

TDK-dolgozat

2025

KÁROLI GÁSPÁR REFORMÁTUS EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI, EGÉSZSÉGTUDOMÁNYI ÉS SZOCIÁLIS KAR

Z GENERÁCIÓ IGÉNYEI, ELVÁRÁSAI ÉS SZERVEZETI
ALKALMAZKODÁS

GENERATION Z NEEDS, EXPECTATIONS AND ORGANISATIONAL
ADAPTATION

Hegyí Bernadett Zsanett

Konzulens: Dr. Valkó Vivien

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 11. 28.

Tartalom

1.	Bevezetés.....	5
2.	Elméleti kitekintés.....	8
2.1	Motiváció fogalma a szakirodalomban	8
2.2	Generációk és motivációjuk áttekintése.....	12
3.	TDK célja	17
4.	Kutatás módszere és módszertana	19
4.1	Szekunder kutatás	19
4.2	Primer kutatás.....	19
4.3	Kérdőív szerkezete és kérdések típusa	20
4.4	Minta és adatgyűjtés	20
5.	Kutatás eredményei	21
5.1	. Demográfiai eredmények.....	21
5.2	Motivációval kapcsolatos kérdések.....	24
5.3	Hipotézis vizsgálat	27
6.	Következtetések.....	30
7.	Felhasznált irodalom	32
8.	Mellékletek.....	36
8.1	Kérdőív.....	36

Ábrajegyzék

1. ábra: Maslow szükséglet piramisa.....	9
2. ábra: Herzberg kéttényezős modellje.....	11
3. ábra: Nemi eloszlás.....	21
4. ábra: Lakóhely szerinti eloszlás	22

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Munkával kapcsolatos kérdések.....	23
2. táblázat: Megbecsülés és fejlődés kérdései.....	24
3. táblázat: Motiváció és elégedettség kérdései	25
4. táblázat: Elkötelezettség, célokkal való azonosulás és kompenzáció kérdései.....	26
5. táblázat: Pearson-féle korrelációelemzés a szervezet céljaival való azonosulás és a munkahelyi elkötelezettség tükrében	28
6. táblázat: Pearson-féle korrelációelemzés a munkavállaló munkamotivációja és a munkavállaló elégedettsége tükrében.....	28
7. táblázat: Pearson-féle korrelációelemzés a munkavállaló munkamotivációja és a munkahelyi elkötelezettség tükrében	29

1. Bevezetés

A Z generáció tagjai a digitális világban nőttek fel, és új elvárásokat hoznak a munkahelyi kultúrába (Manoj, 2022). A munkaadók egyre inkább szembesülnek azzal a kihívással, hogy hogyan motiválják és tartsák meg a fiatalabb munkavállalókat. A hagyományos módszerek már nem biztos, hogy működnek, ami új megközelítéseket követel meg. Ám ez az új megközelítés nem szükségszerűen lesz jó hatással a munkahelyekre. Akár közösségromboló, vagy hatékonyságcsökkentő következményekkel is járhat. Így korunk lényeges kérdése, hogy a munkáltatók helyesen teszik-e, ha az új generáció igényeire szabják a munkahelyeket.

Évek óta érdekelnek a generációkkal kapcsolatos különbségek, de a komolyabb elmélyülést Steigervald Krisztián generációkutató munkássága indította el bennem. Elolvastam a „Generációk harca” (2024) című könyvét. Azt állította, hogy mindenkinek el kell fogadnia azt ahogyan a Z generáció viselkedik, ahogy látja a világot. Ez különösen jó érzéssel töltött el, tekintve, hogy magam is a Z generáció tagja vagyok. Ez után elkezdtem a generációs különbségekkel kapcsolatos hanganyagokat és cikkeket fogyasztani. Egyik sem kifejezetten a Z generációnak célozta a mondanivalóját, sokkal inkább a szülőknek vagy a munkáltatóknak, de mindnek az volt az álláspontja, hogy a világ megváltozott, a fiatalok másképp gondolkoznak, el kell fogadni és ha meg akarjuk tartani a figyelmüket, a szeretetüket vagy a lojalitásukat, akkor igényeikre kell szabni a családnak vagy munkahelynek a működését. Tárt karokkal fogadtam ezeket a következtetéseket, hiszen ez azt jelentette, hogy ha nem érzem jól magam, valamit túl nehéznek talállok, vagy az idősebbek nem néznek valamit jó szemmel, az nem az én hibám, nem az én problémám. A világ változik, így működöm, tessék lépést tartani. Utólag belátom, hogy igazából csak legalizálta azokat a helytelen viselkedési formákat, amiket én is magaménak tudhatok.

Kutatómunkám során nézőpontot váltottam, és a vállalatok szemszögéből igyekeztem megfogni a kérdéskört. „Egy Z generációs fiatal nem dolgozik, csak ha jól érzi magát a munkahelyén.” Ezt állítja az a rengeteg tanulmány, ami a témával foglalkozik. Ebből a szempontból a mondat teljesen mást jelent, hiszen természetesen egy vállalat, aki a mindennapi működéssel van elfoglalva, tehernek éli meg az új generációval kapcsolatban felmerülő változásokat. A gyengébb munkamorált, hogy nem ismerik fel önállóan a feladataikat, hogy sokkal több igényt támasztanak a vállalattal szemben, például az otthoni munkavégzés lehetősége, ehhez eszközök biztosítása, rugalmas munkaidő, és így tovább (Cseh, 2024). Így a szakirodalom alapján megfogalmaztam a kutatási kérdéseimet:

- Valóban több befektetés-e egy Z generációs munkavállalót foglalkoztatni, mint az elődjait?
- Milyen mértékben szükséges a munkáltatóknak alkalmazkodniuk ezekhez az elvárásokhoz?
- A megbecsülés érzése valóban növeli az elégedettséget?
- Minél elégedettebb egy munkavállaló annál inkább motivált is?
- Van összefüggés a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a megbecsülés és elismerés érzése között?

Az elméleti kitekintés első alfejezetében bemutatom a motiváció fogalmát és különböző elméleti megközelítéseit a szakirodalomban. Ki fogok térni a munkahelyi motivációra, és bemutatom a különböző motivációelméleteket. Maslow szükséglethierarchia elméletét, Aldefer háromlépcsős elméletét, Herzberg kéttényezős elméletét, valamint McClelland szükségletelméletét. Ez a fejezet megalapozza a motivációval kapcsolatos kutatások keretét, és rávilágít a motiváció munkahelyi jelentőségére és a szervezetek hatékonyságában betöltött szerepére.

A második alfejezetben a szakirodalom alapján meghatározom a generáció fogalmát.

Bemutatom a Baby Boomer, az X generáció és az Y generáció átfogó jellemzőit, valamint részletesen kitérek a Z generációs munkavállalók értékállására, motiválhatóságára és elődjektől való különbözőségeire.

A második fejezet bemutatja a dolgozat elsődleges célját és kutatási kérdéseit.

A „kutatás módszere és módszertana” című fejezetben leírom, hogyan végeztem el az önálló kutatást, az azt követő „kutatás eredményei” című fejezetben pedig ismertetem a kutatás eredményeit először demográfiai szempontból, utána a végzettségre, jövedelemre és tapasztalatra vonatkozó kérdésekre kapott válaszok szempontjából, végül pedig a motivációval kapcsolatos kérdések szempontjából. Ezt követően megfogalmazom a szakirodalom alapján felmerült hipotéziseimet, amiket az általam készített kérdőívre adott válaszok alapján statisztikailag elemzek.

Végezetül pedig megállapítok egy kutatási irányt, amerre a jövőben el lehetne indulni, teszek néhány javaslatot a munkáltatóknak, amiket a kutatás közben végzett benyomásaim és tapasztalataim alapján fogalmaztam meg.

A kutatásnak elsősorban az olyan HR szakemberek és munkaadók vehetik hasznát, akik szeretnék olyan Z generációhoz tartozó fiatalokat foglalkoztatni, akik szívesen dolgoznak, lelkesen és kreatívan járulnak hozzá a munkához és a munkahelyi kultúrához. Azoknak a munkáltatóknak és szakembereknek célzom a tanulmányt, akik úgy szeretnék kiaknázni a munkaerőpiacon egyre inkább teret hódító új generációban rejlő rengeteg lehetőséget, hogy közben a már meglévő munkavállalóknak sem okoznak csalódást és nem keltik azt az érzetet bennük, hogy kevésbé fontosak.

A kutatás segít megérteni, milyen elvárásokkal érkeznek a fiatalabb generáció tagjai a munkahelyre, és hogy mely tényezők befolyásolják leginkább az elégedettségüket és elkötelezettségüket. Ezen kívül a kutatás eredményei iránymutatást adhatnak a munkahelyi kultúra kialakításához, és hozzájárulhatnak olyan stratégiák kidolgozásához, amelyek nem csak a Z generáció, hanem a többi generáció igényeit is figyelembe veszik.

2. Elméleti kitekintés

2.1 Motiváció fogalma a szakirodalomban

A motiváció latin eredetű szó, amely a *moveo*, *movi*, *motus* igéből származik, és jelentése magyarul: mozgat, mozog. Branyiczki Imre 1991-ben meghatározta a Motivációs elméletek című könyvében a motiváció pszichológiai fogalmát: Az egyén belső tudati állapota, ami ösztönzi arra, hogy bizonyos módon viselkedjen (Matiscsákné, 2013). A motiváció az egyén belső hajtóereje, amely ösztönzi arra, hogy cselekedjen vagy törekedjen egy bizonyos cél elérésére. Ez a belső erő különböző szükségletekből fakadhat, legyen az érzelmi, biológiai vagy pszichológiai, és inspirálja az egyént, hogy aktívan cselekedjen. A motiváció tehát az egyén belső állapota, amely meghatározza, milyen mértékben és minőségben kötelezi el magát egy cél mellett. Míg a motiváció belülről fakad, addig a motiválás külső tényezők hatása, melyek célja, hogy az egyén saját belső hajtóerejét megtalálja vagy felerősítse. A motiválás eszközei lehetnek például jutalmak, elismerések vagy inspiráló visszajelzések, amelyek az egyén motivációját erősítik, és irányt mutatnak a cél felé vezető úton (Németh, 2023). Pontosan ezt fogalmazta meg Matiscsákné (2013) is: „A motiváció alanya az **egyén**. A **motiváló**, aki hatni tud másokra és ösztönzéssel segíti, támogatja az egyént céljai elérésében. A motiváció belső készítés, a motiválás pedig külső ösztönzés”.

