógusképző Kar Művelődéstudományi Tanszék: ismeretlen szerző

Forrás: <http://www.szakint.jgyrk.szte.hu/mtt/assets/files/Pub-Szkd-GenMenMunkahelyen.pdf>

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.03.].

Visontai-Szabó Katalin, 2020. Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken. *Acta Universitatis Szegediensis : forum : acta juridica et politica*, 10(2), pp. 289-310.

Forrás: http://acta.bibl.u-szeged.hu/70799/1/juridpol_forum_010_002_289-310.pdf

[Hozzáférés dátuma: 2024.11.02.].

MELLÉKLET

I. Munkavállalói kérdőív kérdései:

Kérdés	Válasz lehetőségek
0. Ön mely generációhoz tartozik?	Baby boomer (67-80 éves), X Generáció (40-66 éves), Y Generáció (28-39 éves), Z Generáció (16-27 éves)
1. Kérem, munkavállalói létszám alapján jelölje szervezete nagyságát!	0-10 fő közötti, 11-50 fő közötti, 51-100 fő közötti, 100-500 fő közötti, 500-1000 fő közötti, 1000 fő fölötti
2. Kérjük, jelezze, hogy mely nemzetgazdasági ágba sorolható az Ön szervezete a legjelentősebb bevételi források alapján!	A - Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat B - Bányászat, kőfejtés C - Feldolgozóipar D - Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás E - Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés F - Építőipar G - Kereskedelem, gépjárműjavítás H - Szállítás, raktározás I - Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás J - Információ, kommunikáció K - Pénzügyi, biztosítási tevékenység L - Ingatlanügyletek M - Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység N - Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység O - Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás P - Oktatás Q - Humán-egészségügyi, szociális ellátás R - Művészet, szórakoztatás, szabadidő S - Egyéb szolgáltatás T - Háztartás munkaadói tevékenysége, termék előállítása, szolgáltatás végzése saját fogyasztásra U - Területen kívüli szervezet
3. Kérem, jelezze, hogy az Ön szervezetében a vezetők mely generációkba tartoznak!	Baby boomer (67-80 éves), X Generáció (40-66 éves), Y Generáció (28-39 éves), Z Generáció (16-27 éves)
4. Kérem, jelezze, hogy az Ön szervezetében az alkalmazottak mely generációkba tartoznak!	Baby boomer (67-80 éves), X Generáció (40-66 éves), Y Generáció (28-39 éves), Z Generáció (16-27 éves)
5. Milyen mértékben befolyásolják a generációk és szokásaik a szervezeti kultúrát? Rangsorolja!	Nem befolyásolja - 1.....5 - Teljes mértékben befolyásolja
6. Hogyan viszonyulnak a vezetők a generációs különbségekhez a szervezetben?	Nem támogató 1.....5 - Nagyon támogató
7. Szervezete támogatja a generációk közötti együttműködést?	Igen / Nem

8. Milyen programokat szerveztek, melyek segítették, támogatták a generációk együttműködését, közös gondolkodását? Írja le röviden!	Szabad szöveges válasz
9. Hány alkalommal szerveztek generációk közötti együttműködési programot az elmúlt évben? Jelölje be!	1-3, 4-10, 10 fölött
10. Hogyan értékelné a generációk közötti kommunikáció hatékonyságát a szervezetében?	Hatékony, Nem hatékony
11. Ön szerint milyen munkahelyeken dolgozik szívesen a mai Z generáció (16-27 év közötti korcsoport)?	Az alábbi válaszok közül Igaz Részben igaz Nem igaz Az alábbi állításokra: Egyáltalán nem dolgozik szívesen Megfelelő motivációval szívesen dolgozik A hagyományos munkahelyet nem szereti A kötött munkavégzési időt nem szereti (8 órás munkarend) Szívesen dolgozik változatos munkát adó munkahelyen Szívesen dolgozik eltérő generációk között Legszívesebben csak fiatalokkal dolgozna Ahol egy meghatározott célért a saját módszereivel, eszközeivel dolgozhat Ahol nem kell felelősséget vállalni Ahol magas a fizetés Ahol gyors az előrejutási lehetőség Ahol támogatja a munkahely a családi életet Ahol sokat utazhat, megismerhet más kultúrákat
12. Ön milyen tulajdonságokkal, szokásokkal jellemezné a Z generáció munkavállalóit? Milyen eszközökkel, módszerekkel lehetséges a leghatékonyabb együttműködés velük? Kérem, írja le válaszát!	Szabad szöveges válasz