A **belső motiváció** az egyén saját belső vágyain, érdekein és értékein alapuló hajtóerő, amely a tevékenységből vagy munkából fakadó elégedettség érzéséből ered. A motivációnak ez a típusa arra ösztönzi az egyént, hogy saját szükségleteinek és céljainak megfelelő munkát vagy feladatokat keressen. Az érdekes és kihívást jelentő munka, a felelősségvállalás, a cselekvési szabadság, valamint a fejlődési és előmeneteli lehetőségek mind hozzájárulhatnak a belső motiváció erősítéséhez, amit az egyén önmaga szabályoz és hosszú távon is fenntarthatónak tart (Juhász, 2017).

A **külső motiváció** az egyént olyan külső ösztönzők hatására készíti cselekvésre, mint a pénzbeli jutalmak, dicséret, elismerés, vagy büntetés elkerülése. Ezek az ösztönzők közvetlen és gyors hatással lehetnek a teljesítményre, ugyanakkor hatásuk gyakran rövid távú, és az egyén motivációja csökkenhet, ha a külső jutalmak megszűnnek. A külső motiváció esetén a kontroll többnyire a külső forrásoknál van, és az egyén cselekvései az elvárt külső jutalmaktól vagy következményektől függenek (Németh, 2023).

A **munka motiváció** azoknak az indítékoknak az összessége, amelyek ösztönzik a munkavállalót, hogy termelő és értékteremtő tevékenységet folytasson. Ezek az indítékok lehetnek például anyagi jellegűek, mint a megélhetés biztosítása, a család fenntartása, vagy személyes ambíciók előre mozdítása. A munka motiváció tehát azokat a különböző tényezőket foglalja magában, amelyek az egyént arra készítetik, hogy aktívan hozzájáruljon a munkafolyamatokhoz és értéket teremtsen munkája során (Kőműves és társ., 2022). A munkavállalók munkamotivációja az egyik kulcstényező, amely hozzájárul a vállalat fenntarthatóságához és termelékenységéhez, hiszen a motivált munkaerő jelentősen fokozza a szervezet hatékonyságát (Pik Kuan & Ananthalakshmi, 2021).

Maslow szükséglet-hierarchia elmélete szerint az egyéni szükségletek csoportosíthatók és egymásra épülve hierarchiát alkotnak. Az alábbi ábra szemlélteti a széles körben ismert, szükségleteket hierarchikus sorrendben ábrázoló piramist (Matiscsákné, 2013).



1. ábra: Maslow szükséglet piramisa

Forrás: Matiscsákné, 2013

Maslow a szükségletek két csoportját különbözteti meg. Ezeket alapszükségleteknek nevezi. Az egyik csoportba az alsó három szint tartozik, melyet alacsonyabb rendű szükségleteknek nevez. A másik csoportba pedig a megmaradt kettő, a magasabb rendű szükségletek.

Megállapítja, hogy amikor egy alsóbb rangú szükséglet kielégítést nyert, a következő, magasabb rangú válik dominánssá. Fontos, hogy csak egy kielégítetlen szükséglet motiválhatja a z emberi viselkedést (Matiscsákné, 2013).

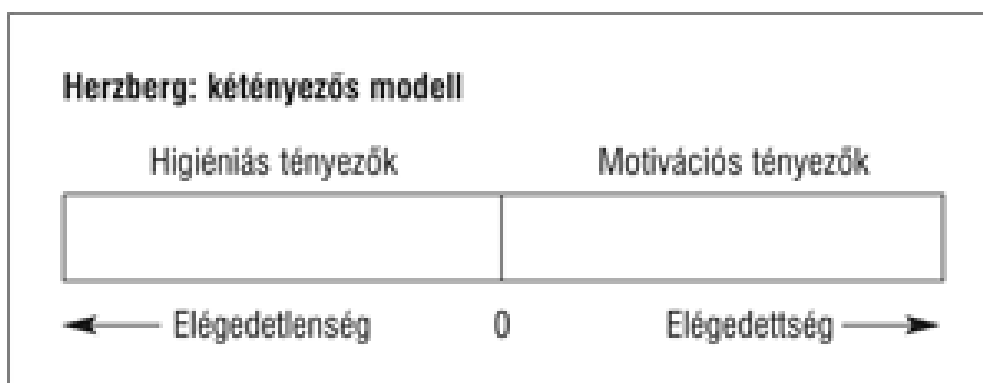
Aldefer háromlépcsős motivációelmélete vagy más néven létezés–kapcsolat-fejlődés elmélete eltér Maslow hierarchikus szükséglettanától, szerinte a szükségletek kielégítése nem kizárólagosan lépcsőzetes. Kérdőíves kutatási eredményei alapján három alapvető szükségletet különít el:

- **Létezés:** Az alapvető fizikai szükségletekre és a fizikai biztonság iránti igényre vonatkozik.
- **Kapcsolat:** Az emberek közötti társas kapcsolatok kialakítása és fenntartása, valamint a társadalmi státusz elérése iránti vágy.
- **Fejlődés:** Az önmegvalósítás és a személyes fejlődés iránti szükséglet, amely lehetőségeink kiaknázását célozza.

Aldefer állította, hogy ha egy magasabb rendű szükséglet kielégítése akadályokba ütközik, ez frusztrációt idézhet elő, és az egyén visszatérhet egy alacsonyabb szintű szükséglethez, amelyet nagyobb valószínűséggel tud kielégíteni. Ezt nevezzük visszalépési, vagy regressziós elvnek. A fejlődési szükséglet különösen sajátos, mivel kielégítése esetén még inkább fontossá válik. Az egyes szükségletek motiváló hatása különösen erős, ha az adott szükséglet intenzív, vagy ha kielégítése korlátokba ütközik, így nagyobb figyelmet kap (Németh, 2023).

Frederick Herzberg (1968) kéttényezős modelljét kifejezetten a munkavégzéshez kapcsolódóan alkotta meg, és különbséget tesz az elégedetlenség megszüntetését eredményező, illetve az elégedettséget kiváltó tényezők között. Herzberg megállapít motivációs és higiénias tényezőket. Higiénias tényezők a vezetés, a felügyelet, a kapcsolat a vezetőkkel, munkatársakkal vagy beosztottakkal, fizetés, magánélet, a státusz és a biztonság. Motivációs tényezők pedig az elismerés, a kihívással járó munka, felelősség, előrelépés, valamint a pszichológiai fejlődés. Herzberg elmélete szerint, a higiénias tényezők jelenléte mérsékli vagy megszünteti az alkalmazottak elégedetlenségét. Ettől elkötelezettebbek lesznek az alkalmazottak, így csökken a fluktuáció valószínűsége, azonban nem eredményez erősebb motiváltságot. Ehhez, az alkalmazottak magasabb rendű szükségleteit is ki kell elégíteni. Ha nem elégülnek ki ezek a szükségletek, az alkalmazottak nem elégedettlenek lesznek, csupán

érdektelenek (Dobák & Antal, 2016). A második ábrán láthatjuk Herzberg elméletét ábrázolva.



2. ábra: Herzberg kéttényezős modellje

Forrás: Matiscsákné, 2013

McClelland kapcsolat–teljesítmény–hatalom elmélete szerint az emberek motivációját három alapvető szükséglet határozza meg, amelyek mértéke és jelentősége egyénenként eltérő. Az elmélet alapját vezetők körében végzett kutatások adják, és a szükségleteket tanult jellegűnek tekinti, vagyis nem velünk születettek, hanem a társadalmi és kulturális hatások által alakultak. McClelland szerint ezek a szükségletek mindannyiunkban jelen vannak, de különböző erősséggel és képesséssel, tréningekkel fejleszthetők is.

Kapcsolat iránti szükséglet: Ez a szükséglet az elfogadottság és szeretet iránti vágyra épül, valamint az interperszonális kapcsolatok fontosságára. Azok számára, akiknél ez domináns, nagy jelentőséggel bírnak a társas kapcsolatok, és szívesen dolgoznak együtt másokkal.

Teljesítmény iránti szükséglet: Azok, akiknél a teljesítmény fontos, a céljaik elérésére, saját sikereik felülmúlására törekednek, és keresik azokat a kihívásokat, amelyek során személyes felelősséget vállalhatnak. Számukra a hatékonyság és az eredmények állnak a középpontban.

Hatalom iránti szükséglet: Ez a szükséglet a mások befolyásolásának és ellenőrzésének vágyát fejezi ki. Az ebben motivált emberek szeretik a versengő helyzeteket, és gyakran keresnek olyan környezetet, ahol hatással lehetnek másokra, akár konfrontáció árán is.

McClelland elmélete fontosnak tartja, hogy a szükségletek nem hierarchikusak, és egyszerre több is aktívan jelen lehet, egymástól függetlenül (Matiscsákné, 2013).

2.2 Generációk és motivációjuk áttekintése

A generáció fogalmának meghatározását kétféleképpen tehetjük meg. Egy generációt megnevezhetünk egy azonos időszakban, egyszerre megélt történelmi, gazdasági, szociális és kulturális események alapján. Vagy azonosíthatunk egy generációt a kora, a születésének éve alapján is (Cuba & Grabarczyk, 2022). Ezeknek a különbségeknek szükségszerű következményei, hogy a különböző korú munkavállalók eltérően gondolkodnak, eltérő az értékrendjük és az ízlésük is. Az ebből adódó konfliktusok elkerülhetetlenek. A kihívást az jelenti, hogy hogyan tudjuk ezeket a nagyon különböző embereket a számukra megfelelő módon motiválni, és tudunk-e hozzájuk az ő nyelvükön beszélni (Gibson et al., 2009).

A továbbiakban a generációkat Steigervald Krisztián munkája nyomán fogom életkor szerint besorolni. Fontos kiemelni hogy a következő megállapítások általánosításokon alapulnak, nem törvényszerűek és a generációváltásnál ezek a tulajdonságok összemosódhatnak.

A **Baby Boomer generáció** tagjai 1946 és 1964 között születtek, napjainkban 64-78 évesek, így ma már csak elvétve találhatók meg a munkahelyeken. Visszatekintve azonban jellemző volt rájuk az optimizmus, a személyes elégedettségre való törekvés, a csapatorientáció és a lojalitás (Westerman, 2007). Ennek generációnak a tagjai megélték a háború hatásait, tudták, ha ki akartak lábalni a háború okozta válságból, feszített tempóban kell dolgozniuk. Számukra a munka soha nem volt egyenlő a szórakozással, szerintük nem kell jól éreznie az embernek magát munka közben. A munka csak munka. Így a Boomer generáció tagjai lojális munkamániásokként írhatók le. Egy mai fiatallal összehasonlítva hatalmas volt a feladat iránti elkötelezettségük (Gibson et al., 2009). Mindezek mellett a háborút követő fellendülés optimistává tette őket. Boldoggá tette őket a tudat, hogy a gyermekeik jobban élnek, mint ők.

Az **X generáció** tagjai 1965 és 1980 között születtek, és gyakran emlegetik őket „digitális bevándorlók” -ként. Az elnevezés Douglas Coupland „X generáció” című könyve nyomán terjedt el. „Elődjéhez képest kötetlenebb gondolkodású” írja Jane Whitney Gibson et al. (2009), bár ők az amerikai népességet vették figyelembe. A magyar X generáció tagjai esetében érezhető egyfajta késés, még a nyugati X generációhoz képest is: televíziós hatások tekintetében inkább a nyugati baby boomer generációhoz állnak közelebb. Erre a generációra nagy hatással volt a nők munkába állása, így sokan olyan családban nőttek fel, ahol gyermekkorukban gyakran magukra kellett vigyázniuk (Soulez & Guillot-Soulez, 2011). Steigervald Krisztián éppen ezért „kulcsos generációnak” hívja ezt a generációt a könyvében.

Arra utalva, hogy ezek a gyerekek iskola után ledobták a táskájukat, és a lakáskulcsot zsinóron a nyakukba akasztva mentek a gangra vagy az utcákra játszani. Ők megélték a kommunista rendszer gazdasági korlátait, így különösen fontos nekik a pénzügyi biztonság és a munkahelyi stabilitás. Fiatal felnőttként vagy kamaszként élték meg a rendszerváltás időszakát, amikor a kommunizmus összeomlott. Ez a változás kényszerítette őket arra, hogy alkalmazkodjanak az új körülményekhez, és megtanuljanak váltani a különböző gazdasági és társadalmi helyzetek között (Nagy & Oross, 2016). Munkavégzésükre az eredményközpontúság, a szkepticizmus, valamint az erős visszacsatolási igény jellemző (Gibson et al., 2009).

Az **Y generáció**, az 1981 és 1996 között születettek, az első "digitális bennszülöttek" közé tartozik, hiszen a rendkívül gyors technológiai fejlődés épp az ő születésüket követően kezdődött (Tari, 2010). Ezt negyedik technológiai forradalomnak is nevezi (Katarzyna, 2023). Ennek a technológiai fejlődésnek a hatására az Y generáció lényegében pótolta azokat a hiányosságokat, amelyek az előző generációkat jellemezték (Székely 2020). Azonban ebben a korban még nem volt meg az emberekben a TV és az internet egészséges használatához szükséges tapasztalat és tudatosság, ami a későbbi nemzedékeknél már felfedezhető. Ez jól látható, mára már jórészt orvosolt károkat okozott ezeknek a gyerekeknek a lelkében és énkép keresésében. Ennek a generációnak kellett először szembenéznie a ténnyel, hogy többet tudnak valamiről, mint a szüleik. A technológiához ugyanis ők már olyan természetességgel közelítenek, mint előttük egy másik korosztály sem. Nekik, és az utánuk következő Z és alfa generációknak természetes közege a digitális univerzum, az internetes személyiségük pedig tudatosan alakították ki. Kapcsolataikat párhuzamosan élik meg a valós és a virtuális térben (Nagy & Kölcsey, 2017).

A rendszerváltást követően Magyarországon – történelmi szempontból nézve – hirtelen egy kapitalista, fogyasztói társadalom alakult ki, amelybe az Y generáció már beleszületett, bár anyagi lehetőségeik szűkösebbek voltak a nyugati társaikénál. Generációjukra jelentős hatással volt a globalizáció, amely a társadalom és a piac alakulásával együtt formálta értékrendjüket (Kömüves és társ., 2023). Ebben az időszakban már teljesen általánossá vált a kétkeresős családmódel, ami sok esetben az anyák teljes munkaerőpiaci részvételét jelentette, ezzel hozzájárulva a fiatalok korai önállósodásához és énkép-kereséséhez.

Az Y generáció tagjaira jellemző a magabiztosság az eszközök kezelésében, valamint a pénz és a siker iránti vágy, amelyeket a munka jelentőségével mérnek (Eisner, 2005). Az internet és

az elektronikai eszközök ilyen magasszintű használata miatt munkavégzésük sokkal kevésbé függ a helyszíntől, mint az előző generációké (Nagy & Kölcsey, 2017). Következésképpen, nekik már természetes lehet a home-office. Gyorsan képesek befogadni az információkat, és inkább a képi és hanganyagokat részesítik előnyben a szöveggel szemben. Ez a generáció bizalmatlan a szervezetekkel szemben, de kiemelten fontosnak tartja a folyamatos fejlődést, az élethosszig tartó tanulást, és a családot is a boldogulás kulcsának tekinti (Matiscsákné, 2013). Számukra a siker mércéje a munka, ami életük központi elemét képezi. Tagjai nyitottak a kulturális tartalmakra, és szívesen vesznek részt csoportos tevékenységekben (Nagy & Kölcsey, 2017). Ez abból következik, hogy nekik már nem kellett a létfenntartásért küzdeniük. Egy működő gazdasági időszakban léptek a munkaerőpiacra, ahol Maslow piramisából a két fő szükséglet – a fiziológiai és a biztonsági szükséglet – teljesítve volt. Ezért koncentrálnak a közösségre, a megbecsülésre és az önmegvalósításra. Emiatt teljesen más a munkához való viszonyuk, mint elődjeiknek, és ez szüli a konfliktusok döntő többségét is. Ők már „előnyben részesítik a játékot a „komoly” munka helyett” (Nagy & Kölcsey, 2017) míg megfigyeltük, hogy alig egy generációval korábban a nagyszüleik szerint a munka nem egyenlő a szórakozással (Gibson et al., 2009).

Ez a fent említett szembenállás nem csak az Y, de a Z generációra is igaz.

A **Z generációt** a 1997 és 2009 között született, jelenleg 12 és 27 év közötti emberek alkotják. Egy 2018-as kutatás szerint a világ népességének körülbelül 32%-át teszik ki a Z generációsok (Pik Kuan & Ananthalakshmi, 2021). Egy 2024-es mérés alapján a világ népességének 41%-a, vagyis mintegy egyharmada ebbe a generációba tartozik, ami összesen 3,2 milliárd embert jelent (Artha & Miftachul, 2024). Így kétségtelen, hogy a munkaerőpiacon is elfoglalják a helyüket, foglalkoznunk kell velük, valamint az újfajta munkamorállal, és igényekkel, amit magukkal hoznak. A Z generáció az első globális nemzedék, amely számára kiemelkedően fontos a személyes szabadság. Számukra a munka az önmegvalósítás eszközeként jelenik meg, még inkább, mint az előző Y generációnál (Juhász, 2017). Ezen kívül a jó munkakörnyezetet tekintik az elégedettséget befolyásoló, egyik legfontosabb tényezőnek (Czuba & Grabarczyk, 2022).

Pozitív jellemzőik közé tartozik, hogy a Z generáció tagjai pozitív hatást szeretnének gyakorolni a világra. Az interneten keresztül globálisan többféle emberrel találkoznak, ezért befogadóbb gondolkodásmóddal rendelkeznek, ami kulturális sokszínűségük alapja (Pik Kuan

& Ananthalakshmi, 2021). Ha élvezettel végeznek egy tevékenységet, abban aktívan részt is vesznek, és mivel integrálják a technológiát, kreativitásuk és sokoldalúságuk új szintet ér el.

Negatív jellemzőik közé tartozik a türelmetlenség, főként, ha nem látják a tevékenység értelmét. Gyakran félnek a kudarctól, inkább bele sem fognak az olyan tevékenységekbe, amelyekről úgy érzik, meghaladja a képességeiket. Az információt nem megszerezni szeretnék, hanem természetes adottságként kezelik. Ezt fontos felismerni, nem szabad meglepődni, ha a Z generációs munkavállaló mindenre rákérdez és mindent a „szájába kell rágni” (Barudin). Az előző generációkhoz képest munkamoráljuk gyengébb, és nem mindig ismerik fel a rájuk háruló feladatokat (Cseh, 2024). Magasabbak az elvárásaik, bár nem ragaszkodnak a legújabb irodai felszerelésekhez (Czuba & Grabarczyk, 2022).