II. Munkáltatói kérdőív kérdései:

Kérdés	Válasz
1. Kérem, munkavállalói létszám alapján jelölje szervezete nagyságát!	0-10 fő közötti 11-50 fő közötti 51-100 fő közötti 100-500 fő közötti 500-1000 fő közötti
2. Kérjük, jelezze, hogy mely nemzetgazdasági ágba sorolható az Ön szervezete a legjelentősebb bevételi források alapján!	Választó lista (több is lehetséges) A - Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat B - Bányászat, kőfejtés C - Feldolgozóipar D - Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás E - Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés F - Építőipar G - Kereskedelem, gépjárműjavítás H - Szállítás, raktározás I - Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás J - Információ, kommunikáció K - Pénzügyi, biztosítási tevékenység L - Ingatlanügyletek M - Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység N - Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység O - Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás P - Oktatás Q - Humán-egészségügyi, szociális ellátás R - Művészet, szórakoztatás, szabadidő S - Egyéb szolgáltatás T - Háztartás munkaadói tevékenysége, termék előállítás, szolgáltatás végzése saját fogyasztásra U - Területen kívüli szervezet
3. Kérem, jelezze, hogy az Ön szervezetében a vezetők mely generációkba tartoznak!	Baby boomer (67-80 éves), X Generáció (40-66 éves), Y Generáció (28-39 éves), Z Generáció (16-27 éves)
4. Kérem, jelezze, hogy az Ön szervezetében az alkalmazottak mely generációkba tartoznak!	Baby boomer (67-80 éves), X Generáció (40-66 éves), Y Generáció (28-39 éves), Z Generáció (16-27 éves)
5. Milyen mértékben befolyásolják a generációk és szokásaik a szervezeti kultúrát? Rangsorolja!	Nem befolyásolja - 1....5 - Teljes mértékben befolyásolja
6. Hogyan viszonyulnak a vezetők a generációs különbségekhez a szervezetben?	Nem támogató - 1.....5 - Nagyon támogató
7. Szervezete támogatja a generációk közötti együttműködést?	Igen / Nem
8. Milyen programokat szerveztek, melyek segítették, támogatták a generációk együttműködését, közös gondolkodását? Írja le röviden!	Szabad szöveges válasz
9. Hány alkalommal szerveztek generációk közötti együttműködési programot az elmúlt évben? Jelölje be!	1-3, 4-10, 10 fölött

10. Becsülje meg, hogy a generációk közötti együttműködés milyen mértékben növelte a termelékenységet százalékos formában! Írjon egy értéket 0 és 100 között:	0...100
11. Hogyan értékelné a generációk közötti kommunikáció hatékonyságát a szervezetében?	Hatékony, Nem hatékony
12. Ön szerint milyen munkahelyeken dolgozik szívesen a mai Z generáció (16-27 év közötti korcsoport)? Kérem, jelölje válaszait!	Alábbi válasz lehetőségek: Igaz, Részben igaz, Hamis Az alábbi állításokra: Egyáltalán nem dolgozik szívesen Megfelelő motivációval szívesen dolgozik A hagyományos munkahelyet nem szereti A kötött munkavégzési időt nem szereti (8 órás munkarend) Szívesen dolgozik változatos munkát adó munkahelyen Szívesen dolgozik eltérő generációk között Legszívesebben csak fiatalokkal dolgozna Ahol egy meghatározott célért a saját módszereivel, eszközeivel dolgozhat Ahol nem kell felelősséget vállalni Ahol magas a fizetés Ahol gyors az előrelépési lehetőség Ahol támogatja a munkahely a családi életet Ahol sokat utazhat, megismerhet más kultúrákat
13. Ön milyen tulajdonságokkal, szokásokkal jellemezné a Z generáció munkavállalóit? Milyen eszközökkel, módszerekkel lehetséges a leghatékonyabb együttműködés velük? Kérem, írja le válaszát!	Szabad szöveges válasz