A pénz nem feltétlenül a legfőbb motivációjuk, (Cseh, 2024) azonban egy másik kutatás szerint mégis fontos szerepet játszik számukra. (Czuba & Grabarczyk, 2022). Több figyelmet igényelnek, mint az idősebb munkavállalók, és folyamatos visszajelzést várnak el (Cseh, 2024). Gyakran szükségük van dicséretre, de bármilyen visszajelzés kiemelten fontos számukra. (Pik Kuan & Ananthalakshmi, 2021). Elvárják, legyen az akár pozitív, akár negatív (Czuba & Grabarczyk, 2022). A motivációs stratégia részeként a szervezeti tényezők, például a rugalmasság és a programok szintén fontosak a Z generáció számára. A rugalmasság terén az otthoni munkavégzés, a rugalmas időbeosztás és a fejlődési lehetőségek jelentős hatással vannak az elkötelezettségükre (Cseh, 2024). A Z generációs munkavállalók 19%-a szívesebben dolgozik irodai környezetben, 12% előnyben részesítené az otthonról történő munkavégzést míg 63% szeretne mindkét lehetőséghez hozzáférni igény szerint. A rugalmas munkarend megkönnyíti a magánélet és munka közti egyensúly fenntartását, ami pozitívan hat a produktivitásra (Artha & Miftachul, 2024). A programok szintén fontosak, hiszen élményeket biztosítanak, melyek érzelmi kötődést teremtenek a szervezet iránt, ezáltal növelve az elkötelezettséget és áldozatkészséget. Ezek az események emelik az elégedettséget, erősítik a szociális kapcsolati hálót és a lojalitást (Fauzi et al., 2024).

A Z generáció számára fontos a fejlődési lehetőség és a célok egyértelmű meghatározása. Rugalmasak a munkaváltásban, gyakran meg is teszik, hogy fejlesszék képességeiket és fenntartsák foglalkoztathatóságukat (Artha & Miftachul, 2024). Nem keresnek feltétlenül munkahelyi stabilitást, sokuk számára elfogadható a rövid távú szerződés vagy az eseti megbízás, ami egyre elterjedtebb a körükben (Czuba & Grabarczyk, 2022).

A **fluktuáció** HR-szempontról jelentős probléma, amelyet a munkavállalók önkéntes munkaviszony-megszüntetése okoz. Ennek eredményeként növekednek a munkaerő-felvétellel és képzéssel kapcsolatos költségek, valamint a termelésekiesés révén csökken a nyereség. Belső hatásként a morál és a teljesítmény is visszaeshet, míg külső hatásként károsodhat a vállalat általános megítélése (Rohayati et al., 2023).

A Z generációra jellemző magasabb fluktuáció: 56%-uk gondolkozik munkahelyváltáson, és 54-77%-uk már váltott munkahelyet. Gyakran szívesebben vállalják a munkanélküliséget, mint egy nem megfelelő munkahelyet, ahol nem érzik jól magukat (Rohayati, 2023). A munkával való elégedettség százalékos eloszlása Rohayati 2023-as kutatása szerint az alábbi:

- Munka-magánélet egyensúlya: 32%
- Fizetés: 24%
- Pozitív munkakultúra: 23%
- Tartalmas munka: 21%

A munka és a magánélet egyensúlya kiemelten fontos a számukra (Pik Kuan & Ananthalakshmi, 2021). Ezzel kapcsolatba hozható a fent említett rugalmasan végezhető munkaórák. Ahogy az új generációknál megszokott, ők is lázadnak a stabilitással szemben. Ennek következtében a munkahelyi kultúra is átalakulóban van. Ez a generáció kizárólag akkor hajlandó energiát fektetni egy munkahelybe, ha az hozzájárul a boldogságához (Manoj, 2022). Kérdés azonban, hogy ez hosszú távon fenntartható-e. A negyedik ipari forradalom a munkahelyek **polarizálódását** hozta magával. Sokkal nagyobb a kereslet a szűk szakterületű, de nagy mélységekkel rendelkező szakemberekre, mint a középfokú végzettségű munkavállalókra. Ez az átalakuló munkaerőpiac magasan specializált tudást, és bizonyos kulcskompetenciákat követel meg. Úgy, mint önmenedzselés, analitikus gondolkodás, kritikai gondolkodás, stratégiai gondolkodás, rugalmasság, kreatív problémamegoldás. A középfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók iránt alacsony a kereslet, ezzel szemben nagyobb igény mutatkozik a végzettséggel nem rendelkező munkások, illetve a szűk szakterületek kiemelkedő szakemberei iránt (Katarzyna, 2023). Tehát megállapítható, hogy nemcsak az új generáció más, mint a korábbiak, de a munkaerőpiac is változott, mást követel meg a friss belépőktől. A Z generáció számára ez járatlan út, maguknak kell kitapasztalni, hogy ebbe az új rendszerbe ők hogyan illenek bele. Érthető tehát, ha más a gondolkodásmódjuk is.

TDK célja

A munkaerőpiac dinamikus változása és a különböző generációk eltérő igényei az utóbbi évtizedekben egyre nagyobb kihívást jelentenek a munkaadók számára. Ahogy megállapítottuk, a Z generáció sajátos elvárásokkal és értékekkel lép be a munka világába, gyakran olyan munkakörnyezetet keresve, amely rugalmasságot, technológiai fejlettséget és személyes igények kielégítését biztosítja. Ezt figyelembe véve a dolgozat elsődleges célja annak vizsgálata, hogy **valóban több befektetés-e egy Z generációs munkavállalót foglalkoztatni, mint az elődjait?**

A kutatás különösen fontos abban a tekintetben, hogy a Z generáció motivációs mintázatait még nem értettük meg teljesen, és a hagyományos motivációs eszközök, amelyek a korábbi generációk esetében működtek, sokszor hatástalanok lehetnek a fiatalabb munkavállalókkal szemben. Ennek következtében a kutatás célja, hogy meghatározza, **milyen tényezők játszanak szerepet a Z generáció munkahelyi elégedettségében és elkötelezettségében, és milyen mértékben szükséges a munkáltatóknak alkalmazkodniuk ezekhez az elvárásokhoz.**

Felmerült bennem a kérdés, hogy akár jól működő rendszereket, vagy munkaköröket is át kell alakítani az új belépőkért? Tényleg a már meglévő dolgokat kell átalakítani? Nem a fiataloknak kellene beleszokni a munka világába?

Az általános elégedettség és a munkavállalók által érzékelt megbecsülés közötti összefüggés kulcsfontosságú tényező a munkahelyi elégedettség megértésében. Feltételezem, hogy **a megbecsülés érzése nemcsak az elégedettséget növeli, hanem erősíti a munkahelyhez való kötődést és az elköteleződést is.**

A munkavállalói elégedettség és motiváció közötti kapcsolat feltérképezése alapvető fontosságú, mivel a motiváció hajtóereje lehet a hosszú távú munkahelyi teljesítménynek és elkötelezettségnek. Arra számítok, hogy a kutatásom eredményeként megállapíthatom, hogy **a magasabb szintű elégedettség pozitív hatást gyakorol a munkavállalók motivációjára,** ami különösen fontos a Z generáció számára, akik kiemelten értékelik az érzelmi megerősítést és a támogató munkakörnyezetet.

A szakirodalom feldolgozás aközben feltűnt, hogy a munka és a magánélet közötti egyensúly kiemelkedően fontos a Z generációnak. Ezért azt is szeretném megvizsgálni, hogy **a munka-magánélet egyensúly, valamint a megbecsülés és elismerés érzése közötti összefüggés**

megállapítható-e. Úgy gondolom, hogy ez különösen fontos lehet a munkahelyek számára, mivel, ha az egyensúly növeli a munkahelyi elégedettséget, különösen a Z generáció körében, akik számára az egyéni igények tiszteletben tartása alapvető elvárás, mindenképp ebbe az irányba érdemes fejleszteni a munkahelyi kultúrát.

Így ebben a dolgozatban a következő kérdésekre keresem a válaszokat:

- Valóban több befektetés-e egy Z generációs munkavállalót foglalkoztatni, mint az elődjeit?
- Milyen mértékben szükséges a munkáltatóknak alkalmazkodniuk ezekhez az elvárásokhoz?
- A megbecsülés érzése valóban növeli az elégedettséget?
- Minél elégedettebb egy munkavállaló annál inkább motivált is?
- Van összefüggés a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a megbecsülés és elismerés érzése között?

A kutatás célja tehát nemcsak az, hogy feltárja a Z generáció motivációs mintázatait, hanem az is, hogy gyakorlati útmutatást nyújtson a munkáltatóknak arra vonatkozóan, hogyan egyensúlyozhatnak a különböző generációk eltérő elvárásai között, miközben biztosítják a munkahelyi elégedettséget és hatékonyságot. A dolgozatot elsősorban olyan HR vezetőknek és munkaadóknak ajánlom, akik szeretnék elégedett és kiegyensúlyozott Z generációba tartozó munkavállalókat foglalkoztatni, de emellett nem tudják, hogy érdemes-e azért a néhány fiatal munkavállalóért a jól bevált rendszert feladni.

4. Kutatás módszere és módszertana

A dolgozatom módszertani része két kutatási megközelítést egyesít: a szekunder és a primer kutatást. Ez a kombinált kutatási módszertan lehetőséget adott arra, hogy átfogó képet kapjak a különböző generációkba tartozó munkavállalók motivációjáról, elsősorban a Z generációról, miközben figyelembe vesszük mind a szakirodalomban található elméleti kereteket, mind az empirikus adatokból származó eredményeket.

4.1 Szekunder kutatás

A szekunder kutatásom célja a téma elméleti keretének megalapozása, amely magában foglalja a nemzetközi és hazai szakirodalom áttekintését. Ez a rész alapot nyújt a Z és egyéb generációkba tartozó munkavállalók motivációjának megértéséhez, és kontextusba helyezi a kutatási kérdéseket. A szakirodalom áttekintése során különös figyelmet fordítottam a különböző motivációelméletekre, mint például Maslow szükségletpiramisára és Herzberg kéttényezős elméletére. Ezek az elméletek segítettek az elméleti kitekintés részben megvilágítani, hogy milyen tényezők játszanak szerepet a motiváció kialakulásában, és milyen elvárások lehetnek relevánsak a különböző generációk, különösen a Z generáció számára. A szekunder kutatás részét képezték továbbá olyan friss kutatások is, amelyek a Z generáció munkahelyi viselkedését, igényeit és motivációját elemzik. Ezen forrásokból kiindulva az elméleti keret összekapcsolható a dolgozat kutatási kérdéseivel, különös tekintettel arra, hogy valóban több befektetés-e ezt a generációt motiválni, és hogy mennyiben különböznek az elvárásai a korábbi generációk elvárásaitól.

4.2 Primer kutatás

A primer kutatás során kvantitatív kutatási módszert alkalmaztam, amely kérdőíves felmérés formájában valósult meg. Ez a módszer lehetővé tette, hogy nagyobb mintán, strukturált módon gyűjtsek adatokat a munkavállalók motivációjáról és elvárásairól. A kérdőív összeállításánál külön figyelmet fordítottam arra, hogy a kérdések egyértelműek legyenek, és közvetlenül kapcsolódjanak a kutatási kérdésekhez. Az online lekérdezés révén sikerült széles körű mintát összegyűjteni, ami növeli az eredmények általánosíthatóságát.

4.3 Kérdőív szerkezete és kérdések típusa

A kérdőív több blokkból állt, amelyek célja a munkahelyi motivációk és elvárások különböző aspektusainak feltérképezése. A kérdések között szerepeltek demográfiai jellegű kérdések (például nem, végzettség), amelyek segítettek a válaszadók jellemzésében és az eredmények szegmentálásában. Továbbá, a kérdőívben több Likert-skála alapú kérdést is alkalmaztam, ahol a válaszadók egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelhették, mennyire értenek egyet az egyes állításokkal (pl. „Milyen mértékben érzi magát megbecsülve és elismerve munkahelyén?”). Emellett zárt kérdésekkel vizsgáltuk a munkavállalók igényeit a munkahelyi környezettel, fizetéssel, fejlődési lehetőségekkel és munkahelyi kultúrával kapcsolatban. A kérdések megírása során arra törekedtem, hogy a kérdések közvetlen kapcsolatban álljanak a kutatás főbb kérdéseivel. A teljes kérdőív megtalálható a Mellékletekben.

4.4 Minta és adatgyűjtés

A kérdőíves felmérésben 178 fő vett részt. Reméltem, hogy elég változatos lesz a kitöltők életkori megoszlása, ezért lehetőséget adtam Z-től eltérő generációba tartozó személyeknek a kitöltésre, de a kitöltők 76%-a a Z generációba tartozik (1997 és 2012 között születettek). Így a reprezentatív minta érdekében csak a Z generációba tartozó kitöltők válaszait vettem figyelembe.

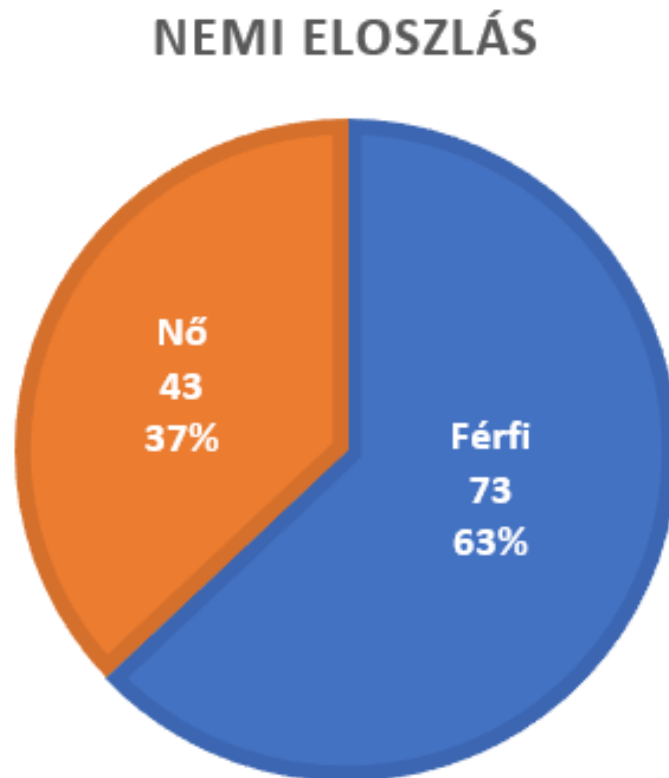
N=130 Z generációs válaszadó vett részt a kérdőíves felmérésen. Az adatokat online platformokon keresztül gyűjtöttem, ami megkönnyítette a kitöltési folyamatot, és lehetőséget adott arra, hogy változatos mintát vonjak be. A résztvevők különböző iparágakban és munkakörökben dolgoznak, ami lehetővé teszi, hogy szélesebb spektrumot kapjunk a Z generáció munkahelyi igényeiről és elvárásairól. Az online kérdőív névtelen volt, így a válaszadók őszintén oszthatták meg véleményüket.

5. Kutatás eredményei

5.1 . Demográfiai eredmények

A begyűjtött adatok statisztikai elemzése lehetővé tette a válaszok kvantitatív feldolgozását és az eredmények grafikus megjelenítését. A primer kutatás eredményei, amelyeket a következő szakaszban részletezünk, lehetőséget adnak arra, hogy empirikusan válaszoljunk a kutatási kérdésekre, és megértsük, milyen tényezők kritikusak a Z generációs munkavállalók motivációja szempontjából.

A válaszadók között több férfi szerepel, összesen 73 fő, míg a nők száma 43 fő. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezettek 37% -a nő, míg 63% -a férfi. Ezt az eloszlást láthatjuk a 3. ábrán.

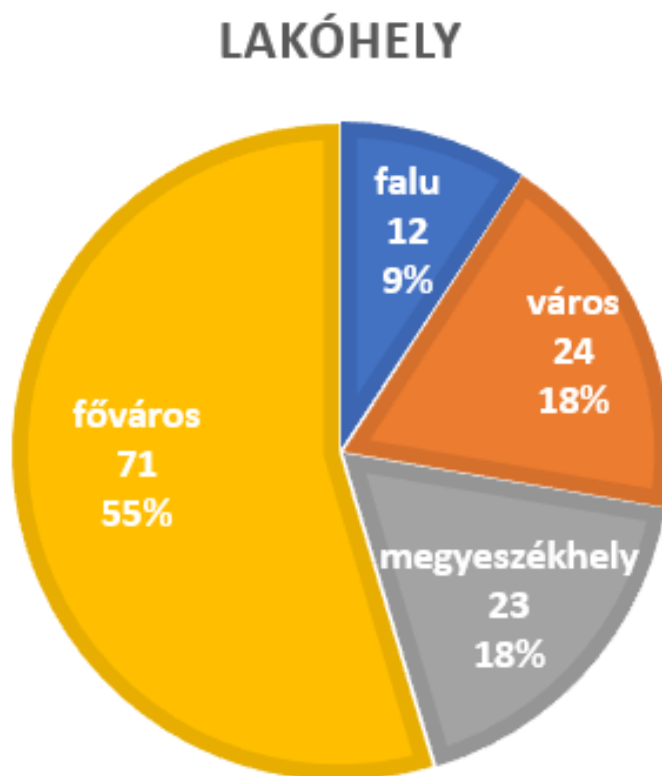


3. ábra: Nemi eloszlás

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján (2024), saját szerkesztés

A válaszadók korcsoport szerinti eloszlása irreleváns, tekintve, hogy mindannyian a Z generációhoz tartoznak.

A válaszadók legnagyobb része a fővárosban él, összesen 71 fő, ami a minta 55%-át jelenti. 24 fő él városban (18%), 23 fő megyeszékhelyen (18%), és 12 fő falun (9%). Ez alapján a válaszadók többsége városi környezetben él, különösen a fővárosban. Ezt láthatjuk az 5. ábrán.



4. ábra: Lakóhely szerinti eloszlás

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján (2024), saját szerkesztés

Ezek az adatok fontos kontextust adnak a további elemzésekhez, mivel rávilágítanak a válaszadók demográfiai jellemzőire, a nem, kor, és lakóhely szerinti eltérésekre.

		fő	százalék
végzettség	8 általános iskola	30	23%
	Középiskola érettségivel	74	57%
	Alapfokú diploma (BA)	21	16%
	Másodfokú diploma (MA)	5	4%
	Doktori diploma	0	0%
jövedelem	200 000 alatt	50	38%
	200 001 - 300 000	55	42%
	300 001 - 400 000	11	8%
	400 001 - 500 000	4	3%
	500 001 - 600 000	4	3%
	600 001 - 700 000	2	2%
	700 001 - 800 000	0	0%
	800 001 - 900 000	2	2%
	900 001 - 1 000 000	0	0%
	1 000 001 fölött	0	0%
tapasztalat	1 évnél kevesebb	61	47%
	1 - 5 év	58	45%
	5 - 10 év	11	8%
	11 - 15 év	0	0%
	15 év felett	0	0%
összes kitöltő		130	100%

1. táblázat: Munkával kapcsolatos kérdések

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján (2024), saját szerkesztés

A 6. ábra a válaszadók végzettség, jövedelem és tapasztalat szerinti eloszlását mutatja be. Látványosan szemlélteti, hogy ez a generáció életkorából adódóan milyen szakaszban jár tanulmányai, szakmai tapasztalatai, valamint munkahelyi jövedelme tekintetében.

A kérdőívet 130 Z generációs munkavállaló töltötte ki, akik közül a legtöbben érettségivel rendelkeznek, ez a válaszadók 57%-át teszi ki. A második leggyakoribb végzettségi szint az általános iskola, amelyet a kitöltők 23%-a jelölt meg. Ezekről a válaszadókról nem tudni, hogy befejezték-e már a tanulmányaikat, vagy szeretnének-e további végzettséget szerezni. Doktori diplomával senki sem rendelkezett a válaszadók közül. Elsősorban olyan célcsoportot ért el a kérdőív, akik jelenleg az alap- és középfokú képzettségi szinteken helyezkednek el.

A kérdőív kitöltői közül a leggyakoribb jövedelmi kategória a 200 001–300 000 Ft közötti tartomány, amelybe a válaszadók 42%-a tartozik. A második leggyakoribb csoport a 200 000 Ft alatti keresetűeké. A magasabb jövedelmi kategóriákban jelentősen kisebb a

részrtvevők aránya: mindössze 23 ember jelezte, hogy magasabb fizetéssel rendelkezne. A válaszadók túlnyomó része alacsony jövedelmi kategóriába tartozik, a kérdőív elsősorban ezt a társadalmi réteget érte el. Ami természetes, tekintve, hogy kezdő munkavállalókról beszélünk. Az eredmények segíthetnek abban, hogy a válaszadók életkörülményeit, motivációit és lehetőségeit a jövedelmi szintek tükrében jobban megértsük.

A kérdőívet kitöltők körében a munkatapasztalatok megoszlása is hasonló eltéréseket mutat. A válaszadók legnagyobb csoportja, 47%, kevesebb mint egy éve dolgozik, míg a második legnagyobb csoportot, 47%-ot, azok alkotják, akik egy évnél több, de öt évnél kevesebb ideje dolgoznak. 10 évnél senki nem dolgozik több ideje. Ez természetes, tekintve, hogy a legidősebb Z generációs ma legfeljebb huszonkilenc éves, tehát ha körülbelül tizenkilenc éves korában lett bejelentett állása, akkor most 10 éve, hogy dolgozik.

Az adatok alapján a kutatás célcsoportja is a korai karrierszakaszban lévő munkavállalókból áll, akik motivációi és preferenciái különbözhetnek a tapasztaltabb munkavállalókétól.

5.2 Motivációval kapcsolatos kérdések

	Milyen mértékben érzi magát megbecsülve és elismerve munkahelyén?		Milyen mértékben érzi, hogy kellőképpen szakmailag fejlődni tud jelenlegi pozíciójában?	
1	5	4%	7	5%
2	27	21%	25	19%
3	39	30%	34	26%
4	36	28%	31	24%
5	20	15%	28	22%
nem válaszolt	3	2%	5	4%
összes kitöltő	130	100%	130	100%

2. táblázat Megbecsülés és fejlődés kérdései

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján (2024), saját szerkesztés

A 7. ábra szerint az első kérdésre adott válaszok alapján az adatok azt mutatják, hogy a megkérdezettek többsége közepesen elégedett a munkahelyén kapott megbecsüléssel és elismeréssel, a válaszok között tapasztalható némi megoszlás. A skála alsó végén (1-es érték) 5 fő (4%) érezte magát teljesen megbecsületlennek. A 2-es értéket 27 fő (21%) választotta, ami arra utal, hogy ők is viszonylag alacsony szintű elismerést tapasztalnak. A skála közepén, a 3-as értéket 39 fő (30%) választotta. Ez azt sugallja, hogy majdnem minden harmadik

válaszadó nem érzi kiemelkedően sem elégedettnek, sem elégedetlennek magát. A 4-es értéket 36 fő (28%) választotta, míg a legmagasabb, 5-ös értéket 20 fő (15%) jelölte meg. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók 56%-a inkább elégedett vagy nagyon elégedett a munkahelyén kapott megbecsüléssel és elismeréssel.

A második kérdésre kapott válaszok alapján a válaszadók kis része, mindössze 5%-a érzi úgy, hogy egyáltalán nincs lehetősége szakmailag fejlődni jelenlegi pozíciójában. A válaszadók legjelentősebb része, 26%-a közepes mértékű fejlődési lehetőséget érzékel, de csaknem fele (46%) magas szintű elégedettséget fejez ki a szakmai fejlődési lehetőségekkel kapcsolatban.

	Milyen mértékben jellemezné általános motivációját jelenlegi munkahelyén?		Milyen mértékben jellemezné általános elégedettségét jelenlegi munkahelyén?	
1	11	8%	8	6%
2	26	20%	17	13%
3	41	32%	40	31%
4	30	23%	38	29%
5	19	15%	24	18%
nem válaszolt	3	2%	3	2%
összes kitöltő	130	100%	130	100%

3. táblázat : Motiváció és elégedettség kérdései

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján (2024), saját szerkesztés

A 8. ábrán látható, hogy az általános motiváció szintjét illetően a megkérdezettek 32%-a közepes szintű motivációról számolt be (3-as érték), ami a leggyakrabban választott válasz. A magasabb motivációt jelző 4-es értéket 23%, míg az 5-öst 15% választotta, ami arra utal, hogy a válaszadók körülbelül 38%-a pozitívabb motivációs szintről számolt be. Az alacsonyabb szintek közül a 2-est 20%, míg az 1-est 8% jelölte, ami azt sugallja, hogy a megkérdezettek többsége inkább motivált. Az eredmények összességében kiegyensúlyozott képet festenek.

Az általános elégedettség szintjét tekintve a válaszadók legnagyobb része (31%) a szintén a 3-as (közepes) értéket választotta, ami azt jelzi, hogy az elégedettségük mértéke kiegyensúlyozott vagy átlagos. 47% pedig közepesnél elégedettebb, vagy kiemelkedően elégedett a jelenlegi munkahelyén.

	Milyen mértékben jellemzné elkötelezettségét, lojalitását jelenlegi munkahelye iránt?		Milyen mértékben érzi, hogy összhangban van munkája és magánélete?		Milyen mértékben elégedett munkájáért járó bérezéssel, jutalmazással, munkáltatója által biztosított kompenzációs csomaggal?	
1	11	8%	9	7%	15	12%
2	29	22%	27	21%	31	24%
3	39	30%	34	26%	30	23%
4	30	23%	34	26%	27	21%
5	18	14%	23	18%	23	18%
nem válaszolt	3	2%	3	2%	4	3%
összes kitöltő	130	100%	130	100%	130	100%

4. táblázat : Elkötelezettség, célokkal való azonosulás és kompenzáció kérdései

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján (2024), saját szerkesztés

Az elkötelezettség és lojalitás szintjét tekintve a válaszadók legnagyobb része (30%) a 3-as értéket választotta, ami azt jelzi, hogy az elkötelezettségük és lojalitásuk közepes szinten van (9. ábra). Ezt követi az 4-es érték, amelyet 23% jelölt, ami pedig arra utal, hogy egy jelentős réteg lojalitása a munkahelyéhez általában magas, de nem kivételes. A közepesnél kevésbé lojális válaszadók száma 29 fő. Ennek alapján általánosan megállapítható, hogy a megkérdezettek 30%-a közepesnél kevésbé lojális, míg 37%-uk a közepesnél lojálisabb.

Az adatok alapján a válaszadók többsége (52%) közepesen, vagy közepesnél nagyobb összhangban tartja a munkáját és a magánéletét. 21% közepesnél kevéssé érzi ezt az összhangot. Ez arra utalhat, hogy bár az összhang általánosan kielégítő, még mindig jelentős azok aránya, akiknél ez a terület fejlesztésre szorulhat.

Az adatok alapján a válaszadók véleménye a bérezésről és kompenzációs csomagról világos képet mutat. A 2-es érték (elégedetlenség) a legnépszerűbb, amelyet a válaszadók 24%-a választott, tehát a többség inkább elégedetlen, 23% közepesen elégedett, míg 21% közepesnél elégedettebb a munkájáért járó bérezéssel és jutalmazással.

A 5-ös és 1-es válaszok kisebb arányban jelennek meg (18% és 12%), ami azt jelzi, hogy viszonylag kevés munkavállaló kiemelkedően elégedetlen, vagy kiemelkedően elégedett a bérezéssel.

5.3 Hipotézis vizsgálat

A továbbiakban felsorolom azokat a kutatási kérdéseimet hipotézisként megfogalmazva, amiket nem tudtam a szakirodalom alapján megválaszolni, és amiket az általam készített kérdőívre adott válaszok alapján elemeztem:

- **H1 hipotézis:** Az általános elégedettség szintje és a munkavállalók által érzékelt megbecsülés között szignifikáns összefüggés van.
- **H2 hipotézis:** A munkavállaló elégedettsége és motivációja között szignifikáns összefüggés van.
- **H3 hipotézis:** A munkavállalók munka és magánélet közötti összhangja, valamint az őket megillető megbecsülés és elismerés érzése között szignifikáns összefüggés van.

Mivel az adatok normális eloszlást követnek, ezért paraméteres statisztikai próbát alkalmaztam a megfogalmazott hipotézisek teszteléséhez. A változók közötti kölcsönös kapcsolat feltárására Pearson-féle korrelációelemzést végeztem. A korrelációs együttható, azaz az r , -1 és 1 közötti értéket vehet fel. Minél közelebb van az r értéke az abszolút érték 1-hez, annál erősebb pozitív kapcsolatot jelez. A szignifikanciaszintet a p érték mutatja, amelynek meg kell felelnie a $p < 0,05$ kritériumnak.

A kérdőív azon kérdéseit és korrelációit emelem ki, amik segítenek a fenti hipotéziseket igazolni vagy cáfolni.

A **H1** hipotézis vizsgálata során elemeztem az „elégedettség szintje” és a „munkavállalók által érzékelt megbecsülés” közötti kapcsolatot. A statisztikai próba eredménye alapján $p < 0,05$, ami azt jelzi, hogy a két változó között szignifikáns összefüggés mutatható ki. Az $r = 0,503$ érték közepesenél erősebb mértékű, pozitív irányú kapcsolatot jelez. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a szervezet céljaival való azonosulás szintje hatással van a munkavállalók munkahelyi motivációjára.

			Milyen mértékben érzi magát megbecsülve és elismerve munkahelyén?
Milyen mértékben jellemezné általános elégedettségét jelenlegi munkahelyén?	Pearson Correlation	1	,503**
	Sig. (2-tailed)		0
	N	130	130

5. táblázat : Pearson-féle korrelációelemzés a szervezet céljaival való azonosulás és a munkahelyi elkötelezettség tükrében

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján (2024), saját szerkesztés

A H2 hipotézis vizsgálata során a „munkahelyi elégedettség” és az „általános motiváció” közötti kapcsolatot elemeztem. A statisztikai próba eredménye alapján $p < 0,05$, tehát a két változó között szignifikáns összefüggés áll fenn. Az $r = 0,490$ érték pozitív irányú kapcsolatot jelent. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a motiváció szintje hatással van a munkavállalók munkahelyi elégedettségére.

			Milyen mértékben jellemezné általános elégedettségét jelenlegi munkahelyén?
Milyen mértékben jellemezné általános motivációját jelenlegi munkahelyén?	Pearson Correlation	1	,490**
	Sig. (2-tailed)		0
	N	130	130

6. táblázat : Pearson-féle korrelációelemzés a munkavállaló munkamotivációja és a munkavállaló elégedettsége tükrében

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján (2024), saját szerkesztés

A H3 hipotézis kapcsán a „munka és magánélet közötti összhang” és a „megbecsülés és elismerés érzése” változók közötti kapcsolat meglévőségét elemeztem. A statisztikai próba alapján, érvényesül a $p < 0,05$, miszerint a vizsgált változók között statisztikai összefüggés mutatható ki. Az $r = 0.452$, ami közepes intenzitású pozitív irányú kapcsolatra utal. A statisztikai próba alapján elmondható, hogy a munka és magánélet közötti összhang befolyásolja a munkavállalók megbecsülés és elismerés érzése.

			Milyen mértékben érzi, hogy összhangban van munkája és magánélete? (Munkája nem megy a magánélete rovására, magánélete nem megy a munkája rovására)
Milyen mértékben érzi magát megbecsülve és elismerve munkahelyén?	Pearson Correlation	1	,452**
	Sig. (2-tailed)		0
	N	130	130

75. táblázat : Pearson-féle korrelációelemzés a munkavállaló munkamotivációja és a munkahelyi elkötelezettség tükrében

Forrás: Kérdőíves felmérés alapján (2024), saját szerkesztés

6. Következtetések

Az első hipotézis kimondja, hogy „Az általános elégedettség szintje és a munkavállalók által érzékelt megbecsülés között szignifikáns összefüggést van.” A paraméteres statisztikai próba alapján megállapítottam, hogy a hipotézis helytáll.

A második hipotézis, ami azt állítja, hogy "A munkavállaló elégedettsége és motivációja között szignifikáns összefüggés van" szintén megállja a helyét a statisztikai próba alapján.

Éppen így a harmadik hipotézis, miszerint „A munkavállalók munka és magánélet közötti összhangja, valamint az őket megillető megbecsülés és elismerés érzése között szignifikáns összefüggés van.”

A szignifikanciaszint mind a három értékben bőven meghaladja **0,05** kritérium szintet, így mind a három hipotézis megfelel a valóságnak.

A dolgozatban a következő kérdésekre kerestem a válaszokat:

- Valóban több befektetés-e egy Z generációs munkavállalót foglalkoztatni, mint az elődjait?
- Milyen mértékben szükséges a munkáltatóknak alkalmazkodniuk ezekhez az elvárásokhoz?
- A megbecsülés érzése valóban növeli az elégedettséget?
- Minél elégedettebb egy munkavállaló annál inkább motivált is?
- Van összefüggés a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a megbecsülés és elismerés érzése között?

Az elméleti kitekintésben részben megállapítottuk a Z generáció motiválásának fő tényezőit. Minden HR szakembernek és munkaadónak figyelmébe ajánlom. A szakirodalomra alapozott ismereteim alapján egy Z generációs munkavállaló csak akkor motivált, ha a magasabb rendű szükségletei ki vannak elégítve. Míg a korábbi generációk már akkor is motiváltak voltak, ha az alacsonyabb rendű szükségleteiket kielégíthették. Így tényleg másmilyen lehetőséget kell biztosítani egy Z generációs munkavállalónak, mint egy X-esnek, vagy Boomer-nek. Tehát az

első kutatási kérdésem beigazolódt, miszerint valóban több befektetés egy Z generációs munkavállalót foglalkoztatni, mint elődjait. Meg kell találni azt az utat, ami megfelel a fiatalnak is és a vállalatnak is. Egy Z generációs munkavállaló minden nehézség nélkül, rendkívül szívesen vált munkahelyet, ha nem érzi jól magát egy munkakörnyezetben. Ha egy munkahely nem kedvez a fiatal munkavállalóknak, szembe kell néznie a ténnyel, hogy a munkavállalói belátható időn belül eléri a nyugdíj korhatárt. És akkor késő lesz beletanulni az új munkaerőpiac foglalkoztatásába. Tehát ha a vállalat hosszú távon is fent akar maradni, a munkáltatónak kell alkalmazkodnia a munkavállalóhoz, ami válasz a második kutatási kérdésre, a munkáltatóknak inkább kell alkalmazkodniuk a munkavállalók elvárásaihoz, mint fordítva. Hosszú távon biztosan.

Az önálló kutatásom eredményei alátámasztották, hogy a megbecsülés érzése kulcsfontosságú szerepet játszik a munkahelyi elégedettség növelésében. A harmadik kutatási kérdésre adott válasz igazolta, hogy a megbecsülés érzése és az elégedettség szorosan összefüggnek, hiszen a megbecsült munkavállalók jobban érzik magukat a munkahelyükön, és szívesebben teljesítenek.

A negyedik kutatási kérdésre adott válasz alapján az is bebizonyosodott, hogy az elégedettebb munkavállalók motiváltabbak is, ami különösen fontos egy olyan generáció számára, amely az érzelmi támogatást és az egyéni igények figyelembevételét kiemelten értékeli.

Az ötödik kutatási kérdés vizsgálata során pedig megerősítést nyert, hogy a munka és magánélet egyensúlya, valamint a megbecsülés érzése között szoros kapcsolat van. Ez arra enged következtetni, hogy a harmonikus egyensúly és az elismerés hosszú távon nemcsak a munkavállalók elégedettségét, hanem a vállalatok sikerességét is növeli.

A kutatás menetét rendkívül izgalmasnak találtam, és a későbbiekben sem szeretném elengedni ezt a témát. A dolgozat írása közben többször is felmerült bennem a kérdés, hogy mennyire tisztességes a Z generációhoz és az igényeikhez való igazodás a munkahelyi kultúra többi generációjával szemben. A további kutatásaimban arra szeretnék választ keresni, hogy az ilyen típusú alkalmazkodás hogyan befolyásolja a munkahelyi kohéziót, és milyen hatással van az idősebb generációkra, akik esetleg eltérő igényekkel rendelkeznek.

7. Felhasznált irodalom

Artha, F. & Miftachul, M. (2024) Increasing Productivity of Gen Z Employees: The Role of Flexible Work Arrangements and Participative Style *SA Journal of Human Resource Management* 22(0) 1-9

https://www.academia.edu/124064210/Increasing_Productivity_of_Gen_Z_Employees_The_Role_of_Flexible_Work_Arrangements_and_Participative_Style

Cuba, M. & Grabarczyk, P. (2022) MOTIVATION FOR THE WORK OF GENERATION Z IN THE CONTEXT OF PRE-CARIAT, *International Journal of New Economics and Social Sciences* 1(15) 125-134 DOI: 10.5281/zenodo.7114151 Elérhető: https://www.academia.edu/92444008/Motivation_for_the_Work_of_Generation_Z_in_the_Context_of_Pre_Cariat

Czuba, M. & Grabarczyk, P. (2022) Motivation for the work of generation Z in the context of pre-cariat *International Journal of New Economics and Social Sciences* 1(15)2022 Elérés: https://www.academia.edu/92444008/Motivation_for_the_Work_of_Generation_Z_in_the_Context_of_Pre_Cariat

Cseh, N. (2024) Hatékony motivációs stratégiák a Z generációs fiatal munkavállalók hatékony foglalkoztatása érdekében *Új munkaügyi szemle - Talentum rovat* 5(2)2024 81-93

Dobák, M. és Antal, Zs. (2016) Vezetés és szervezés - Szervezetek kialakítása és működtetése, Akadémiai Kiadó, Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz_187

Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15. DOI: 10.1109/EMR.2011.5876168

Fauzi, W. M. M., Hussein, N., Razali, M. Z. M., Anwar, A. N., Omar, N. B. (2024) Motivation in Learning and Happiness: A Study among Generation Z University Students in Malaysia *Information Management and Business Review*, 16(3) 676-684 DOI:10.22610/imbr.v16i3(I).4021 Elérés: https://www.researchgate.net/publication/384250561_Motivation_in_Learning_and_Happiness_A_Study_among_Generation_Z_University_Students_in_Malaysia

Francis-Smith, J. (2004). Surviving and thriving in the multigenerational workplace. *Journal Record*

Gibson, J. W., Greenwood, R. A. & Murphy, Jr., E. F. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management* - Third Quarter, 4(3), 1-8 DOI:10.19030/jdm.v4i3.4959 https://www.researchgate.net/publication/262725755_Generational_Differences_In_The_Workplace_Personal_Values_Behaviors_And_Popular_Beliefs

J. Manoj, D. C., R. Shanmugam, Rajeswari, P. S. (2022) Generation Z at Workplace *NeuroQuantology*, 20(5) 3717-3729 DOI: 10.14704/nq.2022.20.5.NQ22669 https://www.academia.edu/80710853/GENERATION_Z_AT_WORKPLACE

J. Teaching the Gen-Z Percussionist. Elérés: https://www.academia.edu/40699631/Teaching_the_Gen_Z_Percussionist

Juhász, Cs. (2017) Z generációs hallgatók felsőoktatási motivációjának vizsgálata. *Közép-Európai Közlemények*, 10(2), 131–141. Elérés: <https://www.iskolakultura.hu/index.php/vikekkek/article/view/12434>

Katarzyna, J. (2022) Motivation as a factor in educational and professional career planning of generation Z. *Labor et Educatio* 10/2022, 95-111, DOI: 10.4467/25439561LE.22.008.17534 https://www.researchgate.net/publication/370246303_Motivation_as_a_factor_in_educational_and_professional_career_planning_of_generation_Z

Kőműves Zs., Hopp A., Szabó-Szentgróti G. (2022) Generációs különbségek és motiváció az élelmiszeriparban *Studia Mundi -Economica*, 9(2), 37-48 Elérhető: <https://journal.uni-mate.hu/index.php/stm/article/view/3027/3804>

M., Bussin, M. H. R., & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1-10. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/804>

Matiscsákné L. M. & Juhász, I. (2013) Emberi erőforrás-gazdálkodás Elérhető: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf>

Nagy Á. & Oross, D. (2016) IFJÚSÁGÜGY - SZÖVEGGYŰJTEMÉNY I. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://real.mtak.hu/32831/1/kotet.indd.pdf>

Nagy, Á. & Kölcsey, A. (2017) Mit takar az alfa generáció *Metszetek* 6(3) 20-30, DOI: 10.18392/metsz/2017/4/2 file:///C:/Users/user/Downloads/metszetek_201703_02+Nagy-Kolcsey.pdf

Németh, K. (2023) A vállalati szféra felelősségvállalása a folyamatos, kiszámítható és naprakész tudással rendelkező munkaerőellátottság érdekében, *TDK dolgozat, Pannon Egyetem, Gazdálkodási kar, Zalaegerszeg* Elérhető: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/id/eprint/26268/1/n%C3%A9meth_klaudia_2023TDK.pdf

Pik Kuan, L. & Ananthalakshmi M. (2021) Impact of Motivation on Job Satisfaction among Gen-Z within FMCG industry in Klang Valley, Malaysia, *Journal of Business and Management* 23(6), 21-23 DOI: 10.9790/487X-2306011223 Elérhető: https://www.academia.edu/49226426/Impact_of_Motivation_on_Job_Satisfaction_among_Gen_Z_within_FMCG_industry_in_Klang_Valley_Malaysia

Rohayati, T., Destalani, A., A., Arizka, H. D., Fahrezi, M. D., Wati, D. D., (2022). Impact of Job Satisfaction, Positive Organizational Culture and Meaningful Work on Turnover Intention in Gen Z, *World Scientific and Engineering Academy and Society* Vol.:22 613-621 DOI: 10.37394/23202.2023.22.62 Elérés: https://www.academia.edu/114939490/Impact_of_Job_Satisfaction_Positive_Organizational_Culture_and_Meaningful_Work_on_Turnover_Intention_in_Gen_Z

Soulez S, Guillot-Soulez C., (2011) Recruitment marketing and generational segmentation:a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y *Recherche et Applications en Marketing* 26(1) https://www.researchgate.net/publication/268808008_Recruitment_Marketing_and_Generational_Segmentation_A_Critical_Analysis_Based_on_a_Sub-Segment_of_Generation_Y

Székely L. (2020) A generációs elméletek értelméről *Szociológiai Szemle* 30(1): 107–114.
chrome

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://real.mtak.hu/117992/1/2020_1_7.pdf

Tari, A. (2010). Y generáció. Jaffa Kiadó
Turner, B. S. (1998). Ageing and generational conflicts: A reply to Sarah Irwin author. The London School of Economics and Political Science, <https://www.jstor.org/stable/591314?origin=crossref>

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150–161.

Elérhető:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430710733631/full/html>

8. Mellékletek

8.1 Kérdőív

Kedves Kitöltő!

Hegy Bernadett Zsanett vagyok, a Károli Gáspár Református Egyetem Gazdaságtudományi Kar másodéves hallgatója az Emberi Erőforrások alapszakon. A kérdőív Tudományos Diákköri Konferencia dolgozathoz készült. A kutatásom célja, hogy felmérjem a különböző generációk motivációját a munkahelyeken, megállapítsam hogyan érhető el a munkavállaló elégedettsége.

A kitöltés körülbelül 5-7 percet vesz igénybe, és teljesen anonim, az adatokat kizárólag kutatási és statisztikai adatgyűjtési célokra használom fel. Köszönöm, hogy részt vesz a kutatásomban!

Neme:

- nő
- férfi

Életkora:

- 20 év alatt
- 21-30 év
- 31-40 év
- 41-50 év
- 51 év felett

Lakhelye:

- főváros
- megyeszékhely
- város
- falu

Legmagasabb iskolai végzettsége:

- 8 általános iskola
- Középiskola érettségivel
- Alapfokú diploma (BA)
- Másodfokú diploma (MA)
- Doktori diploma

Havi nettó jövedelme:

- 200 000 alatt
- 200 001 - 300 000
- 300 001 - 400 000
- 400 001 - 500 000
- 500 001 - 600 000
- 600 001 - 700 000
- 700 001 - 800 000
- 800 001 - 900 000
- 900 001 - 1 000 000
- 1 000 001 fölött

Munkatapasztalata:

- 1 évnél kevesebb
- 1 - 5 év
- 5 - 10 év
- 11 - 15 év
- 15 év felett

Foglalkoztatás típusa:

- szellemi foglalkoztatott
- fizikai foglalkoztatott

Milyen mértékben érzi magát megbecsülve és elismerve munkahelyén? (Kérem, választ értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-egyáltalán nem, az 5-teljes mértékben opciókat jelöli)

Milyen mértékben érzi, hogy kellőképpen szakmailag fejlődni tud jelenlegi pozíciójában? (Kérem, választ értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-egyáltalán nem, az 5-teljes mértékben opciókat jelöli)

Milyen mértékben jellemezné általános motivációját jelenlegi munkahelyén? (Kérem, választ értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-egyáltalán nem, az 5-teljes mértékben opciókat jelöli)

Milyen mértékben jellemezné általános elégedettségét jelenlegi munkahelyén? (Kérem, választ értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-egyáltalán nem, az 5-teljes mértékben opciókat jelöli)

Milyen mértékben jellemezné elkötelezettségét, lojalitását jelenlegi munkahelye iránt? (Kérem, választ értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-egyáltalán nem, az 5-teljes mértékben opciókat jelöli)

Milyen mértékben tud azonosulni a szervezet/vállalat/intézmény céljaival, amelynél dolgozik? (Kérem, választ értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-egyáltalán nem, az 5-teljes mértékben opciókat jelöli)

Milyen mértékben elégedett munkájáért járó bérezéssel, jutalmazással, munkáltatója által biztosított kompenzációs csomaggal? (Kérem, válaszát értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-egyáltalán nem, az 5-teljes mértékben opciókat jelöli)

Melyek azok a munkahelyi körülmények, tényezők, amelyek motiválják a hatékony munkavégzésre? (Több válasz megjelölése lehetséges)

- vezetői stílus
- visszajelzés
- korszerű berendezések
- pozitív légkör
- fejlődési lehetőség
- rugalmasság
- célok és érthető feladatok
- home office
- Egyéb:

Melyek azok a munkahelyi körülmények, tényezők, amelyek gátolják hatékony munkavégzését? (Több válasz megjelölése lehetséges)

vezetői stílus

- visszajelzés hiánya
- nem megfelelő fizikai körülmények
- túlterheltség
- nem megfelelő munkaeszközök
- rugalmatlanság
- nem megfelelően kommunikált célok és feladatok
- Egyéb:

Milyen mértékben érzi magát a társadalom hasznos tagjának? (Kérem, válaszát értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-egyáltalán nem, az 5-teljes mértékben opciókat jelöli)

Milyen mértékben érzi, hogy összhangban van munkája és magánélete? (Munkája nem megy a magánélete rovására, magánélete nem megy a munkája rovására) (Kérem, válaszát értékelje 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol az 1-egyáltalán nem, az 5-teljes mértékben opciókat jelöli)

Amennyiben munkahelyi kihívással találja szemben magát, akkor:

- A kihívás lelkesít és azon vagyok, hogy a maximumot kihozva magamból a lehető legjobb megoldást találjam a problémára.
- A kihívás eltántorít és azon vagyok, hogy a lehető leggyorsabban elkerüljem a problémát.
- Egyéb: