

OTDK-dolgozat

2023

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**



**ÖSZTÖNZÉSI LEHETŐSÉGEK A GENERÁCIÓS
KÜLÖNBSÉGEK TÜKRÉBEN**

**INCENTIVE OPPORTUNITIES IN THE LIGHT OF
GENERATIONAL DIFFERENCES**

Pelyák Lejla

Konzulens: Dr. habil. Dajnoki Krisztina

Kézirat lezárásának dátuma: 2021. október 27.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. TÉMAFELVETÉS	2
3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
3.1. MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK	7
3.2. AZ ÖSZTÖNZÉS SZEREPE, JELENTŐSÉGE A SZERVEZETBEN	12
3.3. GENERÁCIÓMENEDZSMENT	17
3.3.1. A generáció fogalmi megközelítése	17
3.3.2. A generációs sajátosságok ismertetése	19
3.3.3. A generációmenedzsment jelentősége a szervezetben	23
3.4. GENERÁCIÓS KUTATÁSOK ÉS AZOK EREDMÉNYEI HAZAI VISZONYLATBAN	25
3.5. A SZAKIRODALMI FEJEZET ZÁRÁSA, ÖSSZEGZÉSE	26
4. ANYAG ÉS MÓDSZER	27
5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	31
5.1. A MUNKAVÁLLALÓK FŐBB SZOCIO-DEMOGRÁFIAI ADATAI	31
5.2. A KÉRDŐÍV ALAPJÁN MEGÁLLAPÍTHATÓ EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	37
5.2.1. Az egyéni ösztönzésre vonatkozó eredmények ismertetése	37
5.2.2. A szervezethez kapcsolódó kérdések elemzése	43
5.2.3. Munkához/munkakörhöz kapcsolódó kérdések elemzése	48
6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	56
ÖSSZEFOGLALÁS	62
IRODALOMJEGYZÉK	64
MELLÉKLETEK	I
1. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV	II

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A munkavállalókat motiváló tényezők statisztikai eredményei	38
2. táblázat: Jövőbeli munkahely-megtartási szokások megoszlása generációs bontásban	52
1. ábra: A humán erőforrás gazdálkodás funkcióinak fejlődése	6
2. ábra: Maslow-piramis.....	8
3. ábra: Herzberg motivációs modellje	9
4. ábra: A célkitűzés-elmélet.....	12
5. ábra: A vállalati ösztönzés modellje.....	14
6. ábra: Cafeteria juttatások.....	15
7. ábra: A teljes körű javadalmazás modellje.....	16
8. ábra: A kutatási program struktúrája.....	27
9. ábra: A válaszadók generációk szerinti megoszlása	31
10. ábra: A válaszadó generációk nemenkénti megoszlása	32
11. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége generációk szerinti megoszlásban	33
12. ábra: A generációk állandó lakhely szerinti megoszlása	34
13. ábra: A generációk foglalkoztatás szerinti megoszlása	35
14. ábra: A generációk beosztás szerinti megoszlása	36
15. ábra: A válaszadó generációkat foglalkoztató szervezetek típusa szerinti megoszlás.....	36
16. ábra: Tisztelet és megbecsülés hatása a generációk motivációjára.....	39
17. ábra: A pénzbeli juttatásokra érkezett válaszok generációk szerinti bontása	40
18. ábra: A nem pénzbeli juttatásokra érkezett válaszok generációk szerinti bontása	41
19. ábra: A cafeteria elemek preferenciáinak megoszlása az Y generáció esetében	43
20. ábra: A válaszadók higiéniés tényezőkkel való elégedettsége generációs megoszlásban	44
21. ábra: A válaszadók motivátor tényezőkkel való elégedettsége generációs megoszlásban	46
22. ábra: Az elismeréssel kapcsolatos elégedettség átlagértéke generációs bontásban	47
23. ábra: A munkaidő beosztással kapcsolatos preferenciák generációs megoszlásban	48
24. ábra: A munka és magánélet közötti egyensúly meglétének és fontosságának megoszlása a különböző válaszadó generációknál	50
25. ábra: A generációk elégedettsége a teljesítményükre gyakorolt tényezőkkel kapcsolatban	51

26. ábra: A generációk elégedettsége a bérezéssel kapcsolatban	54
---	----

1. BEVEZETÉS

Napjainkban jelentősegteljesen változnak a világ adta körülmények, mely az embereket nagy mértékben befolyásolja az élet több területén, ideértve a munkavállalás kérdéskörét is. A HR szakmának mindaddig kiemelkedő szerep tulajdonítható, ameddig a szervezetek teljesítményét a humán erőforrás jelenléte erősíti. A szervezeteknél az emberhez hasonló jellemvonásokkal rendelkező erőforrás nem áll rendelkezésre, így elengedhetetlen annak a megfelelően kivitelezett koordinálása, mely feladat elsősorban a HR szakemberek kezeiben összpontosul.

Esszenciális kritérium, hogy a szervezet működése mellett a humán menedzser átlassa a különféle menedzsment feladatokat és megértse a munkavállalók aspektusait, ami mögöttes tudás nélkül nem valósulhat meg. Számos nagyvállalat, cég és egyéb szervezet terjeszkedik, bővítve a telephelyeik számát, megjelennek több nagyvárosban vagy akár kisebb településeken is, mely a rendelkezésre álló munkahelyek számát növeli. A HR szakemberek a toborzás folyamatától kezdve a munkaügyi kapcsolatokon keresztül, a szervezet- és személyzetfejlesztésen át egészen a leépítésig, elbocsátásig szerepet vállalnak a szervezetek életében. Ezen területek mellett a HR munkakörök magukban rejtik az egyes menedzsment területek koordinálását is, melyek egyre jelentősegteljesebb pozíciót vesznek fel a HR területén belül, hiszen a menedzsment rendszerek szervezetekhez igazodó kialakításával a humán munkaerő megszerzése, megtartása és irányítása precízebb, de egyszerűbben kivitelezett keretek között valósulhat meg.

A szervezetek elsődleges célja a magas szintű eredményesség elérése, mely hatékony munkavégzés nélkül nem jön létre. A munkavállalók célravezető koordinálását segíti egy kollektív ösztönzési rendszer kialakítása, formálása és fejlesztése, ami bár egységesen kezeli a szervezetet, de mégis különálló odafigyelést kapnak az egyes generációk, a különbözőségüket és gondolkodásmódbeli eltéréseiket szem előtt tartva. Meglátásom szerint a generációk változatosságának kutatása és megértése kulcsszerepet tölt be egy szervezet humán erőforrás stratégiájának konzisztens felépítésében. Ezek a tényezők segítettek ahhoz, hogy ezen témakörök tanulmányozása mellett határozzam el magam.

2. TÉMAFELVETÉS

Gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatóként többirányú tudásra tettem szert az egyetemi éveim alatt, de leginkább a humán erőforrás gazdálkodás témakörét érintő órák ragadták meg a figyelmem. Így esett a választásom egy olyan témára, amely ezen a szakterületen belül helyezkedik el. Fontosnak tartom a humán erőforrás menedzsment munkáját, a közeljövőben olyan munkát szeretnék végezni, ami ehhez a tudományághoz kötődik. Az egyének eltérő szemszögeivel való megismerkedés, valamint a számukra megfelelő munkahelyi (és egyben magánéleti) státusz megtalálása avagy kialakítása nagyon fontos mind a szervezet, mind az egyén helyzetét tekintve.

Generációról generációra változnak a szokások, és az átélt élményeknek köszönhetően a szemléletmódok is, mely a HR szakmában tevékenykedő szakemberek munkáját megnehezíti, de egyben érdekesebbé és kreatívabbá teszi. A különböző korosztályok menedzselési politikája és stratégiája ennek következtében nem azonos tényezőkön alapszik. A korból adódó eltérések egyaránt motiváció és ösztönzés terén fellépő kontrasztokat alakítanak ki.

A szervezeten belül az emberi erőforrás koordinálását a generációmenedzsment és az ösztönzésment mint HR funkciók segítik. Kiemelt szereppel bír a munkavállalók elégedettségérzetének megteremtése, mely részben az egyéni preferenciák és a motiváció figyelembevételével valósulhat meg. Nem elhanyagolható faktor a munkavállalók korából adódó különbségek megfigyelése, hiszen a tapasztalatok és élmények adta sajátosságok befolyásolják a munkavállalók munkához való kötődését, munkával való viszonyát. Ennek érdekében meg kell vizsgálni a különböző korosztályok viselkedésmódját és látásmódját, hogy milyen tényezők és mekkora mértékben hatnak a munkavállalók teljesítményére.

A célkitűzések elérése érdekében szakirodalmi és primer kvantitatív kutatás végzek, hogy a gyakorlatban is hasznosítható megoldások megfogalmazása valósuljon meg a dolgozat eredményeként. A kvantitatív kutatás online kérdőívezés keretein belül valósult meg (n=280). A szakirodalom megfelelő alapot biztosít ahhoz, hogy a feldolgozott kvantitatív kutatási kimeneteket összekapcsoljam a korábbi kutatások eredményeivel és egyezőséget állapítsak meg vagy épp ellenkezőleg, ellenvetések alapján vonjak le konklúziót a vizsgált témát illetően. A szakirodalom esetében egyaránt hazai és nemzetközi tanulmányokat vettem alapul a szerteágazóbb és átfogóbb képalkotás érdekében. A kérdőívre épülő értékelések viszont kizárólag magyar vonatkozásúak az elért válaszadókat figyelembe véve.

A kutatás általános célja, hogy hazai és nemzetközi szakirodalom segítségével átfogó képet adjak a motiváció és az ösztönzés szerepéről, jelentőségéről a szervezetben, illetve ismertessem a generációmenedzsment, mint szintetizáló funkció sajátosságait, tevékenységi területeit. Célul tűztem ki, hogy primer és szekunder kutatás keretein belül feltárjam a munkavállalók ösztönzési lehetőségeit a generációk sajátosságait figyelembe véve. Egy háztartásban is gyakran több generáció tölti együtt a mindennapjait, ahol a korkülönbségek más aspektusokat fogalmazznak meg egy-egy témát illetően, s ez a korból és múltban átélt események, tapasztalatok alapján kialakult nézetbeli eltérés megjelenik a szervezetek életében is, és komoly hatással van például a munkahelyi légkörre, a szervezeti kommunikációs sajátosságokra vagy a munka hatékonyságára.

A kutatás célja, hogy az említett témakörök átfogó szakirodalmi ismertetésével és a saját kutatás segítségével az alábbi hipotézisekre megfelelő választ kapjak:

- *H1: A Baby-boomer generáció tagjai számára a tisztelet nagyon fontos tényező a mindennapi életben, így a munkahelyi szerepkörükben is. Azt feltételezem, hogy számukra a legfontosabb a tisztelet és megbecsülés megléte a többi generáció munkahelyi elvárásaihoz képest (András, 2017; Venter, 2017).*
- *H2: Feltételezem, hogy az X generáció tagjainak a legkisebb az elégedettsége a munka és magánélet egyensúlya között. A kutatási eredmények alapján az X generációnak nehezebb esik megteremteni a stabilitást, az egyensúlyt a rengeteg munka és a család fontossága között (Smith, 2008; Varga, 2017; Szabó, 2017).*
- *H3: A gyors munkahelyváltások leginkább a fiatalabbak körében jelentkeznek, mely több okra is visszavezethető, így a következő hipotézisem azt állítja, hogy a munkahely iránti hűség és lojalitás hiánya leginkább a Z generáció esetében figyelhető meg (Csehné, 2017; Hadabás, 2018; Schroth, 2019).*

A kutatás végső célja, hogy a vizsgálati eredményekre alapozva olyan következtetések és javaslatok kerüljenek megfogalmazásra, melyek a szervezetek vonzási, ösztönzési, generációmenedzselési stratégiájában és gyakorlatában hasznosíthatóak.

3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A rohamosan átalakuló világ gyors és eredményes reakciókat követel a szervezetek részéről, annak érdekében, hogy lépést tartsanak a változásokkal. A szervezetek életében felmerülő módosulások a munkavállalók viselkedésmódjára is jelentős hatást gyakorolnak. Mivel a humán tőke meghatározó szerepet tölt be a vállalati struktúrában, annak megfelelő koordinálása elengedhetetlen tényező manapság (*Mészáros – Kollár, 2017*). Szervezeti szinten az emberi erőforrás menedzsment irányítja és szabályozza a munkaerőt.

Az emberi erőforrás menedzsment (human resource management, továbbiakban HRM, HR) száz évnél is hosszabb kiindulási pontra nyúlik vissza. Az emberi erőforrás menedzsment elődjét, a személyzeti menedzsment területét az ipari forradalom színre lépése formálta, folyamatosan reagálva a környezeti kihívásokra, változásokon esett át, újabb és újabb feladatokkal gazdagodott. A vállalat stratégiájába bekapcsolódó HR a szervezet által felállított célok alapján működik, így biztosítani tudja a célok elérése érdekében szükséges munkaerőt. A munkaerő biztosítása mellett, a munkaerő megfelelő allokálása sem elhanyagolható tényező a szervezeten belül (*Kun – Ujhelyi, 2018*). Vállalatonként eltérő célok, eltérő időintervallumok képezik a stratégiai célok alapstruktúráját. Ezekhez a stratégiákhoz vezethetők vissza az emberi erőforrás stratégiák felépítései. Így fő tényező például a vállalati stratégiai célokkal egybevágó emberi erőforrás szükséglet megléte, a hatékony és eredményes értékteremtés, valamint az ehhez kapcsolódó érintettek motiválása a személyre szabott technikákkal. Napjainkban már nem csak a stratégiai kivitelezés részeként, hanem annak a létrehozásában és szükséges módosításaiban is szerepet játszanak a HR-szakemberek. A HR területén tevékenykedők munkája rendkívül összetett és több ismérv is felsorakozik az eredményes szakember kifejezés mögött. Rohamos léptekben változik a világ és a munkaerő megfelelő koordinálása érdekében nekik is fel kell venni a ritmust és lépést tartani a változásokkal, amelyeket az emberi erőforrás menedzsment fejlődése magában rejt. Egyaránt törekedniük kell a vállalaton belül meghatározott rövid- és hosszútávú célok megvalósítására, hiszen ez egy véget nem érő folyamat. A rövidtávú mellett, a hosszútávú terveknek is összhangban kell állniuk a szervezeti célokkal. Emellett a humán erőforrás menedzselése nem kizárólag a HR specialisták feladata, hanem a felső vezetéssel egyetemben hozzák a közös döntéseket. Egy HR munkatárs nem csupán egyetért és végrehajtja azokat a feladatokat, melyeket a felsővezetés elvár, hanem proaktívan közreműködik és a saját ötleteit, szándékait is kifejezi, hogy fenntartható szervezeti struktúra kerüljön kiépítésre. A szervezeten belüli közösség

összekovácsolását is elősegíti, ezzel megteremtve a munkavállalói jóllét magasabb szintjét. Nem kizárólag a szervezeten belül tevékenykedik, hanem az üzleti közösség oszlopos tagja, ahol a tudáscsere, tapasztalatok megosztása zajlik. A pandémiás időszak elősegítette, hogy a szervezetek belső kommunikációja felerősödjön és ez a HR gyakorlatára is jelentős befolyást gyakorol (Szóts-Kováts, 2006; Karolinyné, 2019; Chikán, 2020; hrportal.hu, 2021).

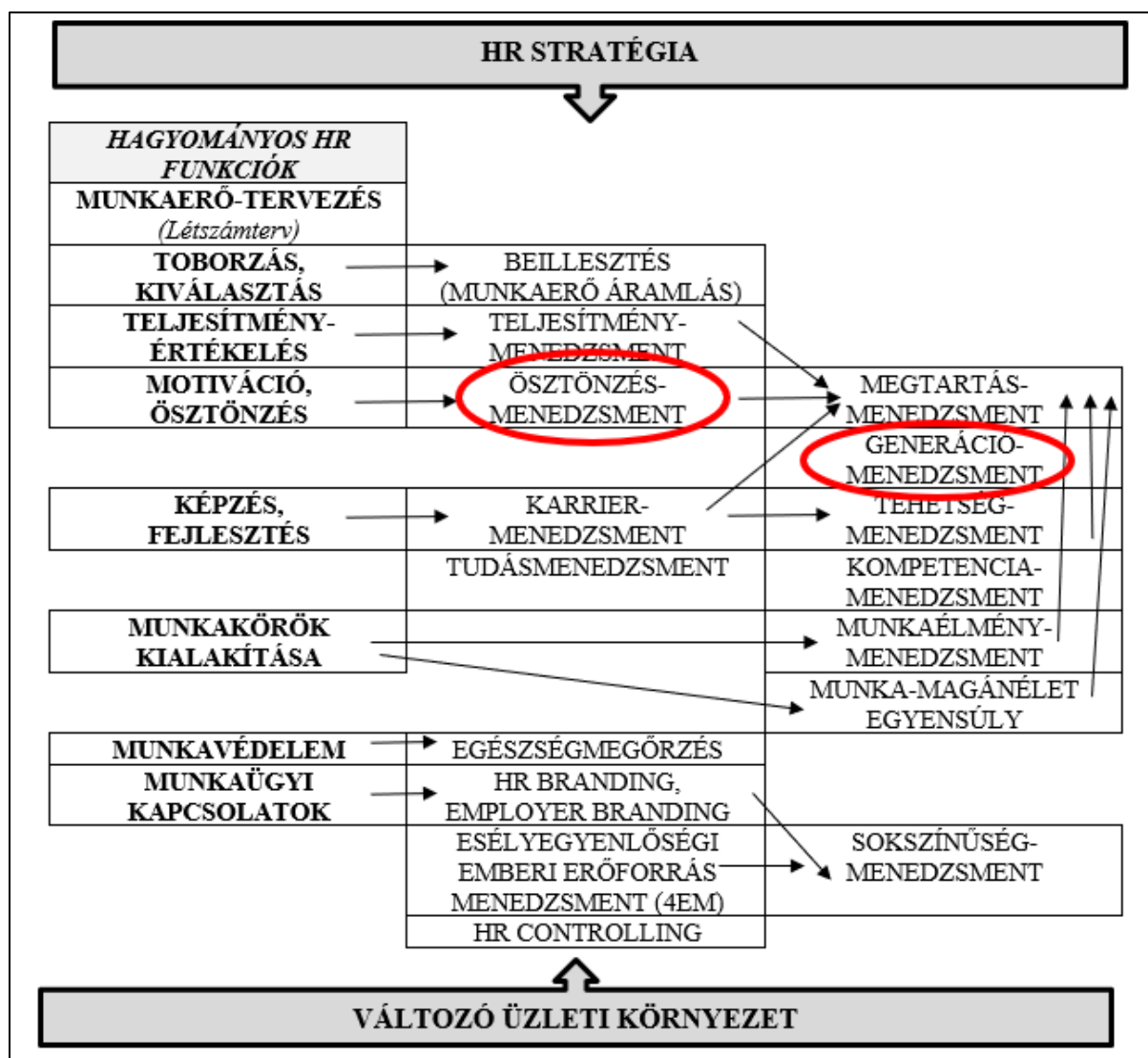
Auginis (2019) szerint azok a szervezetek, amelyek több és jobb erőforrásokkal rendelkeznek, sikeresebbek, mint azok, akik számára elenyészőbb mértékben vannak jelen az erőforrások. Ez egyaránt vonatkozik a multinacionális cégektől kezdve a kisebb, akár kezdő start up-okra vagy non-profit szervezetekre. A mai globalizált világban, relatíve egyszerűbb „alapanyagokra” szert tenni ugyanabból a forrásból, mint a versenytársaknak. Ellenben a fő erőforrás, az ember megszerzése és megtartása összetettebb folyamat. Attól függetlenül, hogy a cégek profiljait megvizsgálva ugyanazon termékek és szolgáltatások palettája kerül a szemünk elé, a szervezetben folyó munkálatokba és ezek összekapcsolódásába nem látunk bele. Az elkötelezett, motivált és tehetséges munkavállalók nem tehetők egy kalap alá a beszerzett, avagy előállított termékekkel.

Manapság a legtöbben úgy tekintenek az emberre, mint a legjelentősebb erőforrásra a szervezetek által alkalmazott tőkeelemek körében. Tapasztaljuk, hogy egyre inkább megfigyelhető az embernek, mint erőforrásnak a felértékelődése. Az embert, mint erőforrást nem költségtényezőként, hanem megtérülő befektetésként tartják számon a vállalatok, hiszen értéket teremt. Az emberi erőforrás tartós, nem használódik el, hanem épp ellenkezőleg, a megfelelő fejlesztésekkel folyamatos fejlődési lehetőségeknek van kitéve. Fokozni lehet a teljesítményét, odafigyelve arra, hogy mely életszakaszában mely jellemvonásai a legerősebbek és ennek megfelelően célszerű a legjobb képességeit igénybe venni. Egyedi, nem lehet utánózni, képes önálló döntések meghozatalára és az önálló munkavégzés sem esik neheze. Összetartja a szervezetet és az egyéb erőforrások alkalmazását is megkönnyíti. Rengeteg lehetőség rejlik benne, a vezetők feladata pedig a potenciális használata ennek az erőforrásnak (Szakács, 2016; Chikán, 2020).

Karolinyné (2019) alapján versenyelőnyhöz juthat egy szervezet a humán tőkéjének segítségével, ha képes a speciális emberi erőforrásainak tulajdonságaira alapozva nem másolható és egyaránt nagy teljesítményű képességek kiépítésére. A jobb képességű egyének foglalkoztatásával fölényre tehet szert, mégpedig annak köszönhetően, hogy a különleges képességekkel rendelkező egyének különböző területeken megvalósítható teljesítményei átlagon felüli eredményeket hoznak.

Évekkel ezelőtt a tehetséges dolgozók megszerzése volt a cél, ám napjainkra a

megtartásuk és a lojalitásuk kiépítése jelentősebb szerepet vesz fel a vállalati stratégiában. A mobilitás növekedésével szemben a népesség csökken, így redukálódik a kiemelkedő teljesítményű, különleges képességű munkavállalói kör (Gergely – Pierog, 2018; Szondi – Gergely, 2021).



1. ábra: A humán erőforrás gazdálkodás funkcióinak fejlődése

Forrás: Dajnoki – Héder, 2017

Az EEM folyamatos fejlődésének és szemléletmódváltásának köszönhetően az elmúlt évek során több új funkcióval gyarapodott az emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységterülete. Az 1. ábra a hagyományos funkciók mellett szemlélteti a HR fejlődésének köszönhetően kialakult egyéb menedzsment területeket, ahol látható a vizsgált területek elhelyezkedése és kapcsolata a többi részterülettel. A területek kapcsolatát tekintve kiemelném

azt, hogy minden mindennel összefügg, az emberi erőforrás menedzsment akkor érhet el jó HR stratégiát, ha a tradicionális és a nem hagyományos funkciókat együttesen alkalmazza.

Az emberi erőforrás menedzsment jelentőségének ismertetését követően a vizsgálat fókuszában lévő két funkciót, az ösztönzésmenedzsmentet és a generációmenedzsmentet mutatom be részletesebben. Az ösztönzésmenedzsment témakörét megelőzően a motivációra és annak egyes elméleteire helyezek hangsúlyt, majd a generációk és azok egyedi jellemvonásait részletezem. A tevékenységterületek sajátosságainak bemutatását követően a témában releváns korábbi kutatási eredményeket összegzem, amelyek magyar viszonylatban kerültek kimutatásra.

3.1. MOTIVÁCIÓS ELMÉLETEK

A következő alfejezetben a munkával kapcsolatos motiváció témakörét részletezem, első körben meghatározom a motiváció fogalmát, majd több motivációs elméleten keresztül bemutatom az egyént cselekvésre készítő hatásokat.

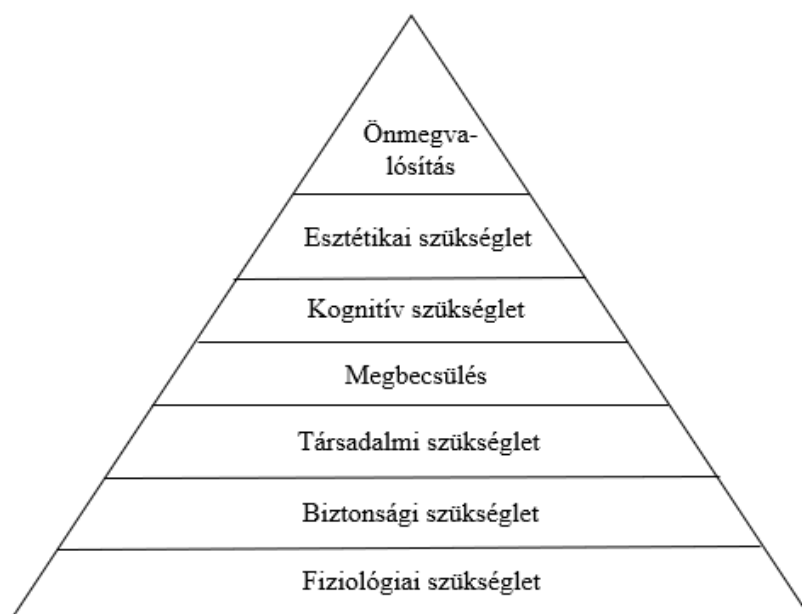
Mohácsi (2015) és Terjék (2017) úgy fogalmaz, hogy a motiváció mögött rejlő folyamatok definiálják a viselkedésünket. Ha tudatában vagyunk annak, hogy milyen indítékok rejlenek az egyén viselkedése mögött, akkor megértjük, hogy miért döntött úgy ahogy és mit miért is tesz az adott helyzetben. A motiváció az emberi szükségletekre irányul, hogy kielégítsük azokat, emiatt kezd bele egyes tevékenységekbe az ember, tehát a cselekedetek után elérhető, megszerezhető cél motiválja. Az ösztönzés pedig külső befolyásolás, annak érdekében, hogy fenntartsuk, módosítsuk vagy megszüntessük a munkahelyi magatartásunkat. A két fogalom nem egy és ugyanaz, de jelentősen összefüggenek, mivel az egyének motivációját igyekszünk növelni a helyes ösztönzéssel.

Megfelelő motivációt ad egy ok vagy indok, amiért véghez viszünk valamit. A jól motivált személyek a megfelelő irányba haladnak ahhoz, hogy a kitűzött célokat elérjék. Két típusú motivációt különböztetünk meg. Egy belső és egy külső irányból érkezőt. A belső motiváció akkor van jelen, ha érezzük, hogy a munkánknak van értéke, számít a tevékenységünk, van megfelelő mértékű szabad akaratunk felette és kihívó feladatokat látunk el, amelyek segítik a képességeink és készségeink fejlődését. Ez nem külső készítés, hanem belülről fakadó. Fokozni lehet a munka kivitelezésének a fejlesztésével. Ezzel szemben a kívülről érkező motiváció azonnal és erőteljesen tud hatni, de nem feltétlenül tart sokáig. Ilyen ösztönző lehet pozitív és negatív töltetű is, pozitív hatású például a béremelés, büntetés pedig a bírálat, fegyelmezés (*Armstrong – Taylor, 2020*).

Hattie et al. (2020) szerint a motiváció esszenciális alkotóeleme a viselkedésünk meghatározásának. Számos elmélet magyarázza, hogy az egyének miért is cselekednek úgy ahogy. De mégis milyen mértékben jelentkezik a motiváció? Mi az, ami miatt motiváltabbnak titulálja magát a munkavállaló? Egyénenként változó a motiváció megjelenése és annak erőssége. Attól függ a nagysága, hogy a feladat(ok) elvégzésével, a cél elérésével milyen jutalom szerezhető meg. Ez a motiváció a jutalmazás rendszerének helytálló kialakításával koordinálható (Chikán, 2020).

Egy csoportosítási mód alapján két fajta motivációs elméletet különböztetünk meg, tartalom-elméleteket és folyamatelméleteket, mivel a motivációs elméletek vagy az okokat tárják fel vagy a folyamatokat vizsgálják. Tehát a tartalom-elméletek alapjai az okokra vezethetők vissza, vagyis, hogy mik azok az egyéni jellemzők, amelyek hatására cselekvésre szánjuk el magunkat. Egyénenként különbözőek, de a helyzet okozta eltérések miatt egy egyén is többféleképpen reagálhat szituációtól függően (Bakacsi, 2010).

A legjelentősebb *tartalomelméleti modelleket* ismertetem röviden a következő részben.



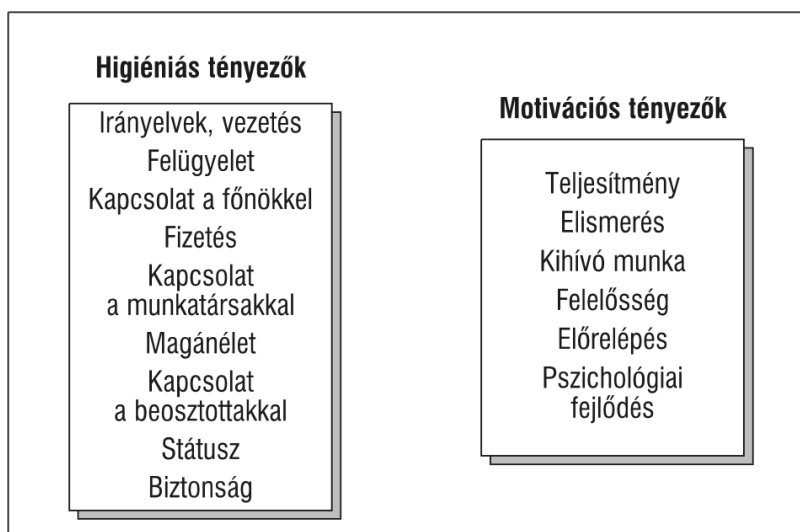
2. ábra: **Maslow-piramis**

Forrás: Maslow, 1996

Maslow szükséglethierarchia modellje már a nevében is megfogalmazza, hogy a szükségleteink hierarchikus formában jelennek meg szemeink előtt. Az öt alapszükséglet egymásra épül, és ameddig az alacsonyabb szinten elhelyezkedő szükséglet nem kerül valamekkora mértékben kielégítésre, addig a magasabban elhelyezkedő szükséglet(ek) iránt

nem is jelentkezik igény. Az alapszükségletek, amelyeket Maslow ábrázol a következők: fiziológiai szükséglet, biztonsági szükséglet, társadalmi szükséglet, megbecsülés és önmegvalósítás. Az eredetileg ötlépcsős piramist 1996-ban kiegészítette további két lépcsővel, a kognitív és az esztétikai szükségletekkel (2. ábra). A piramis csúcsán az önmegvalósítás található, amit csak azok érnek el, akik az összes szükségletüket kielégítik. Fontos kiemelni, hogy a célok egyénre szabottak, nem mindenkinek egyeznek meg a szükségletei az adott lépcsőfokokat illetően (Maslow, 1970; Sadri – Bowen, 2011; Mohácsi, 2015; Pákozdi – Torba, 2020).

Alderfer (1972) létezés-kapcsolat-fejlődés modellje, az ERG modell (Existence, Relatedness, Growth) három szükségletet specializál hierarchikusan. A Maslow piramis továbbfejlesztésének is tekintik ezt az elméletet. A létezés szükséglete magába foglalja a fizikai és fiziológiai jóléthez kapcsolódó szükségleteket. A kapcsolat szintjén a másokkal való viszonyunk, megfelelő kötelek kialakítása áll. A fejlődéshez kapcsolódó szükségletek alatt pedig a szó szoros értelmében a fejlődésünk, az előre lépésünk kivirágzására kell gondolni, amely az önbecsüléssel és önmegvalósítással tehető egyenlővé (Benke, 2018).



3. ábra: Herzberg motivációs modellje

Forrás: Dobák – Antal, 2016

Herzberg a kétféle tényezős modelljét egy általa elvégzett mélyinterjú-sorozaton keresztül mutatja be, ahol két faktort állapított meg: higiénés és motivátor tényezők elnevezéssel (3. ábra). Az első oszlopban található tényezők csökkentik vagy akár megszüntetik az elégedetlenséget, de ez önmagában nem jelenti azt, hogy motivált(abb) lesz az alkalmazott. Hiszen ahhoz a magasabb rendű szükségleteinek kell kielégülni, tehát a higiénés tényezők nem

okoznak elégedettséget. Ezzel szemben a motivátorok az elégedettség kialakítását segítik, de ha nincsenek jelen a szervezetben, akkor nem mindenképp jelentkezik elégedetlenség a munkavállaló részéről. Viszont az elégedettség és elégedetlenség minden munkavállaló esetében mást takar, ebből kifolyólag eltérhetnek az eredmények a kutatások és vizsgálatok során (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1987; Sipos, 2016; Bauer – Mitev, 2016).

Hunt (1992) a cél-motiváció elméletet az egyéni célokra vezette vissza, ami azt takarja, hogy céljaink befolyásolják a magatartásunkat a munkahelyünkön. Hat célt sorol fel elméletében és mindegyik célhoz kapcsolódik több rész cél. A hat cél a következő:

- komfort, anyagi jólét, vagyis rendelkezünk a szükséges anyagiakkal, kerüljük a stresszt okozó helyzeteket;
- strukturáltság, a stabilitásra törekvés és a kockázatok kerülése;
- kapcsolat, ami alatt az elfogadást, a csoporthoz tartozást érti;
- elismertség, tehát megbecsülik a munkánkat és a személyünket;
- hatalom, mint igény mások irányítására, a dominanciára;
- autonómia, fejlődés, ami által a kihívásokon és önfejlesztéseken keresztül elérjük az önmegvalósítást, egyediségünk kibontakoztatását.

Úgy gondolja, hogy nem módosítják teljes mértékig a viselkedésünket, de valamilyen szinten irányítják azt. A hierarchikus struktúra alkalmazásával nem ért egyet, mivel a céljaink folyamatosan változnak, formálódnak az idő előrehaladtával, nem lehet egy előre megalapozott sorrendre ráilleszteni az egyedi preferenciáinkat (Bakacsi, 2010; Reinhardt, 2017).

McClelland (1965) elmélete két csoportra osztja az embereket: vannak, akik sikeresek akarnak lenni a rendelkezésükre álló minden eshetőséget kihasználva, és vannak, akik nem rendelkeznek ilyen mértékű motivációval. A velünk született szükségletekre nem fektet hangsúlyt, inkább a tanultakat vizsgálja. Három tényező, a kapcsolat, a hatalom és a teljesítmény iránti igény áll az elmélet középpontjában. A kapcsolat tekintetében az elfogadást, a szeretetet akarják a munkavállalók megszerezni a másik fél részéről. A hatalmi motiváció, a mások feletti irányítást jelképezi, erős befolyás elérését rejti magában és azt, hogy érzelmileg hatni akarnak az emberre. A teljesítménymotiváció pedig a célok elérését és a túlteljesítést tükrözi, mely esetében általánosságban elmondható, hogy nem preferálják a nagyon nehéz, illetve a kimondottan egyszerű feladatok elvégzését sem (Paczári, 2017; Hofmeister-Tóth, 2017).

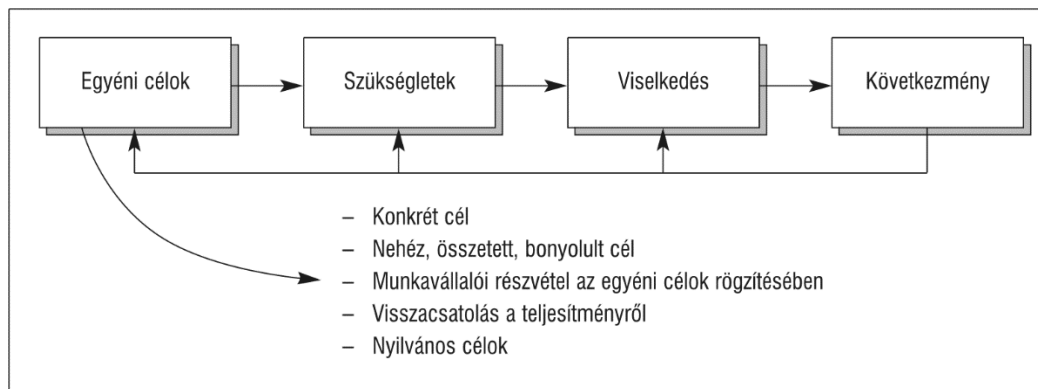
A tartalomelméletek mellett *folyamatelméleteken* keresztül is ábrázolható a motiváció mögöttes tartalma. A tartalomelméletekkel ellentétben a folyamatelméletek nem az okokat

tekintik kiindulópontnak, hanem azt a folyamatot, aminek hatására az adott viselkedésforma megvalósult. A folyamatelméletek megmutatják, hogy a munkáltatók a munkavállaló szükségleteinek ismeretében hogyan alakítják a dolgozói magatartást. Céljuk, hogy a tartalomelméletek által feltárt ismereteket megfelelő módon alkalmazzák az elégedett munkavállaló és a hatékony munkavégzési morál elérése érdekében (Dobák – Antal, 2016).

Skinner (1938) megerősítés elmélete szerint pozitív eredmények esetén egy cselekvés elvégzésére újra rászánjuk magunkat. A tapasztalatok befolyásolják a további viselkedést a visszacsatolásoknak köszönhetően. Négy típust fogalmazott meg következményként: pozitív megerősítés, tehát jutalmazza a tevékenységünket; negatív megerősítés, vagyis a nem megfelelően elvégzett munkát negatív következmények kísérik, amelyeket igyekszik a munkavállaló előre elkerülni és ennek érdekében keményebben dolgozik. A harmadik típus a büntetés, kétféle formában kerülhet kimutatásra. Vagy negatív következményekkel szembesül a munkavállaló vagy a pozitív következményeket megvonják tőle. Érzelmileg nagy hatással van az emberre. A megszüntetés az utolsó típus, mellyel módosítani lehet a már korábban kialakított viselkedést. Szintén lehet pozitív és negatív kimenetelű, lényege, hogy megszüntetnek olyan következményeket, amelyek hatására eddig a cselekvés végbement (Paczári, 2017).

Az elvárás elmélet, amelyet Vroom (1964) dolgozott ki három tényezőre épül: az elvárás, az eszközérték és a valencia. Az elvárás a teljesítményén alapul, vagyis, hogy képes-e az adott cselekvést véghez vinni. Az eszközérték alatt azt érti, hogy milyen eredményt fog elérni, egyáltalán lesz-e azonosítható eredménye a befektetett munkájának. A valencia pedig a preferenciát foglalja magába, tehát, hogy mennyire vonzó számára az adott cselekvési irány. A munkavállaló képes eldönteni, hogy milyen magatartásformát képvisel, miközben mérlegeli, hogy az egyes viselkedésformáknak milyen eredményei lehetnek és a preferált választási lehetőség mellett dönt. Az elmélet részletezi, hogy a munkavállaló kizárólag olyan tevékenységet végez, ami számára pozitív végeredményt okoz (Juhász, 2011).

Locke (1968) célkitűzés elmélete arra épít, hogy a szándékon keresztül mit akar megvalósítani az egyén. A pontosan kivitelezett célok jobb eredményekhez vezetnek, mint azok a célok, amiket nem teljesen lát át a munkavállaló (Dobák – Antal, 2016). Az alábbi tényezők alakítják a célok megfogalmazását és kivitelezését (4. ábra):



4. ábra: A célkitűzés-elmélet

Forrás: Dobák – Antal, 2016

Adams (1963) méltányosság elméletében inputokra és outputokra fókuszálunk. Input az erőfeszítés, amit az egyén beletesz a munkájába, az output pedig a teljesítmény, amit a munkájáért cserébe kap. A harmadik fontos kategóriája az elméletnek a referencia. A munkavállaló összehasonlítja saját helyzetét valamelyik munkatársával és ennek eredményeként vagy méltányosság vagy méltánytalanság kerül kimutatásra. Első esetben motivációt kap az egyén, hogy legalább olyan szinten folytassa a munkáját, mint korábban. A második esetben ugyanúgy az egyenlőséget figyeli és ekkor a motiváció a méltánytalanság megszüntetésének érdekében jelentkezik (*Tóthné, 2016*).

A motivációs elméletek jó alapot nyújtanak a munkavállalói célok és nézőpontok vizsgálatához, viszont jobban kell ismerni a munkavállaló preferenciáit, hiszen így lehet pontos, egyénre szabott képet alkotni az ösztönzési lehetőségek vizsgálatakor.

3.2. AZ ÖSZTÖNZÉS SZEREPE, JELENTŐSÉGE A SZERVEZETBEN

Az alfejezet célja, hogy ismertessem az ösztönzésmenedzsment mögött rejlő tényezőket és célokat, valamint felvázoljam a jelenlévő és alkalmazható ösztönzési lehetőségeket egy szervezeten belül, amelyek használatával a munkavállalók teljesítménye növelhető.

Az ösztönzésmenedzsment biztosítja és segíti a munkavállalók által elvárt teljesítmény elérését. Nem csak megtervezi, hanem fenntartja a méltányosan működő ösztönzési rendszereket, miközben kielégíti az érdekeltek szükségleteit. A több szintet felölelő ösztönzésmenedzsment keretein belül olyan ösztönzési politika, stratégia és rendszer létrehozása, továbbfejlesztése és alkalmazása a cél, mely hozzájárul a szervezeti célok

megvalósításához a megfelelő munkavállalók megnyerésén, megőrzésén és motiválásán keresztül (Armstrong – Murlis, 2005; Juhász, 2012; Kun, 2018).

„Mivel ösztönözzük, avagy hogyan hozzuk ki a legjobbat a munkavállalókból?” Magát a „legjobb” kifejezést is nehéz definiálni ebben a kontextusban. Lehet a magasszintű teljesítmény a válasz vagy a diszkrecionális viselkedés, akár a munkavállaló lojalitása a szervezet iránt, illetve a kollégákkal való együttműködés is ide sorolható. Vagy az előbb említettek különféle kombinációi és még egyéb viselkedésformák együttese (Armstrong – Taylor, 2020).

A vezetők és a HR specialisták feladata és egyaránt felelőssége, hogy a legtöbbet hozzák ki a munkaerőből. Ehhez meg kell vizsgálniuk és állapítaniuk azokat a faktorokat, amelyek szerepet játszanak az alkalmazottak munkahelyi viselkedésében. Az ösztönzés megfelelő rendszerének a létrehozásánál lényeges tényező, hogy nem lehet egy „általános” struktúrát megvalósítani, hiszen egyénenként, csoportonként, szervezetenként eltérő a környezet és a munkavállalók reakciója. Külön-külön csoportokra és egyénekre meghatározva alakítják ki az ösztönzési metódust a közvetlen felettesek és a HR szakemberek, viszont megemlítenéd, hogy van egy összetett, közös szervezeti cél, amelyet a legfelső vezető állapít meg. A szervezet céljaihoz és a munkavállalói igényekhez igazodó javadalmazási rendszer létrehozása hangsúlyos eleme az ösztönzésmenedzsmentnek. Az elkötelezett és motivált munkavállalók képesek jobban azonosulni a szervezeti célokkal, mely látszik a munkateljesítményükön is. Az ösztönzési rendszer megfelelő kiépítéséhez hozzátartozik a dolgozói elkötelezettség megfigyelése, mely segítségével kialakítható a munkavállalók számára is kellemes munkakörnyezet. Ezáltal a vezetők tudtára adja a dolgozó, hogy a szervezet mely területén szükséges módosításokat végrehajtani, annak érdekében, hogy előnyösebb kép alakuljon ki a szervezetről a munkavállalók szemeiben (Horváth, 2016; Poór et al., 2017).

Számos tényező közrejátszik az ösztönzési gyakorlat ideális kialakításában. A külső és belső alakítók szintűgy jelen vannak és ezen tényezők függvényében vállalatonként különböző stratégiák és eredmények kerülnek kialakításra (5. ábra).

A munkaerőpiaci struktúra országonként, de országon belül iparáganként is jelentős különbségekkel rendelkezik. Az adott iparág és ágazat helyzete - értve a fejlődési tétre, a jövedelemtermelő képességre és egyéb faktorokra – hatással van a kialakítandó motivációs stratégiára. A jogszabályi korlátozásoknak és előírásoknak nem ellentmondó szervezeti szabályozás is kereteket szab az ösztönzési eszközöknek és alkalmazásuknak (László et al., 2019).



5. ábra: A vállalati ösztönzés modellje

Forrás: Poór, 2009

Mohácsi (2015) szerint a vállalat ösztönzése és motivációs rendszere jelentősen determinálja a munkavállalók viselkedését, teljesítményét, eredményeit. Az ösztönzési rendszer két alapvető eleme a javadalmazás és a nem anyagi juttatások. A javadalmazás a bér, illetve a hozzá kapcsolódó kiegészítő juttatások összessége. A nem anyagi juttatások pedig olyan elemeket takarnak, mint előléptetési lehetőségek, továbbképzési lehetőségek, megfelelő munkahelyi környezet. A teljes fizetséget a pénzbeli ösztönzők és juttatások alkotják, ám motiváló eszközként önmagában nem állnak helyt, ezért van szükség az egyéb, nem pénzbeli elismerésekre. Beszélhetünk közvetlen és közvetett javadalmazásról. A közvetlen javadalmazás egyik formája a teljesítményen alapuló bérformák. Ezek egyike az egyéni teljesítmény alapján meghatározott ösztönzés, például a prémium, a bónusz, egyfajta jutalom, amelyeket szintúgy több nézőpontból megvizsgálhatunk és számos típusát különböztethetjük meg ezeknek az ösztönzési formáknak. Egyéni teljesítmény mellett a csoportos teljesítmény alapú ösztönzés is jelen van, mely a csoportos bónusz formájában kerül kimutatásra. A harmadik szint pedig a szervezeti szintű ösztönzés. Ez a vállalati – általában éves – szintű teljesítményhez kötődően mutatható ki és ennek a változó bérnek a nyereségrészesedés, például a részvényjuttatás a formája. A teljesítmény alapú bérezés mellett az idő alapú rendszerek elterjedése is erősödő tendenciát mutat. Nincs kötött határ a bérezési formák megállapítása között, így a rendszerek keveredése teljesen mindennapi. A másik javadalmazási forma, a közvetett javadalmazás, egyfajta pénzbeli kompenzáció, választható béren kívüli juttatások, a cafeteria-rendszer tartozik ide. A béren kívüli juttatások alkalmazásának módját – néhány kivételt mellőzve – a munkáltató dönti el. Fix rendszer keretei között is kompenzálhatók a munkavállalók ilyen formájú

juttatásokkal vagy megfigyelve az egyének sajátos igényeit, annak megfelelően is igazodhatnak a juttatások igénybevételehez, például a cafeteria esetén. A 6. ábra összegzi a legfőbb cafeteria juttatásokat adózás alapján csoportosítva, de a felsorolás nem teljes (Tóthné, 2016; Poór et al., 2018; Lakatos, 2020).

I.	Adómentesen adható juttatások	Igénybe vehető összeg
1.	Sporteseményre szóló belépő Kulturális belépő	Maximum a minimálbér erejéig
II.	Béren kívüli, (15 százalék effektív szja-t és 15,5 százalék effektív tb-t fizető) juttatások	Általános szabály Igénybe vehető összeg max 200 000 forint/év/fő Kivéve SZÉP-kártya, maximum 450 000 Ft/fő/év
1.	Széchenyi-kártya, ezen belül Szálláshely Vendéglátás Szabadidős szolgáltatás	450 000 Ft/év 225 000 Ft/év 150 000 Ft/év 75 000 Ft/év
III.	Egyes meghatározott juttatások (17,7 effektív szja-t és 18,29 százalék effektív tb-t fizető juttatások)	Igénybe vehető összeg
2.	Önkéntes kölcsönös eg. és nyugdíjpénztárba célzott támogatásra befizetett összeg	
3.	Cégtelefon magáncélú használata	
4.	A kedvezményes adózású juttatások értékhatár feletti része	-
5.	Csekély értékű ajándék	
6.	Reprezentáció, üzleti ajándék	-

6. ábra: Cafeteria juttatások

Forrás: Lakatos, 2020

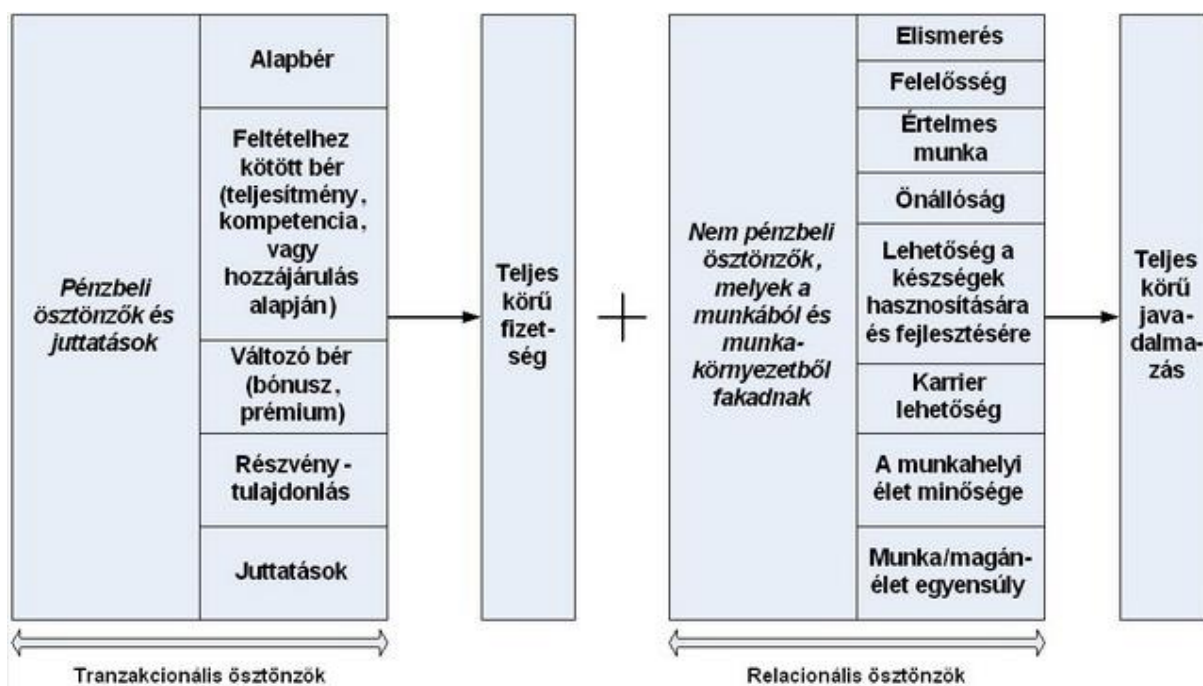
A szervezeteknek meg kell válogatni, hogy milyen juttatási formákat alkalmaznak, hiszen azok adózási szempontból eltérőek és a rájuk vonatkozó szabályozás is évről évre szigorodik (Lakatos, 2020).

A javadalmazás sikerességére hatással van a szervezeti kultúra, valamint a szervezetet átfogó vezetési stílus és az ún. pszichológiai szerződés is (Juhász – Matiscsákné, 2013). Egyaránt lélektani szerződésként is ismert fogalom, jelentős tényező, mivel érzelmen alapul. A pszichológiai szerződés a munkáltató és a munkavállaló közötti egyezség, ami összefoglalja az egymással szemben felállított elvárásokat, kötelezettségeket. Mindezt nem rögzítik írásban, nem hivatalos szerződés, de annál nagyobb súllyal bír (Balogh, 2015).

Chikán (2020) szerint lényeges faktornak tekinthetők azok a pszichológiai tényezők, amelyek „a munkahely és az ember kapcsolatát írják le”. Az ember szükségleteinek a hierarchiája egyénenként meghatározott kereteket ölt. Az alacsonyabb szinten lévő

szükségletek hamarabb kerülnek kielégítésre, ámde a munkavállalók törekednek a magasabb szintűek beteljesítésére is.

Poór et al. (2018) alapján a teljes körű javadalmazás öleli fel az összes olyan elemet, amelyet megbecsülnek a munkavállalók, mindazt, amit a foglalkoztatók nyújtanak a munkavállalóknak teljesítményük ellenértékeként. A teljes javadalmazás koncepciójának minden eleme összekapcsolódik valamilyen kontextusban (7. ábra).



7. ábra: A teljes körű javadalmazás modellje

Forrás: Armstrong – Murlis, 2005

Armstrong és Murlis (2005) szerint a tranzakcionális és a relacionális ösztönzők együttesen alkotják a teljes körű javadalmazás modelljét. A pénzbeli, tranzakcionális ösztönzők lényeges, de egyszerűen leutánozható tényezők. A relacionális ösztönzők pedig olyan nem pénzbeli ösztönzők, melyek a munkából és a munkakörnyezetből fakadnak. A két ösztönzési mechanizmus kombinálásával alakítható ki a leghatékonyabb ösztönzés.

Minden szervezet saját irányvonalat követhet az egyes rendszerek felállításakor, hiszen a munkavállalók köre nem egyezik meg mindenhol. Lényeges tényező, hogy az ideális rendszerek kialakításához magas szintű információ-ellátottsággal kell rendelkeznie az adott vállalatnak, elsősorban a munkavállalói légkört illetően (Poór et al., 2018).

3.3. GENERÁCIÓMENEDZSMENT

A generációk köré épülő témák, a generációs eltérések, a generációk különböző jellemvonásainak vizsgálata felkapott téma az emberi erőforrás menedzsment területén belül (Meretei, 2017).

Héder et al. (2018) szerint a generációmenedzsment főként a munkahelyen jelenlévő generációk tagjainak az együttműködését, a motivációját és az elégedettségét figyeli meg és fejleszti egyaránt. Ennek hatása megváltoztathatja a szervezeti kultúra felépítését, valamint akár új típusú munkakör-tervezési módszerek kialakítását is eredményezheti. Fontos pontja a generációmenedzsment területének, hogy az idősebb korosztályok és a fiatalabbak között ne alakuljon ki se feszültség, se diszkrimináció, se egyéb negatív hatással járó helyzet a fennálló generációs különbségek hatására.

A generációmenedzsmentet összegző fejezet alapkonceptióját a generáció fogalmának értelmezése és annak a négy generációnak a jellemzése alkotja, akik a jelenlegi munkavállalók csoportjait képezik.

3.3.1. A generáció fogalmi megközelítése

A XX. század második felében vette kezdetét a generációknak és azok jellemzőinek mélyebb kutatása (Szabó, 2017). Több értelmezés is napvilágot látott a generáció fogalma kapcsán, eltérő álláspontok és tényezők alapján vizsgálták a szó definiálását.

Ha biológiai alapokon nyugvó értelmezést határozunk meg, akkor azt mondhatjuk, hogy az átlag időbeli különbség a szülő és a gyermek születési ideje között. Viszont ez a meghatározás manapság már nem releváns a megváltozott társadalmi tényezők miatt. Emiatt napjainkban nem a biológiai, hanem a szociológiai oldalról közelítjük meg a fogalom értelmezését, miszerint a generáció egy adott időszak alatt született egyének csoportja, akiknek párhuzam vonható az életkoruk és életszakaszaik közt. Emellett a korszak alatt lezajlott események is jelentős hatással bírnak a látásmódjukra (McCrindle – Wolfinger, 2010).

Strauss és Howe (1991) szerint kapcsolat van a generációk és a történelmi események megjelenése között. Azt állítják, hogy egy generáció olyan személyek csoportja, akik „*azonos történelmi időn és helyen osztoznak, ezáltal kollektív jellemzőkre tesznek szert, és mintegy 20 évenként követik egymást.*” (Fekete – Nagy 2020. p. 99.)

Az elmélet szerint ciklikusan, állandósult jelleggel visszatérnek a generációs viselkedésformák. Az általuk felállított ciklusok hossza körülbelül 80 év köré tehető, egy ciklus

pedig négy fázist foglal magába. A négy fázis sorra: felemelkedés, ébredés, kibontakozás és krízis. A Strauss – Howe generációs elmélet minden periódushoz különböző embertípusokat azonosított be. Az archetípusok a következőek: Próféta, Nomád, Hős, valamint Művész. Az egyes típusoknál az adott karakter esik át különféle változásokon, amelyre hatással van például az adott kor társadalmi rendszere, a gazdaság, a technológia (Savelyeva et al., 2018; Fekete – Nagy, 2020; Szabó, 2021). Az elmélet alapját az amerikaiak állították fel, így természetesen eltérések figyelhetők meg a magyar történelmet és generációkat illetően (Hack-Handa – Pintér, 2015).

Egyéniségünkől és egyediségünkől kifolyólag nem ugyanazon tevékenységek ösztönöznek, motiválnak minket. Ez ugyancsak érthető a magánéletre és a karrier frontjára. A testhez álló munkát illetően a személyiségünk és aspektusunk alakítja az elvárásainkat. Vagyis a bérezés, a munkahelyi környezet, a megbecsülés, a munkahelyi kapcsolatok és minden egyéb befolyásoló tényező egyénenként változóan hat és eltérő mértékben befolyásolja a munkahely kiválasztásához kapcsolódó döntéseinket. Ezt az egyéni döntésmódot több oldalról megközelítve szegmensekre bonthatjuk, csoportosíthatjuk a demográfiai vagy a családi környezet által kialakított szempontok szerint, de akár a kor esszenciális jelenlétére is alapozhatjuk a megfigyelést. Ámbár, ha a kor alapján alkotunk csoportokat, akkor lényeges észrevétel, hogy a generációk elhatárolása nem szimplán a születési évjáratokból határozható meg, hiszen az egyén korai éveiben kialakult személyisége alapozza meg a későbbi élményeinek a megélését, a szemszögét. Tehát a környezetünkben jelenlévő hatások, illetve bekövetkező változások erőteljesen befolyásolják azt, akivé válunk, de a közös születési év és az együtt átélt események kevésbé kötik össze az egy nemzedékhez tartozó egyéneket (Szabó, 2013; Szabó, 2021).

Számos fogalom összefüggésben áll a generáció fogalmával, de nem egymás szinonimái, így használatuk kizárólag a megfelelő kontextusban áll helyt. Példának okáért a nemzedék fogalma, mint szociológiai fogalom, Mannheim Károlytól származik és olyan társadalmi csoportot takar, amely tagjai közel azonos korcsoportokhoz tartoznak és világszemléletük hozzávetőlegesen megegyező az őket ért szocializációs folyamatoknak köszönhetően. Ezáltal élményeik és tapasztalataik hatására egyfajta kötődés, tematikus közösség alakul ki közöttük (Gecser, 2004).

Mannheim (2000) szerint a generációk nem tekinthetők emberek csoportjainak, mivel egy csoport kialakításához szükséges valami motívum, ami a tagokat összetartja, így az ő olvasatában a generáció egy, a társadalomban kialakult jelenség.

3.3.2. A generációs sajátosságok ismertetése

A generációs diverzitás, az, hogy egyszerre négy generáció is jelen van a munkaerőpiacon, problémákhoz vezethet a szervezeteken belül. Evidens, hogy a generációkat nem megegyező menedzselési séma alapján kell irányítani, viszont a helytálló stratégiák megtalálása és használata komplikált feladatnak bizonyul. Például a fiatalabb korosztályok azt a nézetet képviselik, hogy a boldog munkavállaló egyaránt produktív munkavállaló, ami a siker kulcsa is egyben a szervezet életében. A HR feladata, hogy minden generációnak felmérje és mérlegelje az erősségeit, illetve gyengeségeit és így az alkalmas menedzselési technikát használja. Ahhoz, hogy elégedett és magas teljesítményű munkaerővel rendelkezzen egy szervezet, át kell tekintenie a generációs eltéréseket és személyes preferenciákat (*Agrawal, 2017*).

Mennyire tekinthető élesnek a szakadék a generációk határán és milyen tényezők alkotják a generációk között fellépő legjelentősebb különbségeket? A generációk ábrázolása meglehetősen komplex, egymásra épülő okok és okozatok vizsgálatát igényli, ahol az elemzés részeként jelennek meg olyan elemek, mint például a nem, az iskolázottság és a társadalmi helyzet. Sok esetben különböző jellemvonások figyelhetőek meg a generációk között, így a közös munka, az elégedettség megteremtése és fenntartása, valamint a kulcsemberek elérése nehéz feladatok elé állítja a HR szakembereket. A felsorolt tevékenységek mellett előfordulhat, hogy megváltozik a szervezeti kultúra, más módszerek alkalmazása szükséges a munkakörök kialakításánál. A tudásátadás és ennek menedzselése is a HR teendője, emellett a generációs sokszínűség-menedzsment is egyre több teret kap a szakterületen (*Dajnoki – Héder, 2017; Szabó, 2021*).

Számos vizsgálat és kutatás eltérően szemlélteti a generációk felosztását, de összességében pár év eltéréssel azonos nemzedékbeli elkülönítés mutatkozik.

Zömében kijelenthető, hogy az újabb kutatásokat tekintve túlnyomórészt rövidebb intervallumot átfogó kohorszokat állapítanak meg. Ha olyan személyekről beszélünk, akik születési ideje két generáció határára esik, akkor nem feltétlenül illeszthető csak egy generáció tulajdonsági köre az adott személyre, hanem ilyenkor jellemző mindkét generáció jegyeinek a birtoklása. Emiatt egyes kutatások még a generációkat is kisebb csoportokra bontják a pontosabb ismertetőjegyek megvizsgálásának érdekében (*Pál et al., 2017*).

Négy generáció képezi jelenleg a munkavállalókat. A legidősebb nemzedék a Baby-boomerek (1946 és 1964 között születettek) nevet kapta. Mellettük az X (1965 és 1979 között születettek), Y (1980 és 1994 között születettek) és Z generáció (1995 és 2009 között

születettek) tagjai sorakoznak (Tari, 2010). Fontos megemlíteni, hogy nincs pontosan megfogalmazott határ a generációk között, ezért is térnek el egyes források során a generációk határvonalait megadó évszámok, így érdemes rugalmasan tekinteni rájuk (Hack-Handa – Pintér, 2015; Savelyeva et al., 2018). A kutatások a generáció témakörében nehézségként fogalmazzák meg azt a helyzetet, hogy négy generáció jelenik meg egymás mellett a szervezetekben, mellesleg negatív képet alkotnak az Y és X generációk által képviselt tulajdonságokról (Meretei, 2017).

A második világháború után született *Baby-boomer generáció* tagjainak elnevezése az akkortájt feltűnően megnövekedett születési számok következtében alakult ki (Pál – Törőcsik, 2015). Hosszabb intervallumot ölel fel a Baby-boomerek születési időszaka a többi generációhoz képest, emiatt az emberek élményei változatosak és sokszínűek. Ennek a generációnak a tagjai nyugdíjasok vagy lassan nyugdíjba vonuló egyének. Konzervatív gondolkodásmódjuk megkülönbözteti őket a fiatalabb generációktól. „*Sok mindent megélt, tapasztalt nemzedék* (Szabó, 2017:116).” Abban a korban születtek, amikor a telefon és a televízió volt a legfőbb technológiai eszköz a világon. Prensky (2001) digitális bevándorlókként említi őket, mivel a „digitális” nem az első nyelvük és ezt meg kell tanulniuk annak érdekében, hogy a fiatalabbakkal szót értsenek. Tehát számukra a gyorsabb észjárás, kevesebb lépésről-lépésre történő kifejezés, inkább letisztult, egyenes gondolkodásmód elsajátítása a cél. Néhányuknak kifejezetten nehezebb esik az új elektronikus környezethez való alkalmazkodás. Példának okáért előfordul, hogy az e-maileket és egyéb dokumentumokat kinyomtatják, úgy olvassák el és úgy szerkesztik a számukra megfelelő módon. Ha információra van szükségük, akkor első körben nem az internetet veszik keresési alapnak. Versengő típusok, leginkább a nagy létszámuk miatt. Kiemelkedően teljesítenek a munkahelyen, azonban nyomást helyez rájuk a fiatalabb generációk fellépése, illetve a technológiai tudásuk hiánya. Lojális munkavállalók, elkötelezettek a cég iránt. Ezen tulajdonságok szöges ellentétjei az egyre fiatalodó munkavállalói rétegeknek. Elvárják a tiszteletet, mind a munkahelyen, mind a családi kapcsolatokban, de legfőképpen a fiatalabb korosztályok felől. Rendkívül fontos számukra a munkavállalói életben betöltött szerepük, a stabilitás hívei és elmondható, hogy nem gyakran váltanak munkahelyet, egy karrieren belül igyekeznek kihasználni a lehetőségeket és előre lépni a ranglétrán, mivel a hierarchiát tisztelik (Prensky, 2001; Szabó, 2017; András, 2017; Venter, 2017).

A soron következő *X generáció* tagjai sokszor úgy érzik, hogy kevésbé értékelik azt, amit letettek az asztalra és akár át is néznek a munkájukon. Átvészelték az egész világon végigsöprő globális szintű változásokat, kevésbé hisznek a hierarchikus vállalati szerkezeti felépítésekben

(Agrawal, 2017). Az idő nagy értékkel bír számukra, annak pazarlását nem kedvelik, így nem szívesen töltik idejüket felesleges tevékenységekkel, ennek ellenére a tanulás és fejlődés mellett a szabadidő is igazán fontos teret képvisel az életükben. Lényegre törekednek, világosan, egyértelműen fogalmaznak és ezt várják el másoktól is. Függetlenek, hiszen felcseperedésük ideje alatt szüleik dolgoztak, emiatt egyedül, önállóan tanultak, amihez hozzászoktak és a későbbiekben is ragaszkodtak ezen elveikhez. Gyerekkorukra nem volt hatással az internet elterjedése, de később fokozatosan bevezették az életükbe az online tér használatát. Életük végéig fejlesztik önmagukat, annak érdekében, hogy mindennel tisztában legyenek és lépést tartsanak a világon végbemenő változásokkal. Ebből fakadó probléma, hogy nehezükre esik az arany középút megtalálása a munka és a magánélet között. Hiába dolgoznak azon, hogy a családjuk számára minden elérhető legyen, a rengeteg munka a családi életüket sarokba szorítja. Egy cégnél nem azzal az elképzeléssel helyezkednek el, hogy életük végéig azon a helyen és abban a pozícióban maradnak, állandó jelleggel keresik az új lehetőségeket, és meg is ragadják azokat, amint lehet. Egy szervezet esetében a tréningek és a folyamatos fejlődési-, illetve tanulási opciók meglehetősen pozitív visszacsatolás feléjük. Egyre kevesebb a személyes kontakt a munkáltatóikkal, előfordul, hogy már nem is ismerik a felettesüket, nem olyan gyakran vagy egyáltalán nem találkoznak velük (Smith, 2008; Varga, 2017; Szabó, 2017).

Az *Y nemzedék* sajátossága a karrier kettős felfogása, tehát a karrier és a család között nem áll módjukban választani. A szakmai siker és a megbízható otthoni háttér egyaránt célja az *Y* generációnak. Viszont a munka területén hiába szeretnék azonnali előnyökre szert tenni, jelentős áldozatokat nem hajlandók hozni emiatt. Nem feltétlenül a magasabb vezetői pozíciók elérése a cél, hanem a több területet érintő tapasztalatok megszerzése. Olyan munkát akarnak a kezükben tudni, ami által tényleges értéket alkotnak, tehát a szándékuk nem egyszerűen az adott feladat szimpla kivitelezése. Nagy elvárásokkal rendelkeznek, folyamatosan bővíteni szeretnék a tudásukat (Bokor, 2007). Nem ragaszkodnak oly mértékben a munkahelyükhöz, hamar továbblépnek a siker érdekében (Mikó et al., 2020). A „multi-tasking” fogalma az *Y* generációt illetően terjedt el, több feladatot oldanak meg egymással párhuzamosan feldolgozva azokat (Hadabás, 2018).

A „digitális bennszülöttek (Prensky, 2001)” – *Y* generációs és 1994 után születettek – megnevezésükhöz hűen a digitális korszakba születtek, nem meglepő számukra a virtuális világ gondolata és annak alkalmazása. A fiatalabb korosztályok agyi szerkezete megváltozott a véget nem érő technológiai változások és újítások miatt, másképpen gondolkoznak elődjeikhez képest, gyorsabban fogadják be és dolgozzák fel az információt. Ez a sok inger, ami őket éri, kiváltotta az összetettebb gondolkodást a generációknál. A mobilitás, az internet és a

technológiai eszközök elterjedése belopta az életükbe magát, nem félnek utazni, nyitottan tekintenek a lehetőségekre (Prensky, 2001; Venter, 2017; Hadabás, 2018). Az IT forradalom erőteljes hatása mellett egyéb tényezőkkel is szembesültek ezen korszak szülöttjei. A globalizáció hangsúlyossá vált, ahogyan megnyíltak az országhatárok, úgy nyílt ki a világ is a szemük előtt. Az oktatást tekintve, az 1980-as évek után született generációkra eltérő tanulási módszerek a jellemzőek. A tanulási metódusok összetettek, az online hozzáférhetőség leegyszerűsíti kezdetektől fogva az ismeretszerzési források megtalálását (Redecker et al., 2009). Ahogyan változtak a társadalmi rendek és trendek, úgy változott meg a kommunikáció is az emberek között. Az internet megjelenése és elterjedése olyan hatást gyakorolt és gyakorol a kapcsolatokra, hogy az korábban nem ismert konfliktusokhoz vezet. A fiatalabb nemzedék az új, virtuális társadalom részeként nő fel és itt érzik magukat biztonságban, ösztönösen és nyugalommal kezelik ezt a helyzetet. Ellentétben az idősebb generációkkal, akik feszélyezve és kirekesztve érezhetik magukat, mivel számukra ez idegen környezet és nem ebbe nőttek bele, nem ezzel együtt nőttek fel (Szabó, 2021).

Az X-generáció individualista szemléletmódjához képest az Y-generáció csapatközpontú és optimista jellemvonásokat képvisel (Keller – Kotler, 2016). Hadabás (2018) szerint a munkahellyel és munkáltatóikkal szemben felállított nagy elvárásaikkal párhuzamosan sikerre éhesek és mindig jelenlévő bizonyítási vágy jellemzi ezt a generációt. A vállalatok a juttatásokon keresztül igyekeznek megtartani őket (konferenciákon való részvétel, munkaeszközök biztosítása), így teremtve kellemesebb munkakörnyezetet a generációhoz tartozó munkavállalóknak. Fontos megemlíteni, hogy sok lehetőség lappang bennük, a rájuk nehezedő felelőségekkel és megfelelési kényszerrel egyaránt meg kell küzdeniük.

A Z generáció nemrég csatlakozott a munkavállalók csoportjához. Belépésükre a munkáltatóknak fel kellett készülni, a nemzedék szülöttjeinek a megértése jelentőségteljes, hiszen a gyorsabb és hatékonyabb munkahelyi integráció kialakításában esszenciális faktorként van jelen. Több jellemvonáson osztoznak az idősebb Y generációval, viszont számos jellegzetességet mutatnak a viselkedési szokásaikat illetően (Schroth, 2019). Feladataik teljesítése után azonnal várják az eredményeket, az értékelést, az általuk végzett munkát illetően a visszacsatolást. Tudatosan fejlesztik önmagukat, ez megmutatkozik a tanulási módszereikben, ahogy az is, hogy a gyakorlati kivitelezéssel egybekötött információszerzést jobban preferálják (Garai-Fodor, 2018). Mindemellett kevesebb türelmet tanúsítanak, állandó kihívásokat keresnek, új célokat állítanak fel és keresik a friss élményeket, ingereket, nyitott szemléletmódot követnek. Ezekből kifolyólag az igényeik és követelményeik magasan helyezkednek el a munkahelyükkel és egyaránt önmagukkal, az általuk elvégzett munkával

szemben. Egyes tulajdonságaikból következik a többi, így elmondható, hogy ambíciózus generációról van szó, törtető személyiségük a munkáltatókat a megtartásukra készíti. Viszont a differens gondolkodás- és látásmódjuk miatt megnehezítik a munkáltatók helyzetét. Amiatt, hogy a szervezetben produktív munkavállalóként álljanak helyt a nemzedék tagjai, a munkáltatónak törekednie kell a hatékony megszólításukra (Fogas, 2015). Hiszen a munkahely iránti hűség nem igazán e generáció ismertetése során említhető. Elvárásaik és igényeik miatt gyakran váltanak munkahelyet, nagyobb szintű odafigyelésre, energiára, időráfordításra van szükségük a munkáltatók irányából (Hadabás, 2018). Sokkal elszántabban végzik el a munkájukat, ha tudatában vannak a munkakörük fontosságának és hogy mi célt szolgál az adott feladat elvégzése. Úgy érzik, ha a gondolataikat és ötleteiket mások nem hallgatják meg, akkor nem becsülik meg őket. Kölcsönös tiszteletnek nyoma sincs, ha nem érzékelik azt a másik fél irányából is. Az egyenlőség gondolata kardinális motívum számukra. A túlságosan féltő szülők gyermekeként nőnek fel, ami befolyásolja a szociális, emocionális és intellektuális fejlődésüket és nehezíti a független felnőtté válásuk útját. A Z generáció nincs olyan mértékben felkészülve a munkahelyi valóságra, mint az idősebb generációk (Schroth, 2019). A nagyra becsült készségek és képességek köre évről évre változik. A 21. századot illetően a gyors, produktív, de egyben precíz munkavégzés a fontossági sorrend elején szerepel. Mivel a feladatok egyre összetettebbé válnak, a kreativitás, a kiemelkedő kommunikációs készség és a rugalmasság megléte is elvártnak tekinthető egy szakembert illetően. Ezek az elvárások befolyásolják az oktatást is, például új tananyagok és továbbfejlesztett tanítási módszerek kerülnek a porondra a Z generáció nevelésének tekintetében (Csehné, 2017; Stohl, 2021).

3.3.3. A generációmenedzsment jelentősége a szervezetben

Szabó (2017) úgy fogalmaz, hogy a világot formáló fejlődések és átalakítások egyre sűrűbben és egyre nagyobb hatásokat okozva formálják az emberiséget. A gyorsuló világ okozza a generációk változását is, hiszen más körülmények között születnek és cseperednek fel az emberek, ami már az első benyomásoktól kezdve befolyásolja a szemléletmódok kialakulását. A feszültségek, amelyek a generációk között húzódnak szintúgy hatást gyakorolnak a felfogásunkra, az új generációk formálják a világot és a munkahelyeknek a lehető leggyorsabban és leghatékonyabban kell akklimatizálódni a friss szituációkhoz. A generációmenedzsment értelmezésére jelenleg még nem áll rendelkezésre egységesen elfogadott definíció, de a fogalom már számos helyen megjelent a tudományos kutatásokat illetően. Elsősorban akkor terjedt el a használata, amikor a munkavállalói rétegbe belépett az Y

generáció. A megjelenésük, majd később a fiatalabb korosztályok színre lépése komoly megmérettetést okoz(ott) az emberi erőforrás menedzserek számára. Egyik oka a társadalomban végbemenő változások, mint például magyar viszonylatban a korosodó társadalmi kép kialakulása, ami a munkaerőpiacra is nagy hatással bír(t). Így az emberi erőforrás menedzsment funkciói is változásokon esnek át, mellesleg ennek köszönhetően alakulnak ki az újabb és újabb funkciók. A hatékony együttműködés a szervezeteken belül alapvető fontosságú stratégiai pont, amelyet az emberi erőforrás megfelelő menedzselése nagyban előre lendít. Ebben az esetben a nem megfelelő menedzsment az egész szervezeten átfutó problémákat generálhat, amelyek akár végzetes hatást okozhatnak a szervezet életét tekintve.

Csehné (2017) szerint lényeges, hogy ne kerüljön elő olyan helyzet, ami mélyíti a generációk közötti szakadékot. Jelenleg a Z generáció okozza a legnagyobb fejtörést, a második digitális nemzedék megértése elsőszámú feladat a HR menedzserek és a szervezetek vezetői körében. De nem csak a munkavállalás, hanem az oktatás és a magánélet területén is meg kell küzdeni a generáció sajátosságaival. A pályakezdő generáció jelenleg a legkisebb létszámmal van jelen.

A megfelelő kommunikáció alapvető feltétele annak, hogy az emberek közötti kapcsolatok minden téren megfelelően működjenek. Az eltérő kommunikációs szokások megnehezítik a generációk közötti interperszonális kapcsolatok létrehozását és fenntartását, emellett a különböző kommunikációs médiák használata félreértésekhez és konfliktusokhoz vezethet. Ámbár kiemelném, hogy sok esetben az, hogy nem értik meg egymást az emberek, nem feltétlen a generációk közötti távolság miatt áll fenn, hanem az oda nem figyelés az oka. Mivel így egyszerűbb elsimítani a problémákat, a külső okra hivatkozva mentesítik magukat a felelősségvállalás alól. A különbözőségek nem változtathatóak meg, de a másik megértése és az igyekezet, hogy sikeres kommunikáció menjen végbe a két fél között nagyban előre mozdítja a kontrasztok kiküszöbölését. Így tanulnak a generációk egymástól és ezáltal tudnak közösen fejlődni, gyengeségeiket erősekké kovácsolni és megkönnyíteni a közös munkát (*Venter, 2017*).

A határok megléte a generációk között megszokott, hosszú idő óta fennálló jelenség, ám egyfajta feszültségként jelenik meg. Viszont ez a jelenlévő feszültség mozdítja előre egy adott mértékig a társadalom fejlődését, így nem feltétlen tekinthető problémának. Az idő előrehaladtával a fiatal generációk sorozatosan átveszik az idősebb nemzedék(ek) helyét, szerepét és az ifjú korosztályok egyedi személyiségjegyei miatt a náluk szereplő meg nem elégedés, valamint a teljesítési- és a kiteljesedési vágy olyan szintű motivációt hordoz magában, hogy az a társadalmi előrehaladást segíti (*Szabó, 2021*).

3.4. GENERÁCIÓS KUTATÁSOK ÉS AZOK EREDMÉNYEI HAZAI VISZONYLATBAN

A kutatások sokaságát részben a munkaerőpiacon jelenlévő nagy munkaerőhiány okozza, valamint az Y generáció gyors és hirtelen munkahelyváltásainak jelenléte is befolyásolja a munkaerőpiac helyzetét. Leginkább a negatív eredményeket festik le a vizsgálatok a mostani helyzetet illetően, ahelyett, hogy a pozitív jellemvonásokat helyeznék előtérbe. Ez a szemlélet vezérli a szervezeti vezetőket, akik a problémás tulajdonságokat látják elsősorban a kutatásokon keresztül és így nem képesek teljesen átfogó és tiszta képet alkotni a generációk sajátosságairól, a társadalomban betöltött szerepükről (Meretei, 2017).

Hack-Handa és Pintér (2015) a magyar médiafogyasztást vizsgálták, ahol figyelembe vették életkoronként az online tér használatát. Kutatásuk alatt nem generációkat vizsgáltak, hanem felosztottak általuk meghatározott időkereteket és így hoztak létre csoportokat. Érdekesség, hogy az egyedi felosztás okai között található, hogy nem a Strauss-Howe generációs elméletre alapoztak, mert nem tartották megfelelő alapnak a magyarországi kutatást illetően. Kiemelendő eredmény a kutatásból, hogy az idősebb korosztályok esetében a rádió hallgatása és a nyomtatott sajtó olvasása rendszeresebben előfordul, mint a fiatalabbak köreiben. A fiatalok esetében a közösségi média átvette az elsődleges információt szolgáltató forrás szerepét, mivel az interneten keresztül azonnal személyre szabott tartalmakat kapnak kézhez. Emellett, ha az egymás közötti kommunikációról van szó, akkor az online térre esik leginkább a választásuk, elsősorban az ott megtalálható platformok miatt.

Sipos (2016) a frissdiplomásokat állította a kutatásának középpontjába és megvizsgálta Herzberg kéttényezős modelljén keresztül a fiatalok munkahelyi motivációját és elégedettségét. A Diplomás Pályakövető Rendszert használta a felméréshez és ott egy hat kérdésből álló blokk segítségével mérte fel az elégedettségi szinteket. A Herzberg modellel egyeztek az eredmények, de fontos megemlíteni, hogy korlátozottan lehet figyelembe venni az eredményeket a rövid kérdéssorra való tekintettel.

Csehné (2017) a *Generációso(k)k* című tanulmánykötetben a Z generáció munkahelyi elvárásait vizsgálta egy egyetemen kiküldött kérdőív segítségével. Fontos pontnak tartom, hogy a kutatás eredményei mellett kiemeli a szerző azt is, hogy már az oktatási éveik alatt szükséges a fiatalok koordinálása a munkaerőpiaccal kapcsolatos témák tekintetében. A fiatal generáció ambiciózus és a reálisnál magasabb elvárásokat támasztanak a munka világát illetően, valamint meglepő módon, de a szakmai tudás nem jelenik meg a legfontosabb tényezők között.

Ugyanebben a tanulmánykötetben *Mészáros és Kollár (2017)* kérdőívezés keretein belül

Hackman – Oldham (1980) öt munkaköri dimenzióján keresztül ábrázolják a jelenlegi munkavállalók munkahelyen jelentkező motivációjának a faktorait. A teljes minta eredményeképp a visszacsatolás, tehát a munka eredményeinek ismerete áll az első helyen a fontossági sorrendben, de meg kell jegyezni, hogy mind az öt dimenzió nagyra volt értékelve a Likert skálán elvégzett kutatásban.

Meretei (2017) a kutatása során négy részre osztotta fel a generációs tulajdonságok ismertetését. Elégedettek-e a jelenlegi munkájukkal, a munka és a magánélet egyensúlya milyen mértékben áll fenn, valamint a munkaetikát és felelősségvállalást értékelte ki. Munkaetika alatt a munka szerepét az életben, a szórakozás jelenlétét a munkahelyen és a munkamorált vizsgálta. Elsősorban nemzetközi kutatásokat és azok eredményeit vette alapul.

A generációs kutatások több szemszögből is megfigyelik a generációkat érintő munkahelyi elégedettséget, motivációt és minden egyéb munkahelyi tényezőt, amelyek befolyásolják a munkavégzést. Eltérő célcsoportok vizsgálatával átfogóbb képet kapunk a jelenlévő generációs sajátosságok és különbségek tanulmányozásával kapcsolatosan.

3.5. A SZAKIRODALMI FEJEZET ZÁRÁSA, ÖSSZEGZÉSE

A hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozás eredményei alapján megállapítható, hogy a humán erőforrás gazdálkodás jelenléte a szervezetek életében oly mértékű fontossággal bír, hogy annak nem megfelelő koordinálása és alkalmazása a szervezetek összeomlásához vezethet. A legjelentősebb erőforrást a legnehezebb irányítani és ez kerül a legnagyobb befektetésbe a szervezetnek, ám ez tekinthető a legkifizetődőbbnek is. Így az ösztönzés- és generációmenedzsment sajátosságainak meghatározásán keresztül átfogó képet alkottam a munkavállalók megértéséről és optimális ösztönzéséről, motivációjáról figyelembe véve azt a különbséget, melyet a korok okozta eltérések generáltak és generálnak a jövőre nézve egyaránt. A munkavállalók ösztönzése, motivációik megtalálása és növelése oly fontos kritérium, mely elérése érdekében a szervezetnek meg kell küzdeni. A kutatómunka során ezen szakirodalmi ismeretekre alapozva folytattam a primer kutatásomat.

4. ANYAG ÉS MÓDSZER

A fejezet célja, hogy ismertessem a kutatásom kiindulópontjait, az arra épülő célokat, felvetéseket, az alkalmazott kutatási módszertant és az eredmények értékelésénél szerepet játszó tényezőket, vagyis a kérdőív felépítésének alkotóelemeit és az alkalmazott statisztikai számításokat.

Kutatási problémák megfogalmazása

P1: Eltérő generációs látásmódok, viselkedésminták okozta feszültségek, kommunikációs konfliktusok szervezeten belüli menedzselésének nehézsége.

P2: Generációk motivációját okozó tényezők ismeretének és ösztönzési módszereknek a hiánya.



Kutatási célok kialakítása

C1: Generációs preferencia elvárások közötti különbségek feltárása.

C2: Munkavállalók megnyerése és megtartása az ösztönzésmentedzsment elemeinek segítségével. Munkavállalói motiváció növelése. Szervezeti igényekhez igazodó ösztönzési rendszer kialakítása a generációs sajátosságok figyelembevételével.

C3: A dolgozók munkateljesítményének növelése. A szervezet humán tőke erőforrásainak maximális szintű kihasználása.



Hipotézisek felállítása

H1: Baby-boomer generáció munkahelyi szerepkörében a tisztelet és megbecsülés elvárása.

H2: X generáció elégedetlensége a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatban.

H3: Z generáció munkahely iránti hűségének a hiánya.



Kutatási módszerek kiválasztása

Hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozás.

Kérdőív.



Eredmények és azok értékelése

Leíró statisztika (átlag, medián, variancia, megoszlás, Pearson-féle korreláció).

Szakirodalom és saját eredmények szintetizálása.



Következtetések és javaslatok megfogalmazása

Gyakorlatban alkalmazható, hasznosítható ösztönzési megoldások, motiváló módszerek megfogalmazása.

8. ábra: A kutatási program struktúrája

Forrás: Saját szerkesztés

A 8. ábra szemlélteti a kutatásom alapstruktúráját, így egy folyamatábra segítségével összefoglaltam, hogy milyen kutatási problémákra és azokra épülő célokra alapoztam a vizsgálatomat.

A dolgozatom témája mögött rejlő kutatási problémák megoldása áll a középpontban. A kutatási célok megfogalmazását, illetve a szakirodalmi elemzés alapján került sor a hipotézisek felállítására. Ahhoz, hogy megállapítsam a feltevések helyességét, több kutatási módszert alkalmaztam. Nemzetközi és hazai szakirodalom szintetizálását követően a kérdőív elemzés minősítésére került sor. A két módszer együttes alkalmazásával, az eredmények kiértékelését követően összefüggéseket és következtetéseket állapítok meg, majd a gyakorlatban is hasznosítható javaslatokat fogalmazok meg.

A vizsgált terület eredményes kutatásának érdekében kvantitatív kutatási módszert alkalmaztam. A saját összeállítású kérdőív célja, hogy felmérje a munkavállalók elégedettségét, motivációját és ösztönzési lehetőségét generációs felosztásban. A kutatást egy online kérdőív segítségével valósítottam meg, amelyet a megadott időintervallum alatt 280 személy töltött ki. A válaszok mindegyike értékelhetőnek bizonyult (n=280).

A vizsgálatom célja az volt, hogy az egyes generációk munkahelyi elégedettségét és elvárásait felmérjem több szemszögből megvizsgálva. Elégedettségi szintjükhöz és elvárásaikhoz mérten állapítottam meg az eltéréseket és hasonlóságokat az egyes generációk munkavégzési morálja között. A kérdőívet az 1. sz. melléklet tartalmazza. A kérdőív szocio-demográfiai kérdésekkel kezdődik annak érdekében, hogy átfogó képet kapjak a válaszadókról és ahhoz mérten helytálló eredményeket mutassak be. Egy online platformon, de azon belül több csoportban is feltüntettem a kérdőív kitöltésének a lehetőségét, s ezáltal elértem a jelenlegi munkavállalók szélesebb köréhez is, nem csak egy korosztályhoz. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy a kutatásom nem minősül reprezentatív mintavételnek. A válaszok nem általánosíthatóak és a következőkben megállapított eredmények és azok következtetései kizárólag a kérdőívet kitöltő sokaságra vonatkoznak.

A szocio-demográfiai kérdéseket követően a vizsgálat konkrét tárgykörére irányuló kérdések következtek. A kérdőív felépítését három részre tagoltam az átfogóbb kiértékelés és a könnyebb átláthatóság elérése érdekében. Az első kérdőívrész az egyéni ösztönzéshez kapcsolódó kérdésekre épült, ahol többek között Hunt elméletére alapozva tettem fel kérdést, valamint a pénzbeli és nem pénzbeli ösztönzők minősítésére kértem a válaszadókat. A második

témakör a szervezethez kapcsolódó kérdéseket tartalmazta, többek között munkakörhöz és munkahelyhez kapcsolódó tényezők elégedettségi vizsgálatára került sor, illetve olyan tényezők is megjelentek a kérdőívben, amelyek Herzberg elméletében találhatók. A munkahelyváltás gyakoriságát, a munkaidő beosztás preferált változatait és a bérezés kérdéskörét is érintve, illetve egyéb munkahelyen jelenlévő tényezőkkel kapcsolatos kérdéseket ölelt fel a harmadik és egyben utolsó blokk.

Legfőképp az egyes tényezők motiváló hatásaira és az általuk elért és elérhető elégedettségi szintekre voltam kíváncsi a felmérés kapcsán. A kérdésekre a válaszok a legtöbb esetben intervallum skálán keresztül kerültek minősítésre, egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skála adta ehhez a megfelelő alapot. Azért választottam ezt a módszert, mivel így több tényező vizsgálatára is egyidejűleg sort tudtam keríteni, amelyek közül ki tudom választani, hogy mely tényezőket helyezték előtérbe a válaszadók és ennek keretében meg tudom állapítani, hogy melyik faktort tartja fontosabbnak a válaszadó.

A skála típusú elrendezés lehetőséget adott arra, hogy akár két tényezőt is összehasonlítsak több megközelítési szempontból. A Likert-skála az attitűd mérését szolgálja, a leggyakoribb formája az 1-től 5-ig terjedő skála, a társadalomtudományi kutatásokban jellemzően ezt a típust alkalmazzák. A skála kérdéseire adott válaszokkal gyakorisági eloszlások, módusz számítása és medián számítása is elvégezhető. A Likert-skála akár hét vagy több fokozatú skálaként is alkalmazható. Azért esett a választásom az ötfokozatú változatára, mert egyértelmű a kiértékelése és sok skálaérték esetén szétszórt eredményekre vezethet a vizsgálat, valamint így könnyebb egy kategóriát felállítani, illetve a válaszadóknak is gyorsabb és egyszerűbb a kérdőív kitöltése a kevesebb válaszlehetőség miatt (*Malhotra, 2017*).

Az eredmények értékeléséhez az SPSS statisztikai szoftvercsomagot használtam, mely segítségével az egyes kérdésekre kapott válaszokat különböző módszereken keresztül vizsgáltam meg. Kvantitatív módon reprezentáltam az elemzés eredményeit leíró statisztikai számítások alkalmazásával. Elsősorban diagramokon (oszlopdiagram, sávdiaagram), illetve táblázatokon keresztül mutatom be a végeredményeket és azok kiértékelését. Az eredményesség érdekében számítottam elhelyezkedési mutatókat (átlag, medián), valamint szóródási mutatókat (variancia, szórás) is. Mindemellett korrelációs elemzésre is sor került, mely során két érték között megvizsgáltam az összefüggés nagyságát és irányát. Szignifikáns eredmény esetén két érték között összefüggést állapítottam meg, pozitív érték esetén egyenesen arányos összefüggés került kimutatásra, negatív érték esetén pedig fordítottan arányos következtetésre jutottam. Abban az esetben, ha egy számítás nem mutatott ki összefüggést két változó között, akkor az értékelés nem szignifikáns eredményre vezetett. A többváltozós

elemzések esetében az adatok kiértékeléséhez keresztábla elemzést használtam, így több tényező vizsgálata is egyszerre történt.

5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

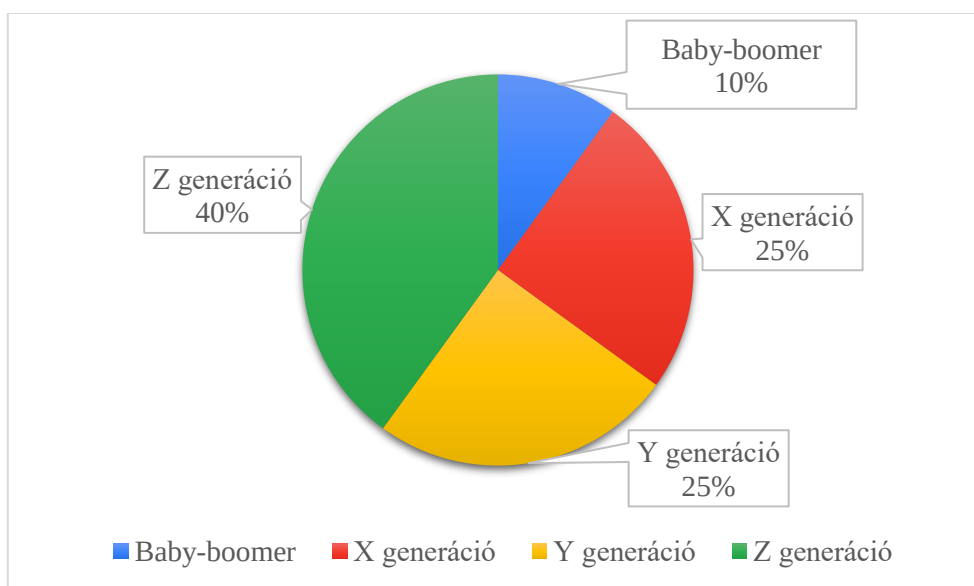
A fejezet célja a saját összeállítású kérdőív kiértékelése a szakirodalmi áttekintés keretében meghatározott információk összekapcsolásával. A fejezetet két részre bontottam, az első részben a szocio-demográfiai jellemzőkre helyezem a hangsúlyt, a második fejezet pedig a kérdőív alapján megállapított eredmények értékelését takarja.

5.1. A MUNKAVÁLLALÓK FŐBB SZOCIO-DEMOGRÁFIAI ADATAI

A fejezet célja a válaszadók szocio-demográfiai jellemzőinek ismertetése. Több kérdést is ezen tulajdonságokra építettem, annak érdekében, hogy pontosabb ismertetést tudjak adni a célcsoportról, így rákérdeztem a nemre, a születési időre, az iskolai végzettségre, lakhelyre és számos munkával kapcsolatos kérdés is felkerült a kérdőívre, mint például a beosztás és a foglalkoztatás típusa.

A kérdőívet olyan személyek töltötték ki, akik pillanatnyilag munkavállalók vagy jelenleg nem végeznek munkát, de korábbi munkatapasztalattal rendelkeznek, például diákmunka során szerzett munkatapasztalat vagy most éppen munkahely váltás alatt állnak. Így nekik is adódott lehetőség a kérdőív konzekvens kitöltésére, az elemzés részeként fel vannak tüntetve külön csoportként több szempont keretein belül is.

A 9. ábra szemlélteti a nemek generációs megoszlását, a Baby-boomer generációtól kezdve egészen a Z generáció tagjaiig.



9. ábra: A válaszadók generációk szerinti megoszlása

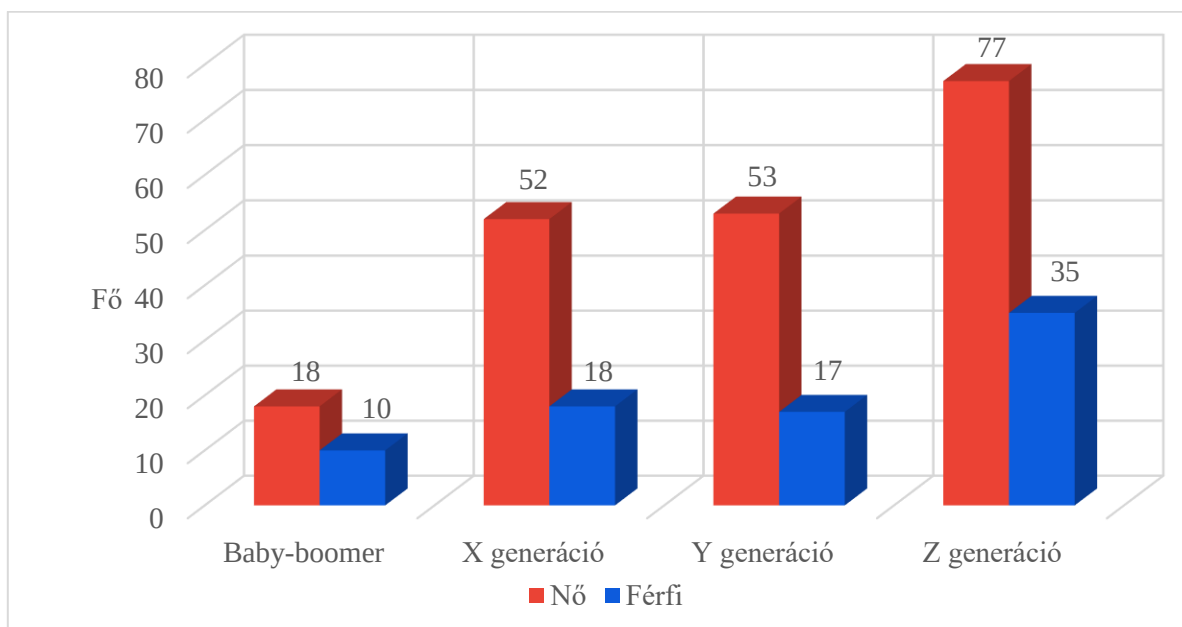
Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A nemek szerinti megoszlás eredményeképpen a következő adatokat kaptam: 71,43 %-a a válaszadóknak nő, ami pontosan 200 főt takar, a további 28,57 %, 80 fő pedig férfi. Rákérdeztem a válaszadók születési évére is. Ezen kérdés segítségével osztottam fel négy csoportra a generációkat.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a kérdőív elsősorban a fiatalabbakat érte el. A legnagyobb arányban a Z generáció tagjai szerepelnek, 40 %-át adják a mintavételi sokaságnak, ez 112 főt takar. Az Y és X generáció tagjai azonos mértékben, 25-25 %-kal vannak jelen a kutatásban, 70-70 fővel. A Baby-boomerek pedig a válaszadók 10 %-át teszik ki, pontosabban 28 fő támogatta a kérdőív kitöltésével a kutatás megvalósítását.

A válaszadó korcsoportok fenti megoszlásának véleményem szerint az az oka, hogy az elektronikus kérdőív az online térben jártasabb generációkhoz hamarabb eljutott, mint az idősebb egyénekhez.

A 10. ábra a generációk megoszlását szemlélteti, nemenkénti bontásban foglalja össze az egyes csoportokhoz tartozó válaszadók létszámát. A nőneműek válaszadási hajlandósági minden generáció esetében nagyobb, az Y generáció esetében több mint a háromszorosa a nők által megadott válaszok száma a férfi válaszadók számához képest.

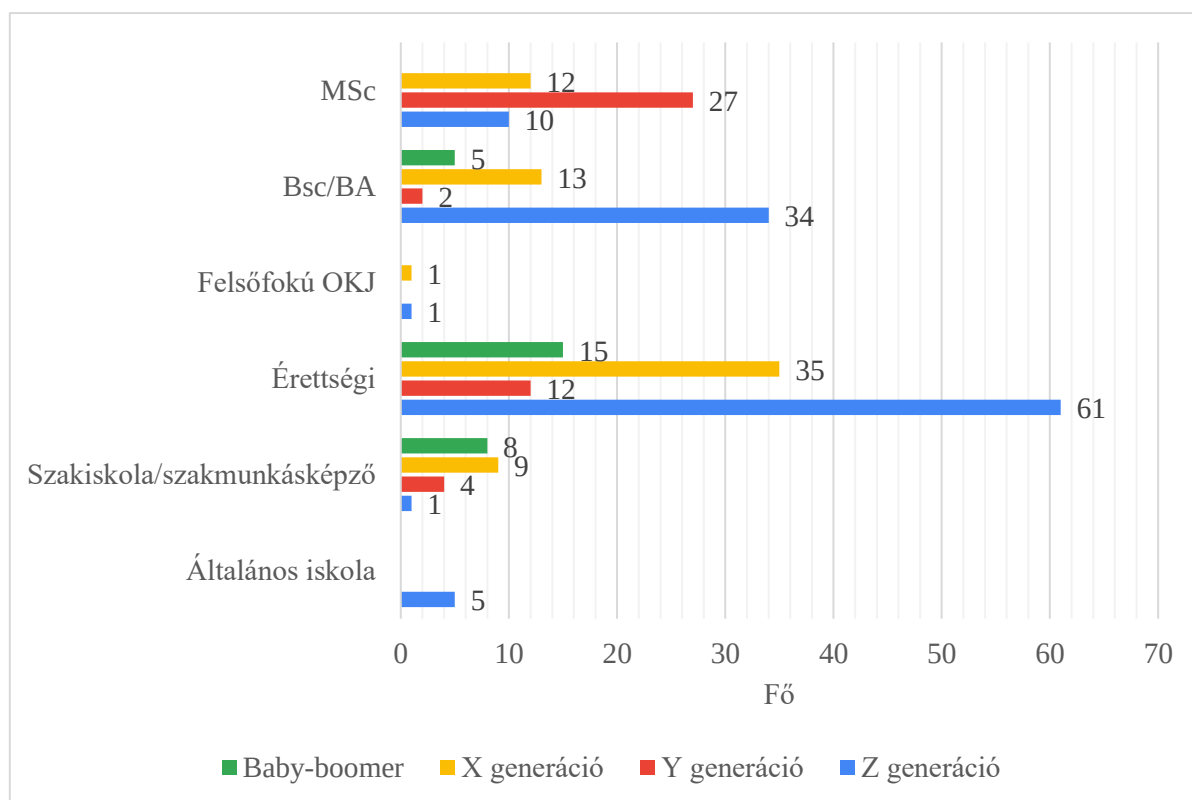


10. ábra: A válaszadó generációk nemenkénti megoszlása

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A vizsgálatok során a legmagasabb iskolai végzettségre is rákérdeztem. A 11. ábra mutatja, hogy legtöbben érettségivel rendelkeznek, 123 fő, mintegy 43,93 %-a a megkérdezett személyeknek. 22 fő szakiskolában vagy szakmunkásképzőben végzett, felsőfokú OKJ-s képzést pedig 2 személy jelölt meg. 79 fő, azaz a megkérdezettek 28,21 %-a szerzett egyetemi diplomát alapképzésen, valamint 49 fő mesterdiplomával is rendelkezik, ami a vizsgált sokaság 17,5 %-a. A Z generáció tagjai közül öten kizárólag általános iskolai végzettséget értek el ez idáig.

Megállapítható, hogy az érettségivel rendelkezők legnagyobb aránya a Z generáció tagjai közül került ki, majdnem fele arányban (49,59 %), viszont közel hasonló arány figyelhető meg az alapszakos diplomával rendelkező személyek esetében is (43,03 %). Érdekesség, hogy ha a generációkat külön-külön vesszük figyelembe, akkor arra az eredményre jutunk, hogy minden generáció esetében az érettségivel rendelkezők aránya a legmagasabb, illetve ez minden esetben meghaladja az 50 %-ot.

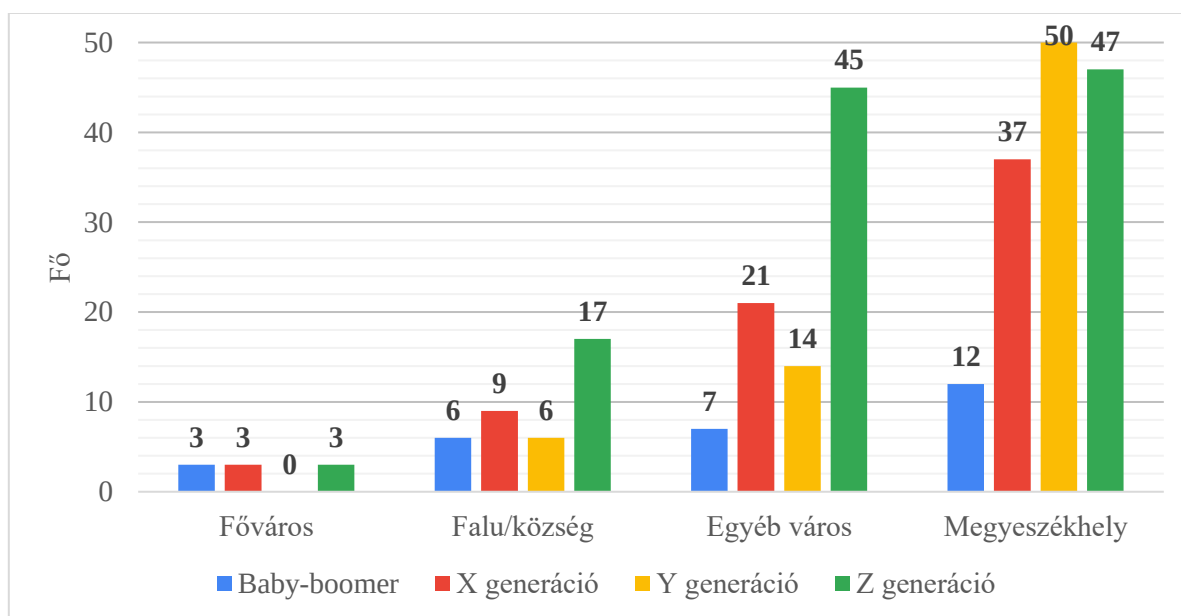


11. ábra: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége generációk szerinti megoszlásban

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A 12. ábra a válaszadók lakhely szerinti csoportosítását szemlélteti. Az eredmények alapján megállapítható, hogy 146 fő állandó lakhelye megyeszékhely, amely a válaszadók 52,14

%-át jelenti. Egyéb városban 31,07 %-a, faluban vagy községben 13,57 %-a és a fővárosban 3,21 %-a tartózkodik a kérdőívet kitöltő egyéneknek. Ha a generációk szerinti felbontást nézzük, akkor az figyelhető meg, hogy mindegyik generáció esetében a legmagasabb arányt a megyeszékhelye(ke)n tartózkodó egyének száma adja, Baby-boomer generációnál ez 42,86 %-ot, X generációnál 52,86 %-ot, Y generációnál 71,43 %-ot és Z generációnál 41,96 %-ot jelent. Ennek háttérében véleményem szerint az állhat, hogy az online kérdőív két olyan csoportba is kikerült, amely Debrecen városával, mint megyeszékhellyel nagy mértékben összekapcsolódik, így feltehetőleg a kitöltők egy csoportja ezt a várost jelölte meg lakóhelyként.



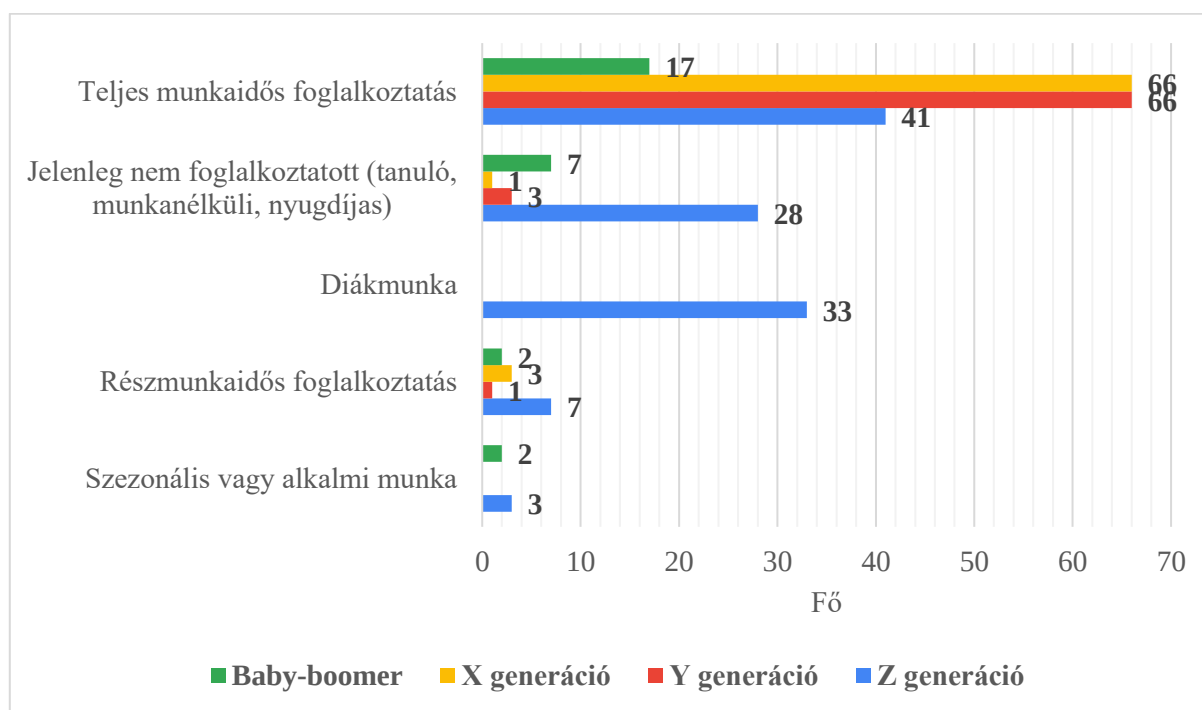
12. ábra: A generációk állandó lakhely szerinti megoszlása

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A 13. ábra a foglalkoztatások típusát foglalja össze generációk szerinti felbontásban, hogy melyik generáció és melyik foglalkoztatási típus keresztszétében hány fő jelenik meg a rendelkezésre álló adatok feldolgozását követően.

A válaszadók többsége teljes munkaidős foglalkoztatásban tevékenykedik, 67,86 %-a a sokaságnak, ez 190 fő. Az X és Y generáció tagjai közül egyaránt 66 fő, a Baby-boomerek esetében pedig 41 fő végez teljes munkaidős állást. Ennél a szocio-demográfiai jellemzőnél is megállapítható, hogy egy adott opció jelenik meg a legnagyobb arányban, jelen esetben a teljes munkaidős foglalkoztatás. A második legtöbb válasza „Jelenleg nem foglalkoztatott (tanuló, munkanélküli, nyugdíjas)” volt (13,93%). Az eredmények alapján ez leginkább a legfiatalabb munkavállaló generációra vonatkozik, az ő esetükben ez 28 főt érint, valamint mellettük a

legidősebb generáció sorakozik 7 fővel, ami a Baby-boomer generációba tartozó válaszadóknak a 25 %-a. Diákmunka értelemszerűen a legfiatalabbak körében van jelen, 33 fő dolgozik diákmunkásként, ez a teljes sokaság 11,78 %-a. Fontosnak tartom az általános iskolát, mint végzettséget is feltüntetni, mivel a foglalkoztatás típusait áttekintve, a diákmunka esetében nincs szükség érettségire vagy egyéb felsőfokú tanulmányokkal megszerzhető bizonyítványok, tanúsítványok megszerzésére. A részmunkaidős foglalkoztatás 13 főt érint, szezonális vagy alkalmi munkát pedig 5 fő végez.

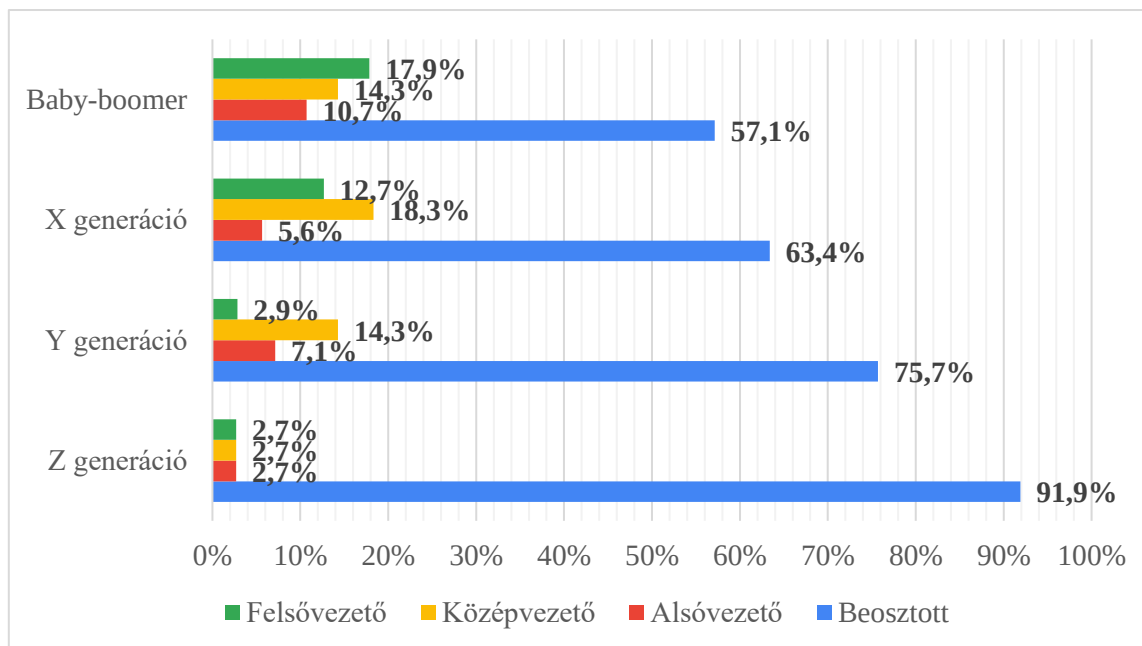


13. ábra: A generációk foglalkoztatás szerinti megoszlása

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A kutatás során a válaszadók beosztását is vizsgáltam, amelyet a 14. ábra szemléltet, százalékos formában, generációk szerinti felosztásban.

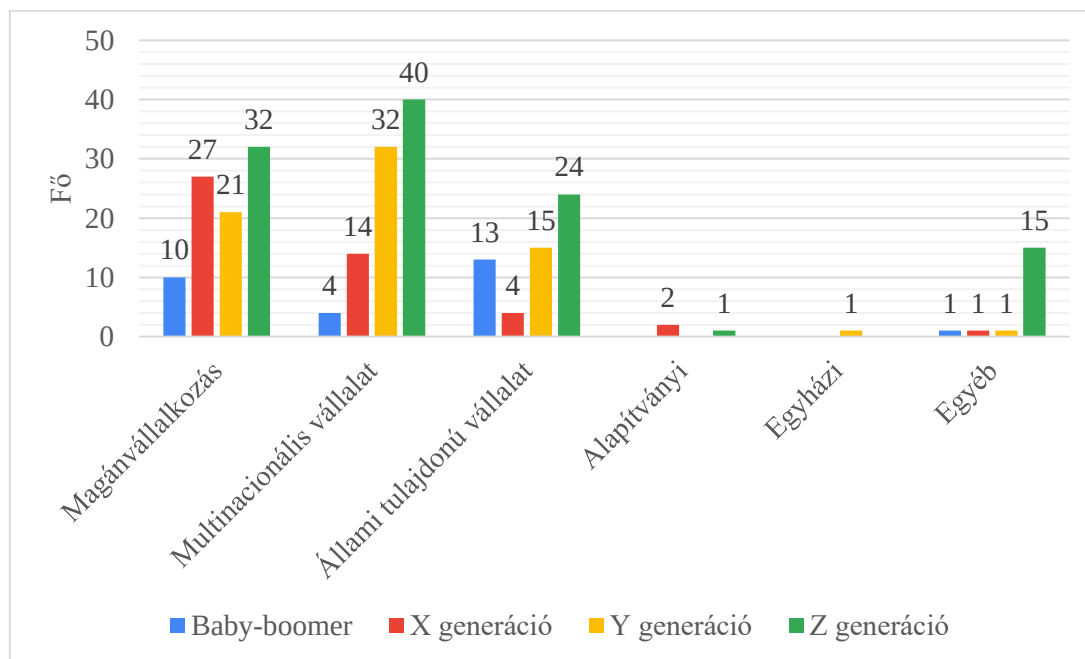
Az eredmények alapján minden egyes generációnál megfigyelhető, hogy a beosztottak száma a legmagasabb arányaiban véve. A Z generáció esetében ez 102 főt, az Y generáció esetében 53 főt, az X generáció esetében 45 főt és a Baby-boomer generáció esetében 16 főt jelent. Viszont szemléletesen mutatja az ábra azt is, hogy a felsővezetők aránya a Baby-boomer generáció tagjainál jelentkezik a legnagyobb mértékben, 17,9 %-a a generációnak felsővezetőként dolgozik a munkahelyén.



14. ábra: A generációk beosztás szerinti megoszlása

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A szervezet típusára is rákérdeztem, melynek eredményeit a 15. ábra mutatja.



15. ábra: A válaszadó generációkat foglalkoztató szervezetek típusa szerinti megoszlás

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

Multinacionális vállalatnál és magánvállalkozásban egyaránt 90-90 fő dolgozik. Az összes válasz közül ez a két szervezet felöleli a kétharmadát a munkavállalóknak. Őket követi 78 fővel (27,86%) az állami tulajdonú vállalatoknál alkalmazott egyének száma. Arányaiban véve a Z generáció magasán mutatja eme három szervezet esetében a legmagasabb létszámot a kérdőívet kitöltők között. A multinacionális vállalatoknál a Z generáció 44,44 %-ban van jelen a többi generáció mellett, ami a legmagasabb létszámarány az összes szervezet, cég, vállalat vizsgálatában. Ez véleményem szerint annak tudható be, hogy a fiatal pályakezdők foglalkoztatását a multinacionális vállalatok kezdeményezik, előtérbe helyezték például a gyakornoki programokat és így szeretnék a fiatalokat hosszabb távra is a saját szervezetüknél tudni. Érkeztek a feltüntetett válaszlehetőségeken kívül egyéb válaszok is, például alapítványi vagy egyházi szervezet is felkerült a diagramra. Az egyéb kategóriába a jelenleg munkanélküliek kerültek, például olyan válasz is megjelent a kérdőívben, hogy az adott személy jelenleg GYES-en van vagy, hogy a világszintű járványnak köszönhetően most nem dolgozik, illetve itt sorakoznak fel a diákok, akik jelenleg nem vállalnak munkát és kizárólag tanulnak. Ez utóbbi a Z generáció tagjaira jellemző.

5.2. A KÉRDŐÍV ALAPJÁN MEGÁLLAPÍTHATÓ EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A szocio-demográfiai eredmények megfogalmazását követően a kérdőívben feltüntetett témakörökön keresztül elemzem a beérkezett válaszokat, melyekből levonom a következtetéseket.

A kérdőív kutatási témakörre vonatkozó szakmai részét alapvetően három nagyobb kategóriára bontottam szét. Első részében az egyéni ösztönzésre vonatkozó kérdéseket tettem fel, majd áttértem a szervezethez kapcsolódó kérdések körére, végül pedig a munkával és munkakörrel kapcsolatos kérdésekre vártam a válaszokat.

5.2.1. Az egyéni ösztönzésre vonatkozó eredmények ismertetése

A kérdőív első blokkjának kezdő kérdése olyan *munkahelyi tényezőkre* vonatkozott, melyeket elsősorban Hunt (1992) cél-motiváció elméletére alapoztam. Arra kértem a válaszadókat, hogy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értékeljék, hogy milyen mértékben jelentkezik motiváció a jobb munkavégzésre az Ő esetükben, ha a felsorolt tényezők jelen vannak a munkájuk során. Az 1-es minősítés azt jelentette, hogy egyáltalán nincs motiváló hatása az adott faktornak, az 5-ös értékelés pedig azt tanúsította, hogy nagy mértékben jelentkezik motiváció az adott tényező

jelenlétében. Hét tényezőt soroltam fel és mindegyik tényező esetében megvizsgáltam, hogy a beérkezett adatok átlaga, mediánja és varianciája milyen értékeket vett fel. Az eredményeket az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A munkavállalókat motiváló tényezők statisztikai eredményei

Motiváló tényezők	Átlag	Medián	Variancia
Biztonságérzet, stabilitás	4,29	5	0,97
Önfejlesztés, önmegvalósítás lehetősége	4,13	5	1,11
Valahová tartozás	3,78	4	1,21
Tisztelet és megbecsülés megléte	4,33	5	1,17
Hatalom, felelősség	3,30	3	1,47
Komfort, anyagi jólét	4,25	5	1,06
Munkaköri rotáció	3,21	3	1,40

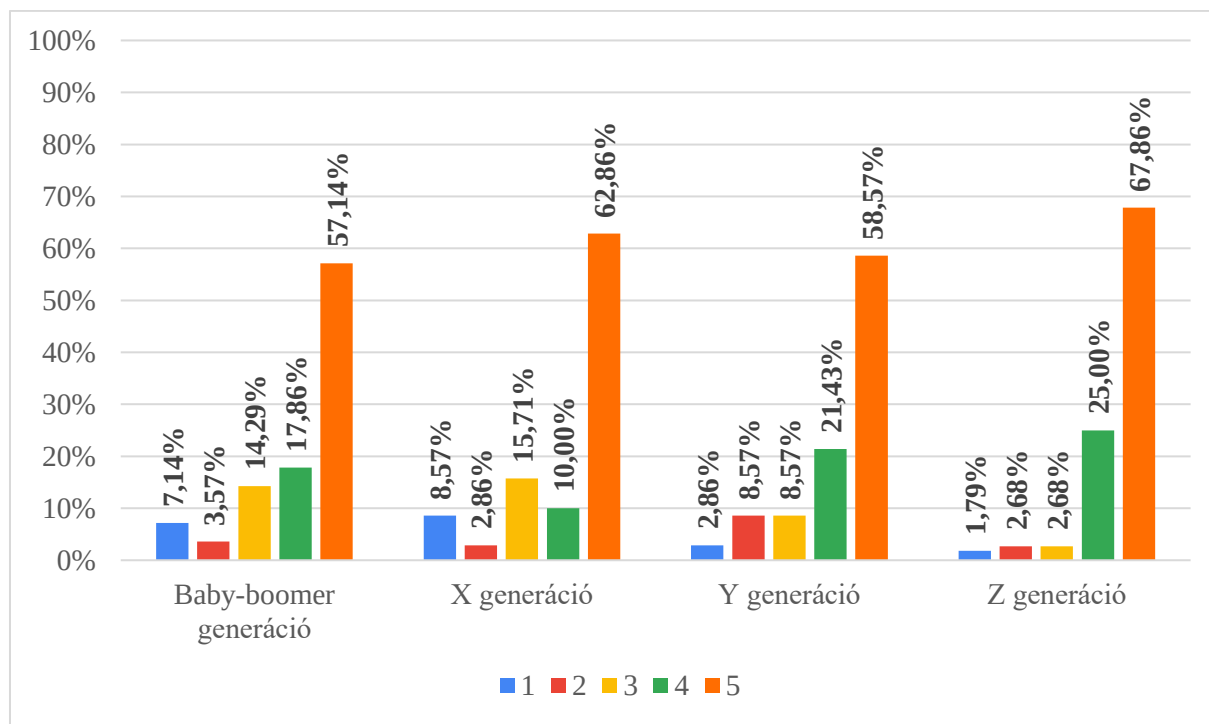
Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A legjelentősebb tényezőnek a „Tisztelet és megbecsülés megléte” minősült a legmagasabb átlaggal (4,33). Emellett a „Biztonságérzet, stabilitás”, „Önfejlesztés, önmegvalósítás lehetősége” és a „Komfort, anyagi jólét” esetében választották a legtöbben az 5-ös értéket, mely azt fejezi ki, hogy lényegesen ösztönzi ezeknek a tényezőknek a megléte a munkavállalókat a jobb munkavégzésre. Összességében minden tényező minősítésének az értéke magasabb a 3,00 átlagértéknél, ami azt jelenti, hogy motiválják a munkavállalókat, de van olyan tényező, amelyik nagyobb mértékben hat rájuk. Megállapítható tehát, hogy a felsoroltak fontos tényezők a jobb munkavégzés ösztönzésére. *Hunt* az elméletét úgy építette fel, hogy az egyes célok között nem alakított ki hierarchiát, így nem állapított meg pontos sorrendet a tényezők között, hiszen folyamatosan változhat az egyes tényezők sorrendisége az adott munkavégzés helyzetének módosulásával vagy egyéb belső, külső hatások megjelenésével. Az elmélethez igazodva nem állítottam fel pontos sorrendiséget a tényezők között, egyedül a fő motiváló tényezőre helyezem a hangsúlyt a generációk megoszlását figyelembe véve. Így az első kérdés alkalmával az *első hipotézisem (H1)* vizsgálatára is sor kerül.

A 16. ábra összegzi az egyes generációk megoszlását a *tisztelet és becsület motiváló hatása* tényezőre.

A nullhipotézisemben azt állítottam, hogy a Baby-boomer generáció tagjainak a legfontosabb a tisztelet, tehát jelen esetben az ő minősítésüknek kellene a legmagasabb százalékban az 5-ös értéket kimutatni. Ezzel szemben az 57 % a legkisebb arány a többi generáció eredményeihez viszonyítva. Ezen eredmény alapján kijelenthető, hogy jelentős

motiváló erő van a tisztelet és megbecsülés mögött, viszont ez a motiváció ugyanúgy megjelenik a többi generáció tekintetében is, méghozzá nagyobb mértékben, mint a legidősebb generációnál a jelenlegi kutatást figyelembe véve.



16. ábra: **Tisztelet és megbecsülés hatása a generációk motivációjára**

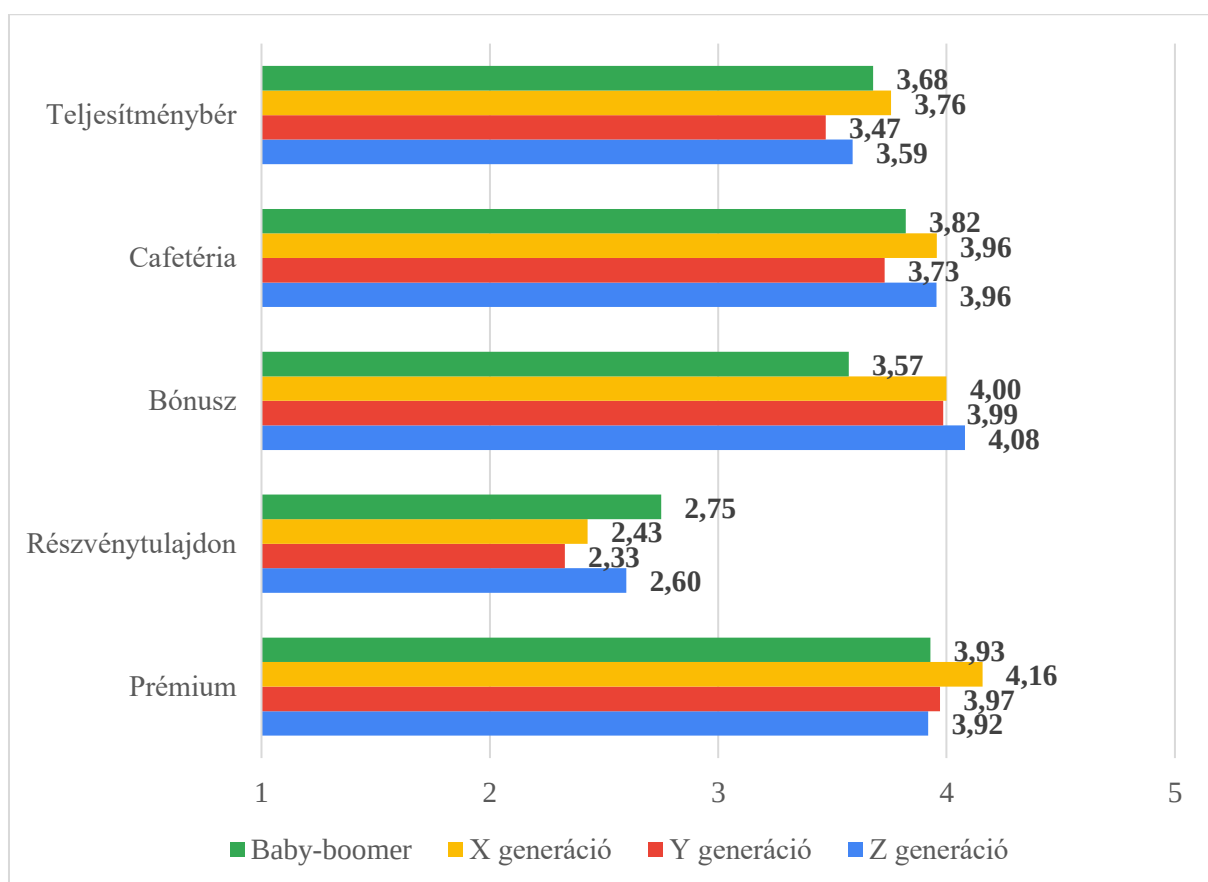
Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A munkahelyen a Baby-boomerek kifejezetten elvárják a fiatalabbak irányából érkező tiszteletet. A fiatalok ezt a tiszteletet akkor adják meg, ha azt a másik fél irányából is érzékelik. Az eredményeket tekintve ez a tisztelet motiválja mindegyik válaszadó generációt, így az elvárásaiknak megfelelően fognak cselekedni, tehát viszont-tiszteletet fognak tanúsítani munkatársaikkal szemben. A Z generáció az igényeit és elvárásait magasra állította fel a munkahelyével szemben, a tisztelet, a megbecsülés és a munkájuk értékelése is jelentős motiváló hatást gyakorol a teljesítményükre.

Magas minősítési értékek kerültek kimutatásra mindegyik generáció esetében, a vizsgálat részeként külön-külön megállapítottam generációnként az átlagértékeket is. A Baby-boomerek válaszainak az átlaga 4,14, az X generáció válaszainak az átlaga 4,16, az Y generációnak 4,24 és a Z generációnak 4,54. Ez is mutatja a magas elvárásokat. Emellett megjegyezném, hogy a hét felsorolt tényező közül egy olyan faktor került a legjelentősebb pozícióba, mely megjelenik *Maslow szükséglethierarchia* modelljében is.

Ezt követően a kérdéseim a *juttatási formákra* irányultak és azokat szintén intervallumskála segítségével értékelhették ki a válaszadók 1-től 5-ig. Elsőként a pénzbeli juttatásokon alapuló ösztönzést vizsgáltam meg, majd kitértem a nem pénzbeli juttatásokra is részletesebben, végül pedig a cafetéria elemekre kérdeztem rá ebben a részben.

A szervezetek teljes körű javadalmazási rendszerének felépítését nem lehet általánosítani. Az az ideális, ha minden szervezet külön-külön felméri a saját munkavállalóinak az igényét a pénzbeli és nem pénzbeli juttatásokat illetően. Így átfogó képet kapnak, hogy a többség által mely javadalmazási formák a kedveltebbek. Ám a cégeknek nem kizárólag az elemek kiválasztása az egyedüli megoldandó probléma ezen a területen, hanem áttekintően ki kell kalkulálniuk, hogy mely ösztönzési rendszer keretein belül támogatják elegendő mértékben a munkavállalókat és ez a rendszer gazdaságilag, anyagilag és további tényezőket figyelembe véve hogyan hat a szervezet pénzügyi hátterére is. Hiszen egyes elemek adómentesek, viszont olyan elemek is előfordulnak, melyek eléggé megterhelik a vállalatok pénztárcáját, valamint jelentős adminisztrációt vonnak maguk után.

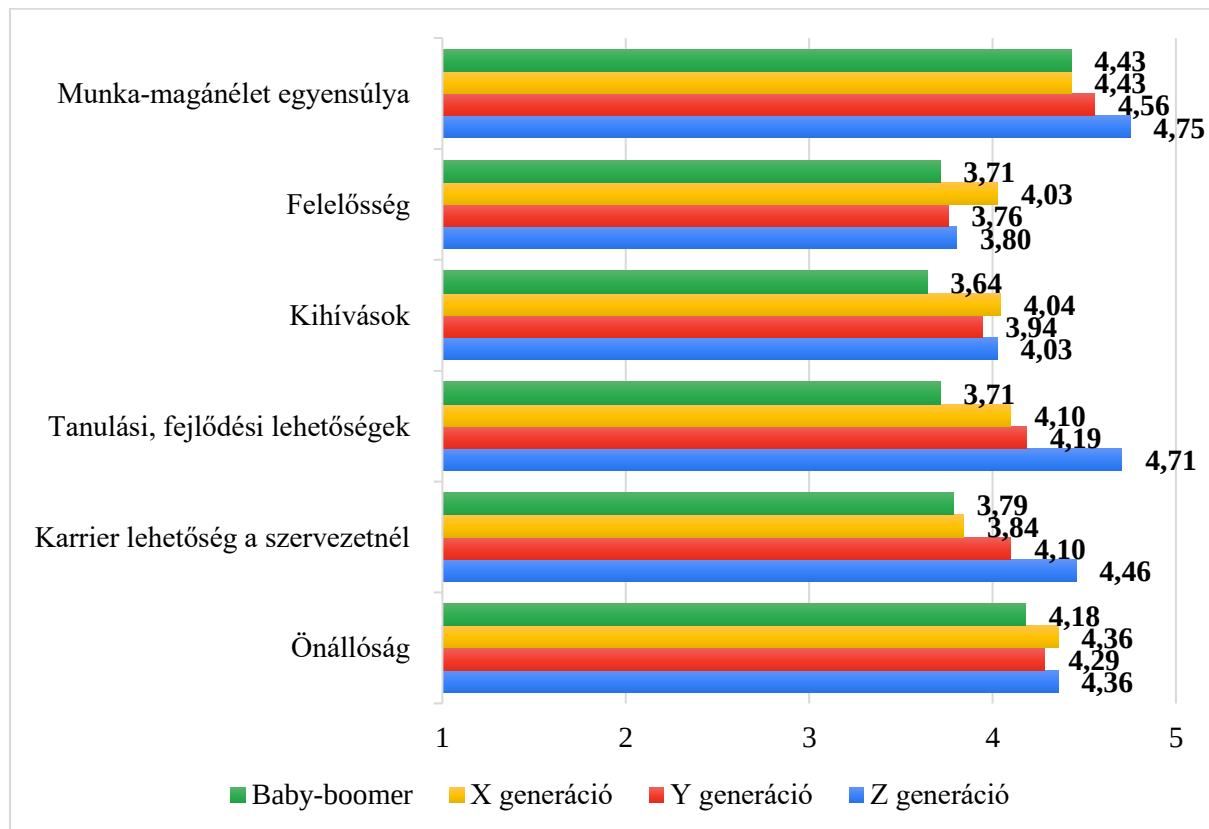


17. ábra: A pénzbeli juttatásokra érkezett válaszok generációk szerinti bontása

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A kutatás során megfigyeltem, hogy a pénzbeli vagy a nem anyagi juttatásokat helyezik előtérbe a válaszadók a munkájuk tekintetében és összevetettem az egyes generációk eredményeit. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy a javadalmazási rendszer abban az esetben épül fel megfelelően, ha anyagi és nem anyagi juttatások is megjelennek az összetevői között. Az öt felsorolt *pénzbeli juttatás* közül a prémiumra érkezett a legmagasabb átlagérték, a részvénytulajdonra pedig a legalacsonyabb. A prémium 3,99-es átlagértékkel zárt, míg a részvénytulajdonlás 2,53-as értéket mutat az összeredményeket tekintve. Megvizsgáltam, hogy e két juttatás értékeire az egyes generációk milyen hatást gyakoroltak (17. ábra). A prémium esetében mindegyik generáció az 5-ös értéket jelölte legnagyobb arányban, a részvény esetében viszont az 1-es minősítés jelent meg a három legidősebb generáció vizsgálata során, ámbar a Z generáció tagjai legtöbbször 2-es minősítéssel válaszoltak a megadott skálán.

A *nem pénzbeli juttatásoknál* a munka-magánélet egyensúlya emelkedik ki, mint a legfontosabb tényező és legkevésbé a felelősség motiválja a munkavállalókat, de ettől függetlenül minden komponens magas minősítési értéket vett fel a skálán, nagy jelentőséggel bírnak a munkaköri motiváció kialakításában (18. ábra).



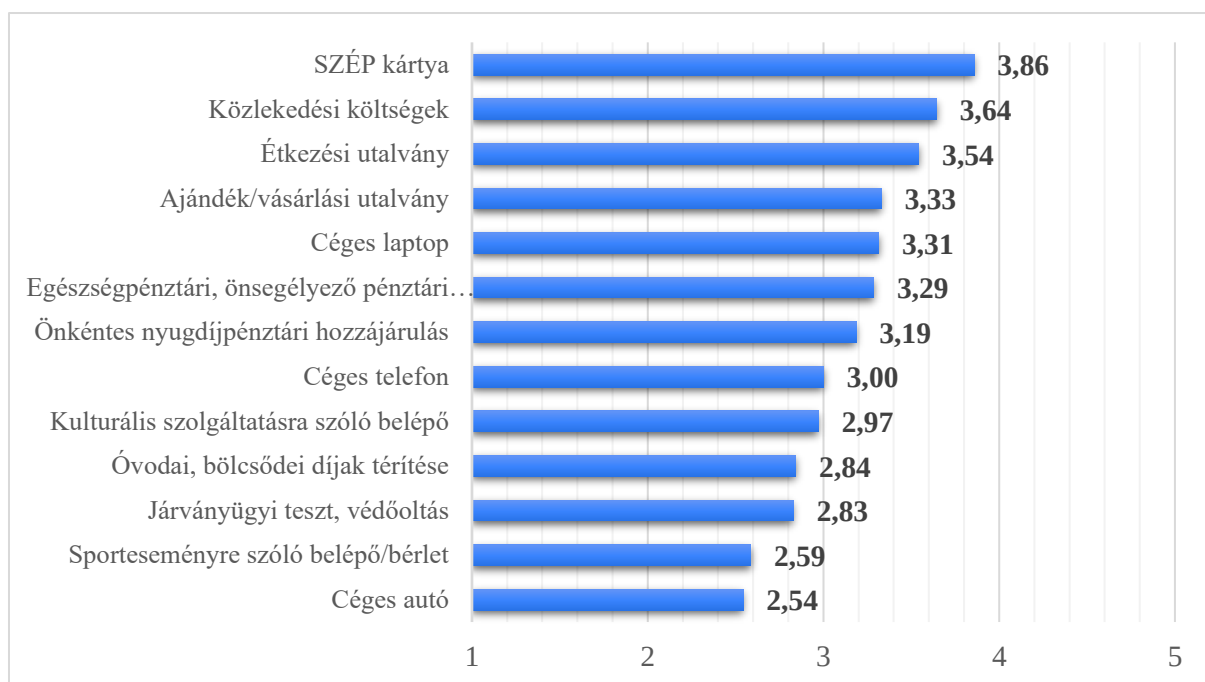
18. ábra: A nem pénzbeli juttatásokra érkezett válaszok generációk szerinti bontása

Összevetve a juttatási formák eredményeit az anyagi juttatásokra beérkezett válaszok 3,6-os átlagértéket mutattak, míg a felsorolt nem pénzbeli juttatások 4,2-es átlagértéket eredményeztek. Megbizonyosodhatunk arról, hogy a nem pénzbeli módon történő munkavállalói támogatások legalább, sőt lényegesebb formái az ösztönzésnek, mint a pénzben kifejezett juttatások.

Ha a juttatások együttesen kezeljük, akkor a kutatás eredményeként megállapítható, hogy a Z generáció számára a legjelentősebbek ezek az ösztönzési formák és a legkevésbé a Baby-boomer generáció látja szükségességét az ösztönzések ekkora mértékű bevezetésének. Ez nagy jelentőségű különbségnek tekinthető a generációk között. Az ifjú korosztály elvárásai oly mértékben növekednek, hogy folyamatos lépést kell tartani vele a szervezeteknek, különben a leglényegesebb erőforrását rövid időn belül elveszíti a kiöregedő társadalmi körülmények között. Az ambiciózus generáció tisztában van az értékével és ennek megfelelően egyaránt kéri és elvárja a munkáltató felől érkező támogatást, odafigyelést. Nehezen viselik el a számukra nem elég jó munkakörülményeket és emiatt képesek rövid időn belül váltani.

A *cafeteria elemek* vizsgálatára is sor került és az alábbi sorrendet állapítottam meg a felsorolt tényezők között. A legmagasabb átlagértéket a Széchenyi Pihenőkártya (SZÉP kártya) érte el (3,82). A legkisebb átlagértéket pedig a sporteseményre szóló belépőre, bérletre adott minősítések átlaga szerezte (2,48). Jelentős különbség figyelhető meg az egyes cafeteria elemek iránti preferenciák között, így az igényekhez igazodó elemek bevezetésével a szervezeteknél az ösztönzési rendszer hatásossága növelhető. Az Y generációhoz tartozó munkavállalókat a cégek leginkább a juttatások segítségével igyekeznek megtartani, így ebben az esetben ennek a generációnak a vizsgálatára helyezem a hangsúlyt.

A 19. ábra az átlagértékeket ábrázolja az egyes cafeteria elemek tekintetében, preferencia alapján sorrendet alakítottam ki a vizsgált tényezők között. A munkavállalók átlagos értékelésével megegyezően a SZÉP kártya került a legmagasabb pozícióba az Y generáció vizsgálata során is (3,86). Megállapítható, hogy közkedvelt juttatási formaként tartják számon a Széchenyi Pihenőkártyát a munkavállalók. Bizonyos mértékig szabad akaratlan rendelkeznek afelett, hogy mely alszámláját mekkora összegben szeretnék kihasználni, illetve a kártya elterjedésének következtében egyre több fogadóhely jelent meg a vendéglátás, szabadidő és szálláshely területein belül.



19. ábra: A cafeteria elemek preferenciáinak megoszlása az Y generáció esetében

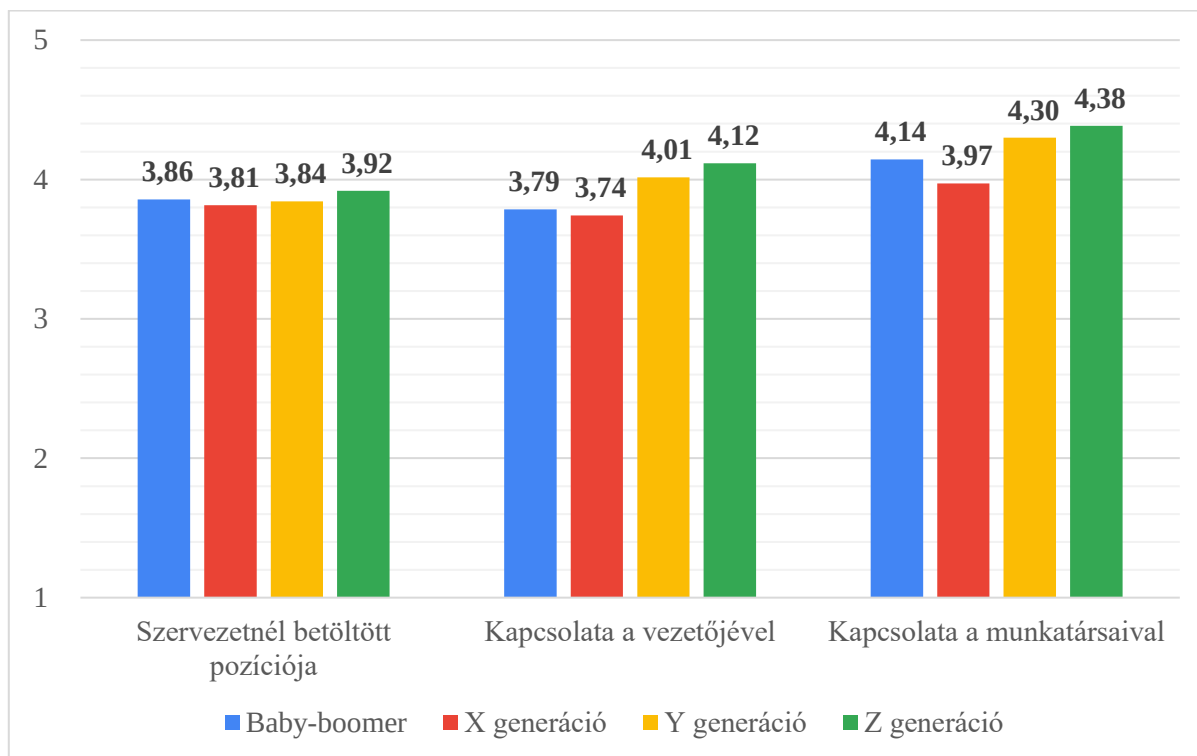
Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A második legmagasabb átlagértéket a közlekedési költségek támogatása kapta (3,64), így arra a következtetésre jutottam a generációt illetően, hogy vizsgálat alá vetem az utazáshoz kapcsolódó hozzájárulások fontosságát és a munkahely elhelyezkedésével kapcsolatos elégedettségi szint eredményeit. Vajon kimutatható-e szignifikáns összefüggés a két változó között? A Pearson-féle korrelációs elemzés során a korrelációs együttható értéke 0,027-et mutatott. A korreláció akkor tekinthető szorosnak, ha minél inkább közelít a korrelációs együttható értéke a +1, vagy a -1-es értékhez. A kapcsolat hiányát, a korrelálatlanságot a 0 érték jelzi. A vizsgálat eredménye nullához közeli értéket eredményezett, így szignifikáns eredmény nem fogalmazható meg a két tényező esetében. Tehát a munkahely elhelyezkedésével kapcsolatos elégedettség és a közlekedési hozzájárulások preferálása között nincs jelentős összefüggés.

5.2.2. A szervezethez kapcsolódó kérdések elemzése

A kérdőív második szakmai blokkját a munkakörrel és munkahellyel kapcsolatban feltett kérdések alkotják. *Herzberg motivációs elméletében* megfogalmazott higiénés és motivátor tényezőket elégedettségvizsgálat keretein belül minősítették a válaszadók.

A kérdőív első kérdése a higiénés és a motivátor tényezőkkel kapcsolatos elégedettséget méri fel. Mivel a tisztelet és megbecsülés jelenlétét már vizsgálat alá vetettem, így a kérdés többi tényezőjére helyeztem a hangsúlyt. A kéttényezős modell három-három higiénés és motivátor tényezőjét elemzem a továbbiakban. Első körben a higiénés, majd a motivátor tényezőket tanulmányozom. A kiválasztott higiénés tényezők átlagértékeit a 20. ábra mutatja.



20. ábra: A válaszadók higiénés tényezőkkel való elégedettsége generációs megoszlásban

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

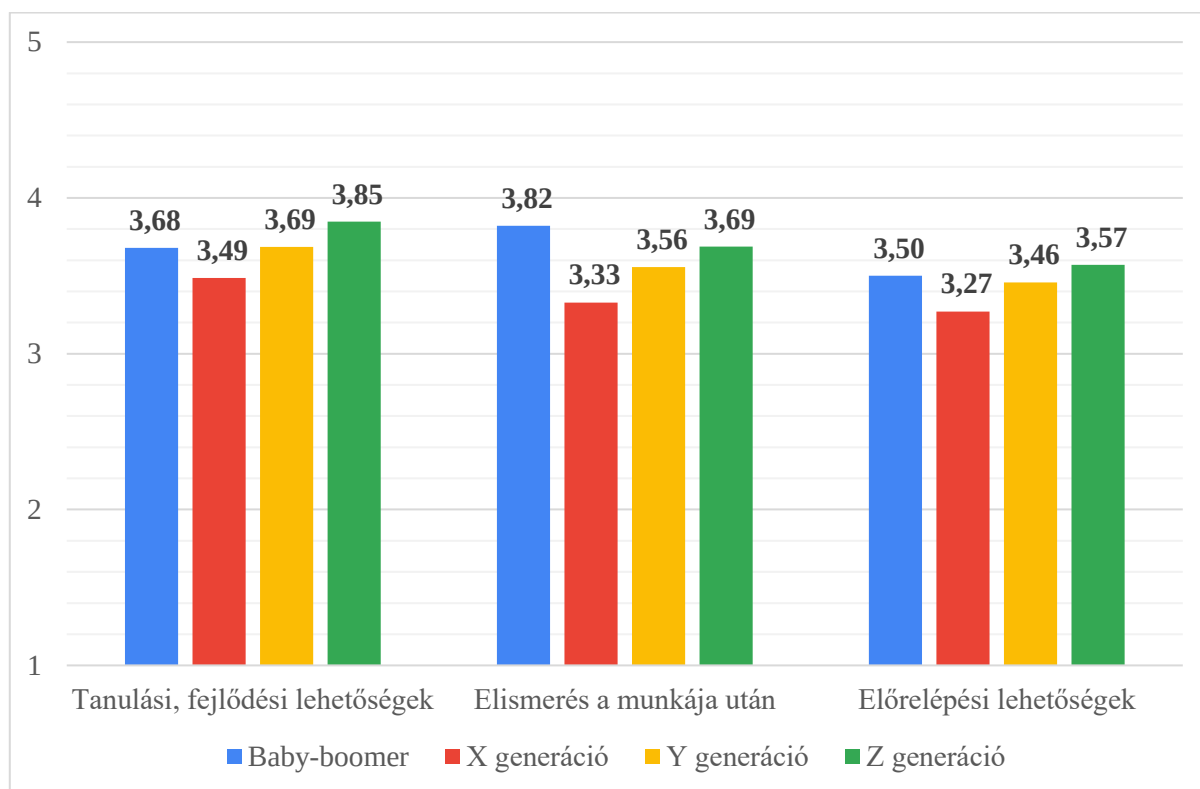
A munkatársakkal való kapcsolat érte el a legmagasabb átlagértéket az elégedettségi vizsgálat során. Emellett a vizsgálathoz a vezetővel való kapcsolatot és a szervezetnél betöltött pozíciót választottam ki a higiénés tényezők közül. Az X generáció elégedettsége mindegyik tényező esetében a legkisebb átlagot produkálta. A legfiatalabb generáció válaszai pedig a legmagasabb átlagértékeket eredményezték mindhárom tényező esetében, ezzel kitűnve az idősebb generációk elégedetlenségei közül. A *higiénés tényezők* csökkentő hatást gyakorolnak a munkavállaló elégedetlenségi szintjére, de nem okoznak kimondottan elégedettséget. A vezetővel és a munkatársakkal való kapcsolat elégedettségi szintje a legmagasabb értékelést kapta a válaszadók körében, ennek ellenére úgy gondolom, hogy a szociális kapcsolatok fejlesztése nem kerülhet háttérbe. Egy vezető azzal ösztönözheti a munkavállalóit az

eredményesebb munkavégzésre, ha beáll a dolgozók közé, kiveszi a részét a munkából és leveszi a többiek válláról a nagy súlyt, ezáltal példát mutat és a dolgozók munkával kapcsolatos attitűdjére olyan hatást gyakorol, mely pozitív töltetet ad a munkateljesítmény növelésére. A vezetővel fennálló kapcsolat elégedetlensége megszüntethető több megbeszélés és odafigyelés kialakításával, ám valószínűleg csak rövid távon fog jobb teljesítményt okozni. Ugyanúgy, ha nem tartják fenn folyamatosan a kapcsolatot és nem törekednek annak fejlesztésére a munkatársak, akkor ideig-óráig motiváló befolyást gyakorolnak egymás munkavégzésére, viszont folyamatos hatása csak abban az esetben figyelhető meg, ha igyekeznek több és több ráfordítást, meghallgatást és együtt töltött időt kivitelezni. A szervezetnél betöltött pozícióval kapcsolatban jelentkező elégedetlenség megszüntethető, ha béremelést vagy előléptetést alkalmaznak, de a hosszú távon jelentkező motiváltság ezzel a tényezővel sem kapcsolható össze.

A motivátorok generációs megoszlás szerinti átlagértékeit a 21. ábra mutatja. A *motivátor tényezők* közül az előrelépési lehetőségeket, a munka iránti elismerést, illetve a tanulási, fejlődési lehetőségeket választottam ki a kutatás tanulmányozásához. Herzberg higiénés tényezőihez hasonlóan a motivátor tényezők esetében is az X generáció elégedetlensége a szembetűnő. Az X generációhoz tartozó munkavállalók sokszor úgy érzik, hogy nincsenek megbecsülve és a szervezeti életben jelenlévő lehetőségek sem számukra vannak feltüntetve. A motivátor tényezők összhangba hozhatóak a *Maslow hierarchia modell* két szintjével is, a megbecsülés és önmegvalósítás szintjeivel, hiszen a hosszú távú motiváltságot ezen tényezők jelenléte segíti. A dicséret hallatán a munkavállaló motivációja növekszik, hiszen, ha elismerik a munkáját, akkor érzékelteket vele, hogy értékes tagja a társadalomnak, értéket teremt és hozzátesz a világ előrehaladásához. A Baby-boomer generációnál figyelhető meg 3,82-es átlagértékkel a legnagyobb elégedettség a munkája iránti elismeréssel kapcsolatosan. Ez összeköthető azzal a korábban megállapított szocio-demográfiai eredménnyel, miszerint a Baby-boomerek közül nagy százalékban felsővezetők töltötték ki a kérdőívet, így az elismerés vizsgálata az esetükben érthetően nagyobb értéket mutat.

A tanulási, fejlődési lehetőségek okozta motiváció a Z generáció esetében jelenhet meg a legnagyobb mértékben, hiszen az ő tudásuk és tapasztalatuk elenyésző mértékű az idősebb, hosszabb ideje munkát vállaló generációkhoz képest. Nagy jelentőséget tulajdonítanak a fejlődésnek, így, ha egy szervezet rendelkezik tanulási opciókkal, az hatást gyakorol a munkához kapcsolódó hozzáállásukra, növeli a munkavégzési moráljukat és teljesítményük szintjét.

Az előrelépési lehetőségekkel való elégedettség rendelkezik a legkisebb átlagértékekkel generációnként. A generációk sikerre éhesek és nyitottak az új lehetőségekre, ha egy szervezetnél az adott munkaterületen több betöltendő pozíció vagy feljebb lépési opció áll rendelkezésükre, akkor igyekeznek minél rövidebb időn belül minél eredményesebben szerepelni az áhított pozíció megszerzése érdekében, így kialakítva a hosszú távú motivációt a munkavégzésre.



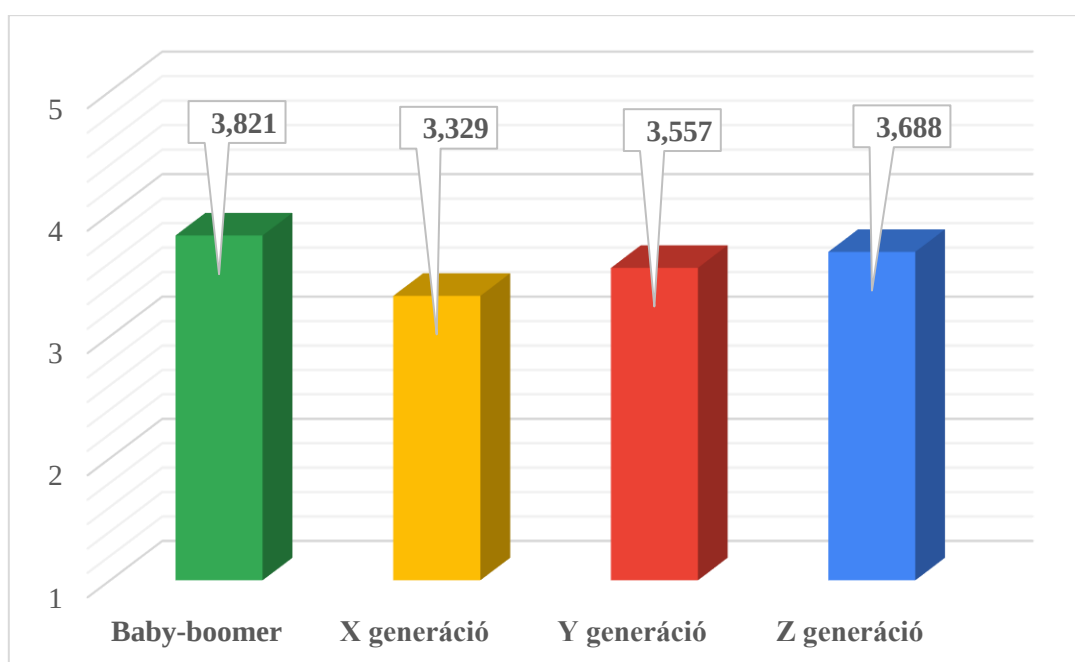
21. ábra: A válaszadók motivátor tényezőkkel való elégedettsége generációs megoszlásban

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A két oszlopdiagram megfigyelésével megállapítható, hogy a higiénés tényezőkkel kapcsolatban nagyobb elégedettséget mutatnak a munkavállalók. A Z generáció tagjai a legelégedettebbek az összes tényezővel, ez alól egyedüli kivételt képez a munka iránti elismerés, mivel abban az esetben a legidősebb generáció magasabb elégedettségi átlagértéket reprezentál. A pályakezdő, munkatapasztalattal nem rendelkező Z generáció kapcsán több kutatás is hangot adott a megbecsülés, tisztelet és elismerés hiányosságáról, tehát nincs akkora mértékben jelen a pozitív visszacsatolások megléte, mint ahogyan azt a fiatalok elvárnák a munkáltatóiktól, a feletteseiktől. Ezt az értéket befolyásolhatja az is, hogy a Z generáció

elvárásai alapszinten is magasabbak, mint más, tapasztalt munkavállalók igényei, hiszen a fiatalok még egyáltalán nem, vagy csak csekély mértékben láttak bele a munkavállalás világába.

A 22. ábra a legkisebb átlagértéket elért tényezőt, az elismerés faktorát szemlélteti. Az elismerési mutató értéke bizonyítja azt, hogy a munkavállalók nem kapnak elegendő visszacsatolást és értékelést afelől, hogy jól végzik a munkájukat. Kiemelném viszont azt is, hogy kizárólag a munkatársi kapcsolatok értéke haladta meg az 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán a négy egészes átlagértéket. Ezek az eredmények a korábbi kérdéseknél megfogalmazott elvárásokkal nincsenek egyensúlyban, vagyis ebben az esetben az elvárások magasabban helyezkednek el, mint a munkavállalók elégedettsége a megfigyelt tényezők esetében.



22. ábra: Az elismeréssel kapcsolatos elégedettség átlagértéke generációs bontásban

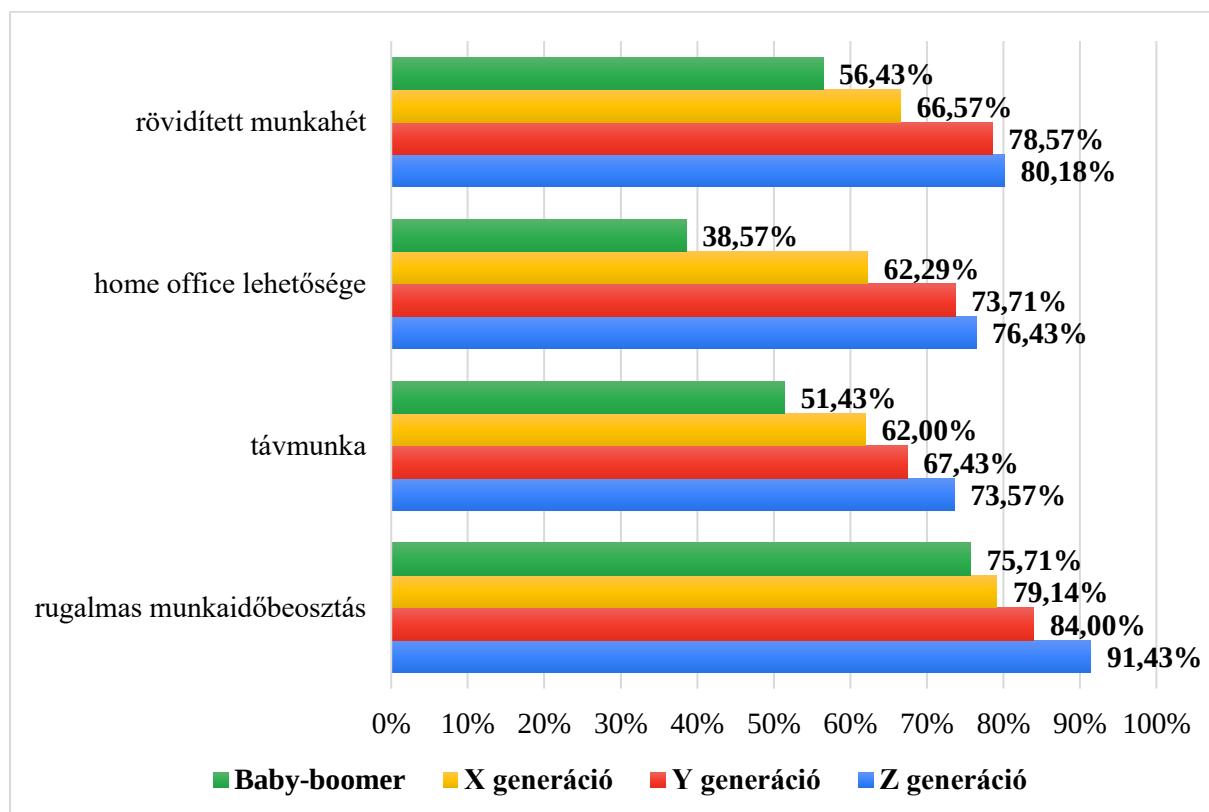
Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A Baby-boomer generációs válaszadók elégedettsége az irántuk és munkájuk iránt táplált elismerés tekintetében a legmagasabb, és az X generáció a legkevésbé elégedett ezen tényezővel. Ezek az eredmények alátámasztják azt, ahogyan az X generáció érez. Sok esetben azt tapasztalják, hogy nem kerül megbecsülésre és elismerésre mindaz, amit elvégeznek. Úgy érzik, hogy nem ismerik el azt a munkát, amit letettek az asztalra és ez csalódottsággal tölti el őket. Megszokták, hogy egyedül kell dolgozniuk, az önálló döntések meghozatala se okoz számukra nehézséget, de mindemellett mégsem érzékelik a feléjük irányuló elismerést, ami egy idő után kihathat a munkavégzési moráljukra és akár munkahelyet is válthatnak.

5.2.3. Munkához/munkakörhöz kapcsolódó kérdések elemzése

A munkakörrel és munkával kapcsolatos kérdőív részben több szempontot is vizsgálat alá vettem. Elsőként a munkaidő beosztással kapcsolatban értékeltem ki a munkavállalói preferenciákat, majd a munka és magánélet közötti egyensúly elemzésére helyeztem a hangsúlyt, végül kitértem a bérezéssel kapcsolatos eredmények értékelésére is.

Hogyan lehet motiválni az egyes generációkat a munkaidő beosztással kapcsolatban? A 23. ábra szemlélteti, hogy mely lehetőségeket milyen mértékben kedvelik az adott korosztályok és ezek segítségével munkakörre és személyre szabott opciók kerülhetnek bevezetésre.



23. ábra: A munkaidő beosztással kapcsolatos preferenciák generációs megoszlásban

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

Az ötfokú skálán adott válaszok alapján megállapítottam, hogy tényezőnként és generációs bontásban mennyire közelítettek a válaszok az 5-ös, maximálisan adható minősítés szintjéhez, mely jelenleg a 100 %-os értéket képezné a diagramon. Az eredményeket figyelembe véve a *rugalmas munkaidő beosztás* a legkedveltebb forma a munkavállalók körében. Az intervallumskálán kimagasló 91,43 %-ot adott a Z generáció, 84 %-ot az Y

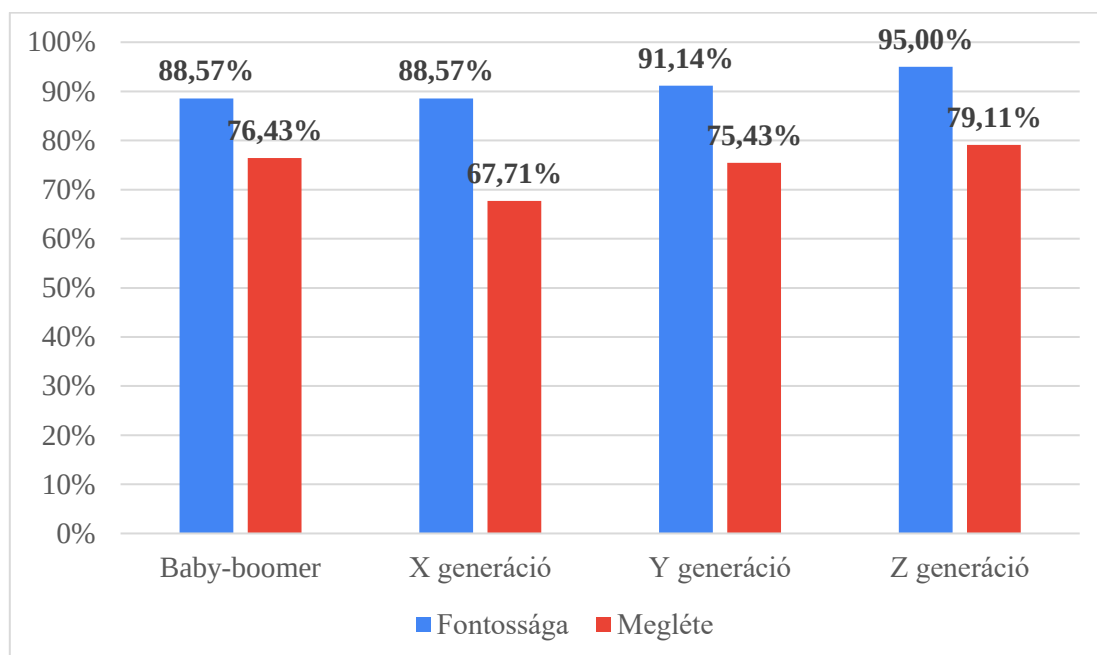
generáció, 79,14 %-ot az X generáció és 75,71 %-ot a Baby-boomer generáció. A diagram érdekessége, hogy a kor előrehaladtával egyre kevésbé igénylik, kedvelik a munkavállalók a sztenderd munkaidő beosztástól eltérő foglalkoztatásokat. Az eredmény azt is alátámasztja, hogy a fiatalodó munkavállalói közösség egyre több igényt vár el a munkáltatói oldaltól. Ám ezek az elemzések elősegítik a munkavállalói réteg jobb megértését és megismerését, ezáltal a számukra kedvelt foglalkoztatási formák és ösztönzési lehetőségek kivitelezése gyorsabb és egyszerűbb keretek között valósulhat meg.

A *home office* értéke a Baby-boomer generáció esetében kiugróan alacsony átlagértéket mutat (38,57 %). Ez összeköthető azzal, hogy az otthoni munkavégzés megvalósulásához a technológiai vívmányokkal kapcsolatos tudás megléte esszenciális és ez a szakértelem kis(ebb) mértékben van jelen az idős generációnál, mint azon generációk esetében, akik beleszülettek a digitális korba és alapvetően tájékozottak a virtuális világban. Emellett az is közre játszik, hogy a munkahelyi kapcsolatok kialakítása és fenntartása az idősek számára személyesen zajlik és ezt is preferálják, viszont az X generációnál már az is előfordul, hogy a vezetőikkel se tartják személyesen a kapcsolatot vagy lehet nem is ismerik a felettesüket. Az Y és Z generáció pedig kiskorától fogva tisztában van az online módon történő kapcsolattartás fogalmával, így nekik nem okoz gondot. Viszont az összes felsorolt lehetőség közül a *home office*-ra érkezett a legkisebb szavazati arány.

A *munka és magánélet közötti egyensúly* megtalálása alapvetően jelentőségteljes motívum minden generáció esetében. A következő elemzés során az ezzel való elégedettséget vizsgálom, elsősorban az X generációt szem előtt tartva. Arra kerestem választ, hogy az elvárások és az elégedettség között mennyire található meg az egyensúly, vagyis, hogy amit kér a munkavállaló, az véleménye szerint valóban mennyire is valósul meg.

A 24. ábra szemlélteti a második hipotézishez kapcsolódó elemzés eredményét. A második hipotézis (H2) alapján az X generáció elégedetlensége a legnagyobb mértékű a munka és magánélet egyensúlyi vizsgálatában. A feltüntetett százalékos megoszlások igazolják az állítást. Alapvetően mindegyik generációnál megfigyelhető, hogy amekkora mértékben fontosnak tartják az egyensúlyt, nincs akkora mértékben jelen az életükben ez a stabilitás. Számos esetben a munka az élet többi területének a rovására mehet, sőt az X generáció esetében ez jelentőségteljesen megjelenik. A válaszadók több, mint kétharmada (67,71 %) tapasztalja az egyensúly jelenlétét jelenlegi helyzetüket tekintve, ami a több generációhoz képest legalább 7 %-kal kisebb érték. A két megoszlási érték közötti legnagyobb eltérés is ennél a generációnál jelentkezik, ami 20,86 %-os különbséget mutat. Az X generáció igénye mégsem akkora mértékű, mint például Y generációnál megjelenő a 91,14 %-os érték vagy a Z generációnál

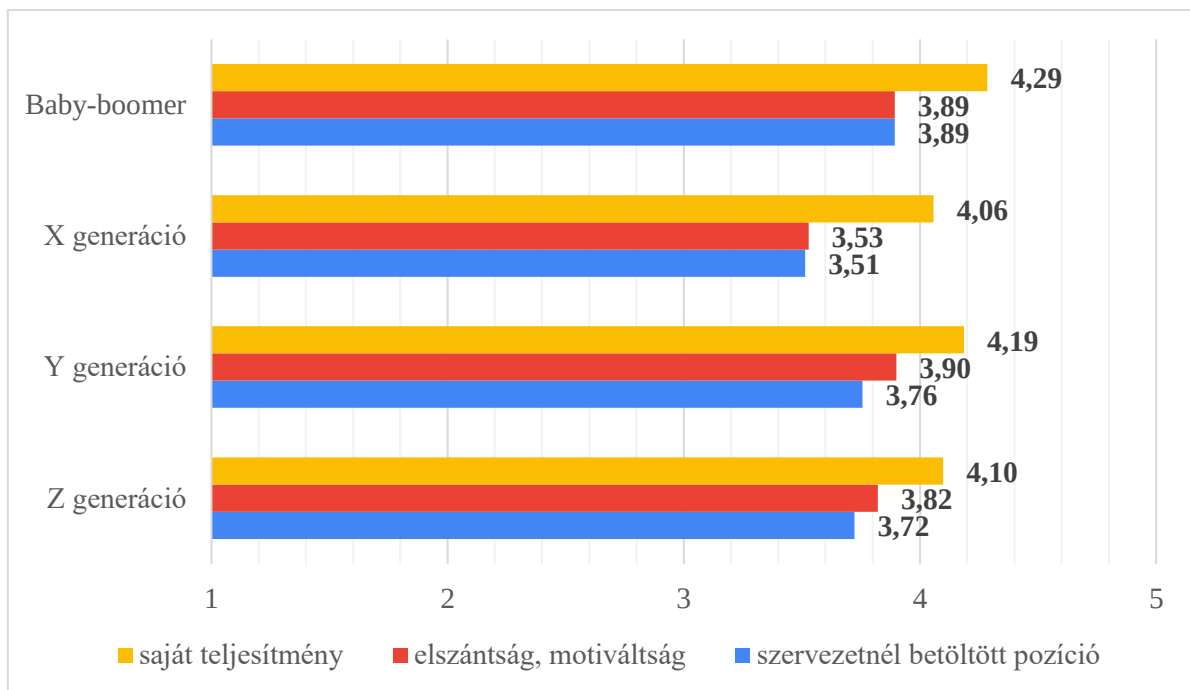
megjelenő a 95 %-os érték. A Baby-boomerek és az X generáció elvárása kevesebb, mint az Y és Z generációnál található indexek.



24. ábra: **A munka és magánélet közötti egyensúly meglétének és fontosságának megoszlása a különböző válaszadó generációknál**

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

Ezt követően megvizsgáltam, hogy van-e összefüggés a munkavállaló saját teljesítménye és az elszántsága, motiváltsága között, illetve a szervezetnél betöltött pozíciója és elszántsága között. Az eredmények alapján a saját teljesítmény mutatója mindegyik generációnál meghaladja a négy egészes átlagértéket, viszont a maximálisan elérhető teljesítmény értékének nincsenek a közelében (25. ábra). Az elszántságuk, motiváltságuk és a szervezetnél betöltött pozíójukkal való elégedettségi szintjük sem mutat kiemelkedő eredményeket. Az utóbbi két tényező szorosan egymás mellett mozog. Erre felfigyelve, az összefüggés keresése érdekében korrelációs vizsgálatot végeztem. A Pearson-féle korrelációs együttható 0,637 értéket mutatott, azaz szignifikáns eredményt. Vagyis a két érték bizonyos mértékben összefügg, tehát a munkavállaló szervezetnél betöltött pozíciója és az elszántságához, motiváltságához kapcsolódó elégedettségi mutatók közötti összefüggés igazolható. Az együttható értéke pozitív, egyenes arányosság figyelhető meg a két tényező között. A pozitív érték azt jelzi, hogy ha nő a szervezetnél betöltött pozíciója a munkavállalónak, akkor egyaránt növekvő tendencia következik be a munkavállaló elszántsága, motiváltsága terén is.



25. ábra: A generációk elégedettsége a teljesítményükre gyakorolt tényezőkkel kapcsolatban

Forrás: Saját vizsgálatok (n = 280)

Elvégeztem a korrelációs vizsgálatot a saját teljesítmény és a motiváltság között is. A korrelációs együttható értéke 0,607, vagyis szintén egyenes arányosság figyelhető meg a faktorok között. Ez azt jelenti, hogy ha a szervezetnél betöltött munkakör esetében előrelépés következik be, ennek hatására a motiváltság szintje is megemelkedik, mely egyaránt a saját teljesítmény növekedéséhez vezet. Az összefüggéseknek köszönhetően az egyén számára fontos elszántság és a szervezet számára fontos teljesítmény elérése érdekében az előléptetési lehetőségek felvázolásával fokozható.

Az *utolsó hipotézishez (H3)* kapcsolódó vizsgálattal folytatom a primer kutatás kiértékelését, melyben a munkahelyváltással kapcsolatos döntések eredményei kerülnek kimutatásra. A Z generáció gyors munkaváltásait több kutatás is bizonyítja. Egy összetettebb kérdés keretei között megfigyeltem, hogy a generációknál az előre vetített munkavégzési potenciálok hogyan alakulnak.

A 2. táblázat azt mutatja, hogy a különböző időtávlatokat meghatározva a generációk hogyan is döntenek, maradnak-e az adott munkakörben vagy sem. Az igen-re érkezett válaszok százalékos megoszlását szemlélteti a táblázat. Egy időtávlat esetében két táblázatrész is megjelenik. Ez azért van, mert az első rész arra kérdésre válaszol, hogy ugyanabban a pozícióban maradnának-e a munkavállalók 1, 5, illetve 10 év múlva. A második rész pedig

azokat a válaszokat összesíti, amelyek arra a kérdésre vonatkoznak, hogy ugyanennél a szervezetenél, de magasabb pozícióban dolgozna-e továbbra is a munkavállaló.

2. táblázat: Jövőbeli munkahely-megtartási szokások megoszlása generációs bontásban

Ugyanabban a pozícióban	Baby-boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
1 év múlva	50%	77,14%	70%	70,5%
5 év múlva	32,14%	61,43%	37,14%	24,11%
10 év múlva	28,57%	38,57%	22,86%	7,14%
Magasabb pozícióban	Baby-boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
1 év múlva	28,57%	40%	50%	58,04%
5 év múlva	21,43%	42,86%	62,86%	69,64%
10 év múlva	21,43%	41,43%	58,57%	68,75%

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A harmadik hipotézis (H3) azt fogalmazza meg, hogy legfőképpen a legfiatalabb generációt érinti a gyakori munkahelyváltás. Az adatokat vizsgálva megfigyelhető, hogy mindegyik generációnál megfogalmazódik a váltás lehetőségének a gondolata és ez az idő előrehaladtával egyre nagyobb mértékben erősödik. Az alábbi értékekből kiindulva láthatóan megjelenik a fejlődés és új tudások megszerzése iránti vágy annak tekintetében, hogy az adott pozíciónál többet szeretnének elérni. Egy év elteltével a munkavállalók többsége elfogadná továbbra is a jelenleg betöltött pozícióját. Amit kiemelnék, hogy az 1 és 5 éves távlat között a legnagyobb különbséget a Z generáció képezte, 46,43 százalékponttal csökkent a jelenlegi pozíciójuk iránti lelkesedésük. 10 év múlva pedig nagyon alacsony értéket mutat a diagram, ennek a generációnak 7,14 %-a mondana igent a jelenlegi pozíciójára.

A magasabb pozícióra adott válaszokat elemezve az előző eredményekhez képest változatos értékeket mutatnak az értékek. A Baby-boomer generáció 1 év múlva megegyező mértékben helyezkedne el magasabb pozícióban, mint 10 év múlva ugyanebben a pozícióban. Az idő elteltével pedig csökken ez az érték, 5 és 10 év múlva kizárólag 21,43 %-a töltene be magasabb pozíciót a válaszadóknak. A Baby-boomerek esetében arra tudok asszociálni, hogy 5 év elteltével vagy még később már nem feltétlenül lesznek a munkavállalói korcsoport tagjai, kiöregednek és átlépnek a nyugdíj korába, a pihenés és a visszavonulás gondolata kerülhet előtérbe az esetükben. Az X generáció közel azonos eredményeket mutat a magasabb pozíció betöltésével kapcsolatosan, mint a jelenlegi munkakör esetében. A két említett generáció egyikénél sem jelentkezett nagy mértékű változás a pozícióváltás hallatán. Az Y generáció pozícióváltással kapcsolatos értékei azt mutatják, hogy 1 év múlva szívesebben maradna a

jelenlegi munkakörében, de 5 és 10 év múlva váltani szeretne. A Z generáció is egyértelműen hasonló eredményeket hozott, de nagyobb értékbeli különbségeket vélek felfedezni az Ő esetükben.

Minden generációnál megfigyelhető az 1 éves időtávlatot tekintve, hogy nagyobb százalékban választanák a jelenlegi pozíciójukat, mint a magasabb szintű pozíció betöltését. Ez az eredmény az 5 éves vizsgálati idő esetében szintűgy megjelenik a két legidősebb generációnál. A két legfiatalabb generáció esetében pedig pont fordítva alakulnak a döntések és nagy szintet ugrott a mutató, az Y generációnál 37,14 %-ról 62,86 %-ra, a Z generációnál 24,11 %-ról 69,64 %-ra. A 10 évre előrelátható eredmények hasonlóképpen alakulnak, mint az 5 éves perspektíva vizsgálata alatt. Az Y és Z generáció értékei nagyban eltérnek a jelenlegi pozíció 10 éves viszonylata és a magasabb pozíció 10 éves távlata között.

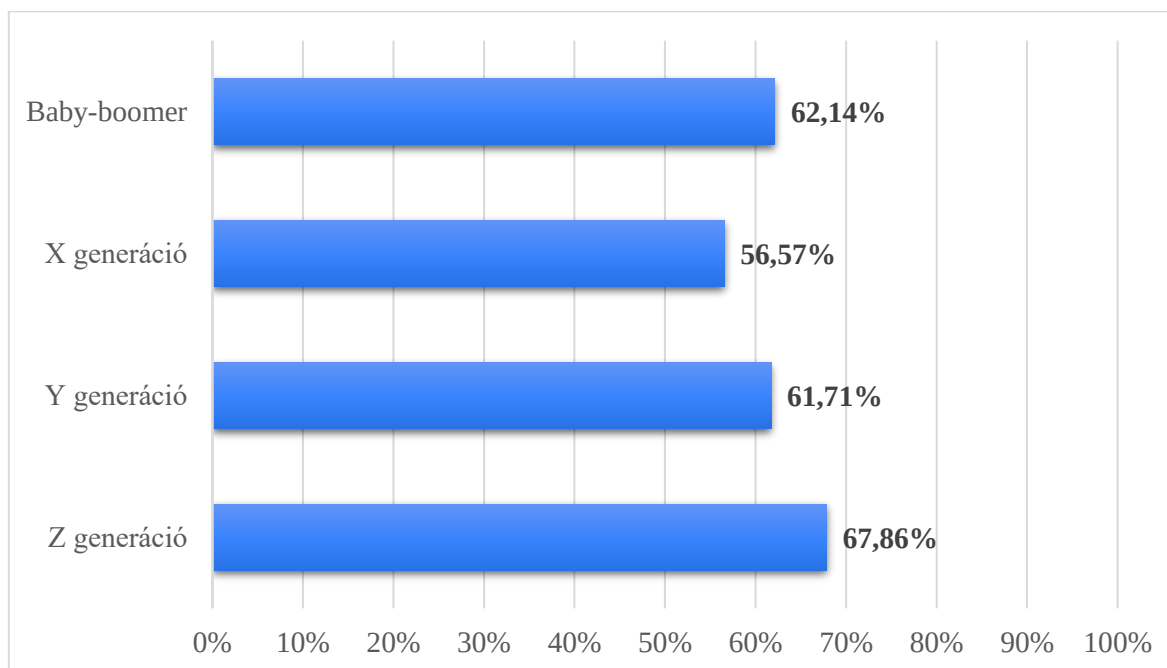
A vizsgálatom során a hipotézisem elfogadásra került. A legjelentősebb eltérések a legfiatalabb generációra vonatkozóan kerültek kimutatásra. Rendkívüli növekvő tendenciát mutat a jelenlegi pozíciójukkal szemben megjelenő váltási vágy, melyet a cégek egyensúlyozhatnak, ha rövidebb időn belül előreléptetik a munkavállalókat.

Így megvizsgálhattam a munkahely iránti elkötelezettséget, avagy annak hiányát generációs felbontásban. Viszont külön rálátást kaptam azt illetően, hogy az adott pozíció vagy az adott szervezet okozza-e legfőképpen a munkahelyváltást. Első esetben leginkább a pozíción, a munkakörön van a hangsúly, a második esetben pedig a szervezeten, a szervezeti struktúra, kultúra és a szervezeti tényezők határozzák meg ennek a kérdésnek az eredményeit.

Mivel ösztönözzük a munkavállaló egyéneket? Mely lehetőségek hallatán érhető el a magasabb szintű teljesítmény, a kiegyensúlyozottabb munkavégzés? Számos oldalról megközelítettem a generációs értékelések közötti eltéréseket és hasonlóságokat az ösztönzésre, motivációra és elégedettségre vonatkozó kérdések segítségével. Bár az ösztönzésmenedzsment részeként értékeltem az anyagi és nem anyagi juttatási formákat, a bérezés témakörére nem tértem ki. A bérezés, a munka ellenértéke ugyanúgy fontos, ha az egyik nem legfontosabb ösztönző a munkavégzésre. Az utolsó vizsgálatom középpontjában a bérezzel kapcsolatos elégedettség vizsgálata áll.

A pályakezdők bérezése általában a több munkatapasztalattal rendelkező munkavállalók bérezéséhez képest kevesebb. Ennek ellenére 67,86 %-kal a Z generáció munkavállalói a legelégedettebbek a bérezésüket illetően a generációk között (26. ábra). Ennek hátterében a tapasztalatszerzés iránti vágy állhat, mivel a fiatal generáció tisztában van azzal, hogy bárhogyan is, de el kell kezdeni valahol a bekapcsolódást a munka világába és kezdetben nem a legmagasabb bérezés elérésére törekednek, hanem egy olyan alapokat biztosító munkahely

megtalálására, amely a hosszú távon is kamatoztatható tudás felépítésében segít. A Z generációt követi a Baby-boomer generáció, majd az Y generáció közel hasonló átlagértékkel (százalékos formában) és a legkevésbé az X generáció elégedett a fizetéssel. Mint a kérdőív feldolgozás többi részénél, itt is megjelenik az a koncepció, hogy a legelégedettebb a legfiatalabb generáció és a legkisebb mértékben az X generáció elégedettségi szintje jelenik meg.



26. ábra: A generációk elégedettsége a bérezéssel kapcsolatban

Forrás: Saját vizsgálatok, n = 280

A bérezés és a saját teljesítmény elégedettsége közötti összefüggés feltárása érdekében korrelációs elemzést végeztem. A két változó között szignifikáns összefüggés állapítható meg, melynek értéke 0,371. Nem nagy erősségű összefüggésről beszélünk, de ha a bérezés értéke növekedik, akkor kis mértékben, de a teljesítmény is növekvő tendenciát követ. Megállapítható a bérezés motiváló hatása a korrelációs összefüggés tekintetében, de a korábbi elemzésekre támaszkodva a magas létszámú Z generációs válaszadók és az általuk megfogalmazott elégedettségi szintek alapján látható, hogy a bérezés nem okoz akkora mértékű pluszteljesítményt, mint ahogyan azt várnánk.

A statisztikai elemzések segítségével és a szakirodalmi háttérre alapozva az online kérdőív kiértékelését elvégeztem. A kérdőív felépítésének koncepcióját követve vizsgálat alá vettem több ösztönzőt, motivációs tényezőt és az elégedettségi szinteket is megvizsgáltam a

generációs sajátosságok körültekintésével. Az eredményekhez kötődően a legfontosabb következtetések és javaslatok a következő fejezetben kerülnek bemutatásra.

6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A generációmenedzsment és az ösztönzésment funkciókon alapuló kérdőívet a leíró statisztikai módszertan segítségével feldolgoztam, így a differens generációs ösztönzési lehetőségek megfigyelését és kiértékelését követően a következő következtetéseket és gyakorlatban hasznosítható javaslatokat állapítottam meg, elősegítve a szervezetek munkaerejének minél magasabb szinten megvalósítható alkalmazását, felhasználását.

A munkavégzéshez szükséges motiváció egyaránt az egyén és a szervezet közös munkájának köszönhetően éri el azt a minőséget, mely az egyéni sikerek és a szervezeti sikerek kialakulását eredményezi. A motivált munkavállaló több értéket képes teremteni, melyet jutalmaznak, ami további motivációs forrásokat hoz a felszínre, így a munkamorál tovább növekszik, mely egyénileg is pozitív hatásokat fejt ki és célszerűen a szervezet életében is előrehaladáshoz vezet. Nagyon fontos, hogy a motivált munkavállaló hatással van a körülötte lévő személyekre is, felhúzza őket, javítja a teljesítményüket. Véget nem érő láncreakciót okozhat a motiváció és az ösztönzések helyes alkalmazása a szervezetek életében és fontosnak tartom kiemelni, hogy a munkavállaló magánéletében is.

Minden generáció magas elvárásokat és igényeket állít fel a munkahelyével és munkakörével kapcsolatban. Ez egyáltalán nem tekinthető negatív hatásnak, hiszen ezek segítségével tudja a szervezet kialakítani az alkalmas struktúrát. Jelen esetben alkalmas struktúra alatt elsődlegesen azt értem, hogy a munkavállalók munkával kapcsolatos motivációját olyan szinten tartja vagy ha szükséges, akkor olyan szintre emeli, amely a szervezet által meghatározott és elvárt teljesítmény elérését előrelendíti. Ez a teljesítmény segíti a szervezet előrehaladását és kifejezetten arra fókuszál, hogy megtartsa a munkavállalókat.

A kérdőív első blokkjában vizsgálat alá vont anyagi és nem anyagi juttatások közül a nem pénzbeli hozzájárulásokat szignifikánsan fontosabbnak ítélték a válaszadók, ennek hatására elsősorban a következtetéseimet és a javaslataimat ezen ösztönzők köré építettem fel.

Az egyéni ösztönzésre vonatkozó kérdések elemzésénél vizsgálatra került az *első hipotézis (H1)*, mely szerint a Baby-boomer generáció számára a legjelentősebb a tisztelet és megbecsülés megléte a munkavállalói közösségben a válaszadók eredményeit elemezve nem került igazolásra, elvettem a hipotézist, hiszen a Z generáció magasabb értékkel illette ezen tényező fontosságát. A beosztások megoszlását figyelembe véve, miszerint a Baby-boomerek közül helyezkednek el a legtöbben felsővezetői pozícióban, arra a következtetésre jutottam, hogy számukra a tisztelet megléte nem feltétlenül annyira fontos, hiszen pozíciójukból

kiindulva alaptól érkezik az irányukba tisztelet és így nem ezt tekintik a legfontosabb tényezőnek a felsoroltak közül. Ezzel szemben a fiatalok, korukat tekintve leginkább pályakezdők, kevés munkatapasztalattal rendelkeznek és így igyekeznek méltó állást találni a végzettségüknek megfelelően. Viszont a tapasztalatok hiányából kiindulva háttérbe szorulnak a döntések meghozatalában, ötleteik nem kerülnek meghallgatásra vagy nem adnak a véleményeikre. Ez köthető össze az általuk igényelt tisztelet magas értékével. Szeretnék érzékelni, hogy az ő szavaiknak is van súlya és igenis értékes résztvevői egy megbeszélésnek.

A saját kutatási eredmények alapján azt javaslom, hogy a kölcsönös tisztelet kialakítását helyezték előtérbe a szervezetek. Hiszen a Baby-boomer generációra is hatással van a fiatalok miatt érzékelt nyomás, mivel például az informatikai és elektronikai tudásuk jelentősen elmarad a fiatalok tapasztalataitól. Illetve a Baby-boomerek tudásátadása előtérbe kerül a fiatalabb generációk menedzselésekor, köszönhetően a rengeteg átélt élménynek, munkatapasztalatnak és elsajátított rutinnak, mely tisztelet nélkül nem fog az elvárt mértékben megvalósulni.

Ezen segíthet, ha több közös programot kínálnak a kisebb csapatok és csoportok számára, ahol az együtt dolgozó kollégák jobban megismerhetik egymást. Egy csapatépítő tréning csapatépítő játékokkal egybekötve rengeteget ad a munkavállalói jólléthez, amely szorosabb elköteleződést is kialakíthat a fiatalok oldaláról a csapat és a szervezetnél betöltött pozíciójuk iránt is. Ha a fiatal generációk megbecsülésérzetét növelik, akkor ők is nagyobb megbecsüléssel fordulnak idősebb kollégáikhoz, így elérve a kölcsönös megértés és tisztelet kialakulását. A csapatépítő összejövetelek elsősorban a szervezeten belüli egyes szektorok dolgozóit hozzák közelebb egymáshoz. Ám, ha egy szervezeten belül más területen dolgozó munkatársakkal is szorosabb köteléket és összetartó szociális közösséget szeretnénk kiépíteni, akkor a szervezet egésze részére tervezhetőek összekovácsoló események, mint például Quiz-estek, karaoke estek, társasjáték estek megvalósítása, illetve céges napok, kirándulások szervezése. Hiszen a szervezeten belüli szektorok egymással kapcsolatban állnak valamilyen formában és előfordulhat, hogy személyes kontaktot az egymással dolgozók még nem is építettek ki a szervezet falain belül, abban az esetben, ha a legtöbb kommunikáció online zajlik, amelynek alkalmazása a mai világban a gyors és hatékony információáramlásra alapozva meglehetősen elterjedt.

Emellett a rendszeresen alkalmazott megbeszélések bevezetése remek opció arra, hogy a csapaton, csoporton belül fennálló nézeteltéréseket, problémákat átbeszéljék és megoldják. Ehhez mindenképpen szükséges a munkavállalók intenzív és proaktív részvétele a megbeszélések alkalmával. A csoportvezető részéről is hasonló elvárások állnak fenn, hiszen

anélkül nem tudja megítélni és megérteni a problémát, ha nem látja át a rendszert, ha nem részese a folyamatoknak.

A nem anyagi juttatásokat előnyben részesítik a generációk, és leginkább a Z generáció helyezi a hangsúlyt a juttatások magasabb szintű meglétére, míg a legidősebb generáció kevésbé várja el ezeknek a juttatási formáknak a jelenlétét az ösztönzési rendszerben. Ez a különbség jelentős mértékben befolyásolja a megfelelő rendszer kiépítését. Sok szervezet egy sztenderdrendszert épít fel és azt nem módosítja, specializálja a saját formájára, amely elvezethet a munkavállalók elégedetlenségéhez. Így további problémák jelentkeznek, például a munkateljesítmény értéke visszaesik és ez elvezethet akár a fluktuáció megnövekedéséhez is. Tehát a személyre szabott, vagy ilyen esetben a szervezethez igazodó rendszerek kialakítása vezethet eredményességre. A szervezethez igazodó rendszerek megvalósításakor figyelembe kell venni a szervezet céljait, a szervezet tevékenységi körét és az ott dolgozók munkaköri leírásait, illetve az egyéni munkavállaláshoz kapcsolódó preferenciáikat és ezek tudatában kiépíthető az ösztönzési, illetve javadalmazási rendszer.

Megfigyelve az X generáció elégedetlenségét a munkahelyi elismerés kérdéskörében, a következő javaslatokat fogalmaztam meg. A vezető „one-to-one” beszélgetés keretein belül jobban megismerheti a munkavállalóban felmerülő problémákat és azok ismeretében közösen alakíthatnak a hibákon. A két szereplő személyesen, bizalmas keretek között megtárgyalja a fennálló kérdéseket és észrevételeket, hangsúlyt fektetve egymás meghallgatására és mindkét fél kibontakozására. Ez a kommunikációs forma segíti egymás jobb megismerését és lehetőség arra, hogy pozitív és negatív visszacsatolást nyújtsanak egymás felé. A vezetőnek lehetősége nyílik arra, hogy dicséretben részesítse a dolgozót, ez az értékelés és odafigyelés empátikus színben tünteti fel a munkavállaló előtt. A meeting meghatározott időnként ismétlődő alkalmazását ajánlom.

Tudva, hogy a folyamatos fejlődés és fejlesztés fontos szerepet tölt be az életükben, egy szervezet számára könnyen megtarthatóvá válik egy X generációs egyén, ha például az érdeklődési és munkakörének megfelelő tanulási opciókat biztosítanak számára. Célszerűnek tartanék olyan tréningeken való részvételi lehetőség felajánlását, melyek nem mindennapi, nem kötelező, de mégis az érdeklődési köréhez illő kritériumoknak felelnek meg. Bármely szektorban is tevékenykedik a munkavállaló, a kommunikációs tréningeken való részvétel nagy hangsúllyal bír a munkavégzés tekintetében. Egy asszertív kommunikációs tréning segíti a szervezeten belüli és a szervezeten kívüli, magánéleti kommunikációk létrehozását, fenntartását, magasabb szintre emelését. A Covid-19 járvány okozta helyzet által több helyen is bevezetésre került a home office és a távmunka kötelező jelleggel, így a munkahatékonyság

fenntartása érdekében online kurzusok formájában a home office alatti hatékonyságnöveléssel kapcsolatosan is lehet fejlődni. Az informatikai készségek megléte mondhatni alapelvárás, így Excel tréningek, Outlook használatával kapcsolatos tréningek, prezentációs készségek fejlesztésével kapcsolatos tréningek bevezetése is előrelépést jelenthet, legfőképp az idősebb generációk esetében, hiszen számukra idegen környezet a virtuális tér, de ha megkülönböztetünk alap és egyben haladó szintű tréningeket, akkor a többi generáció is sorra részt vehet rajtuk. A tréningek alkalmazásában az a jó, hogy egymásra épülő oktatási anyagok átadására is sor kerülhet, tehát nem feltétlen egyalkalmas tréningen vesz részt a dolgozó.

Időgazdálkodás, stresszkezelés, reziliencia, illetve karrier tréningek bevezetése is egyre gyakoribb a vállalatok körében. Ez utóbbi tréningek nem feltétlenül kapcsolhatóak össze a munkakörrel, viszont az egyénnel és a magánéletében lezajló tényezőkkel annál inkább. Ha a szervezet biztosít ilyen területet érintő kurzusokat is, akkor a munkavállaló lojalitása növekedést mutathat a betöltött pozíciója iránt.

Egy tréning kapcsán a munkavállaló új ismereteket sajátít el, mellyel akár a munkaköri rotáció is növelhető. Befektetés a szervezet oldaláról, de kifizetődő hosszú távon és a munkavállaló is jobban fog teljesíteni.

A *második hipotézishez (H2)* kapcsolódva a munka-magánélet egyensúlyának jelenlétét és ezzel kapcsolatos elégedettséget vizsgáltam. Az X generáció elvárásai nem tűntek ki a többi generáció eredményei közül, viszont az elégedettségük a legkisebb mértékben volt jelen. Ennek következtében a hipotézis alátámasztásra került. Nehéz megtalálni azt az arany középutat, ahol egyenlően jut idő mindenre úgy, hogy az eredményességhez is vezessen és ne sérüljön más terület. Az egyensúly megteremtése hosszú folyamat, ám annak fenntartása egy egészen életen kíséri a munkavállalót. Előfordulhat, hogy a felelősségek és feladatok nagy mértékű nyomást gyakorolnak a munkavállalókra. Azt javaslom, hogy az egészséges munkavállalók megtartását és a munkavállalói jóllét növelését elősegítve a szervezetek alkalmazzanak pszichológust, akinek a segítségnyújtása bárki számára elérhető és ingyenesen igénybe vehető.

Emellett, ha összeköttetésbe hozom ezt az elemzést a munkaidő beosztással kapcsolatos résszel, akkor az X generáció preferenciáit figyelembe véve a következő javaslatokat állapítottam meg. A sok munka a magánélet rovására mehet és ezt alternatív munkaidő rendszerekkel, a munkavállaló igényeihez igazodó rugalmasabb munkaidő beosztással - amennyiben ezt a munkakör típusa engedi - kordában tarthatják. Az X generációs munkavállalóknak 79,14 %-a kedveli a rugalmas munkaidő beosztást. Ennek alkalmazása segítené a munkán kívüli egyéb elfoglaltságok jobb felosztását a generációs egyének esetében. Valamint ez a kedvező foglalkoztatási forma erősíti az elkötelezettséget is a munkavégzés iránt

Az említett javaslat alkalmazása illik a többi generáció koordinálására is, mivel az ő esetükben szintúgy a rugalmas munkaidő került ki a felsoroltak közül a legkedveltebb foglalkoztatási formaként. Ha a rugalmas munkaidő beosztást a szervezet vállalati szinten alkalmazná, akkor az ezzel kapcsolatos adminisztrációk elvégzésére is gyorsabban sor kerülne az egységes rendszerfelépítés miatt. Az *első hipotézisnél (H1)* megfogalmazott javaslatok egyike ebben az esetben is alkalmazható módszer lehet, hiszen például időbeosztásra épülő tréning(ek) keretében is segíthetjük a kiegyensúlyozott tervezés elérését.

A korrelációs vizsgálat eredményeként kapott előléptetési lehetőségek kedvező kiindulási pontot adnak a munkavállalók motiválására. Nem feltétlenül szükséges az előléptetések azonnali, folytonos alkalmazása, hiszen ez egy pont után a motiváltság ellaposodásához vezethet. Egy magasabb pozíció betöltéséhez elsősorban a korábbi munkateljesítményt fogják megfigyelni. Szervezetben belüli versengést okozhat a belső pozícióváltások felkínálása, mely pozitív hatást gyakorol az egyének munkavégzési moráljára, szervezethez kötődésére, akaraterejüknek növelésére, hiszen az áhított munkakör megszerzése érdekében minden lehetőséget bevetnek.

A *harmadik hipotézis (H3)* szerint a Z generáció esetében figyelhető meg leginkább a rövid időn belüli munkahelyváltás. A saját kutatási eredményeket figyelembe véve, a hipotézis alátámasztásra került. A kellemes munkahelyi környezet megteremtése és fenntartása elősegíti a munkavállaló ragaszkodását a munkahelyéhez, így növelve az elkötelezettségét a szervezet iránt. A többlet szolgáltatások biztosítása, mellyel egy szervezet kitűnhet a sokaságból, többféle módon is megvalósulhat. A munkavállalók egészségügyi vizsgálatainak segítségét a szervezet magán orvosi ellátás keretében biztosíthatja. Egyes multinacionális vállalatok már bevezettek olyan rekreációs, feltöltődési lehetőségeket, külön termeket és szobákat, ahol a munkavállaló ki tud kapcsolódni, a keletkezett stresszt kieresztheti és pihenhet is a munkavégzés közben. Ilyen például egy edzőterem vagy játszóterem kialakítása a munkahelyen vagy a munkahely közelében. A kérdőívet kitöltők között is szerepelt olyan egyén, aki a gyerekvállalás mellett nem tud elhelyezkedni. Számukra sok segítséget jelenthet egy gyermekmegőrző annak érdekében, hogy a munka a családi teendők mellett is megoldható legyen a mindennapokban. A pályakezdő Z generáció bár képes megállni a helyét az élet egyes területein, de a munka világát még nem úgy látják, érzékelik, és nem úgy kezelik, ahogyan azt az idősebb generációk teszik. Számukra a munkahelyen egy mentor, egy vezető jelenléte nagy mértékben befolyásolja a munkához való hozzáállásukat. Egy személy, akire felnézhetnek és aki segíti a karrierjük egyengetését erőteljesen meghatározza a szervezethez kapcsolódó érzéseiket és a későbbi terveiket a munkahelyüket illetően. Ez egyben az idősebb generációkhoz tartozó mentorok

szemléletét is alakítja. A mentor példát mutat és a saját szemeivel tapasztalja meg, hogy a mentoráltjának milyen nehézségekkel kell megküzdenie, mi az a terület, ahol szeret tevékenykedni és a képességei is átlagon felüliek és hol szorul több támogatásra. Így a karrierútján terelgeti és jelzi a HR szakemberek felé, hogy hosszú távon hogyan látja a munkavállaló vállalatban belüli elhelyezkedését.

A bérezéssel kapcsolatosan megfogalmazott elégedettségi szinteket figyelembe véve, az egyént motiváló tényezőkre helyezném a hangsúlyt, melyeket az első kérdőív részben tárgyaltam. Az elégedetlenség a bérrel kapcsolatosan állandó problémaként jelenhet meg, hiszen tudjuk, hogy mindig lehetne több is. Az anyagi juttatások alkalmazása segíthet leginkább az ezen a téren való elégedettség növelésében. A két legidősebb generáció, a Baby-boomerek és az X generáció a prémiumot jelölte meg a legmotiválóbbs juttatásként. Az Y és Z generáció a válaszaik alapján a bónuszt preferálják. Az egységes ösztönzési rendszer kialakítása kiemelt szereppel bír a szervezet életében, viszont az eltérő preferenciák megkövetelik a rendszeren belüli csoportosításokat, annak érdekében, hogy minél több munkavállaló elégedettsége és motivációja a magasabb teljesítmény elvégzésére ösztönözze őket.

A kutatás kiértékelése alatt eszembe jutott az a közmondás, hogy „Sok kicsi sokra megy”. Úgy gondolom, hogy több kisebb lépés beépítése az ösztönzési rendszerbe nagyobb hatást érhet el, mint egy nagy ösztönző bevezetése.

Az elvárások olyan magas értékeket tükröznek, hogy az elégedettség és az igények közti rés nehezen szűkíthető le, ha csak arra alapozzuk a gondolatot, hogy a munkáltató és a HR szakemberek módosítsanak a kialakult helyzeten. A magas elvárásokat csökkenteni kell a realitások figyelembevételével. A közös munka, az elvárások csökkentése és az elégedettség növelése együttesen egyensúlyt teremthet a munkavállaló és a munkáltató elégedettségében egyaránt.

Az eredményeket összegezve arra az általános következtetésre jutottam, hogy az emberi erőforrást nehéz koordinálni, ha nem áll rendelkezésre elegendő információ és nem építenek ki megfelelő menedzselési és kommunikációs rendszereket az elégedettség és lojalitás megszerzése és megtartása végett. Ezt a komplex folyamatot megnehezíti az eltérő világszemléletek jelenléte, a kor, illetve a generációs sajátosságokból adódó különbségek.

ÖSSZEFOGLALÁS

A munka világának a gondolata humán erőforrás jelenléte nélkül el sem képzelhető. A nagy jelentőséggel bíró erőforrás eredményes alkalmazása pedig a hatékony HR menedzselési technikák használata nélkül nem valósítható meg. A kutatás célja a generációs eltérések okozta problémák feltárása és az eredmények tekintetében releváns következtetések megfogalmazása és célravezető megoldások, alkalmazható javaslatok tétele volt. A célokat három hipotézis vizsgálata köré építettem, melyek során érintettem mind a négy jelenleg munkát vállaló generáció között jelenlévő diverzitást.

A szakirodalmi áttekintés két nagyobb téma köré épült. A vizsgált HR funkciók bővebb ismertetése hozzásegítette a kutatásomat a válaszok és azok vizsgálatával járó eredmények megértéséhez. A felsorakoztatott motivációs elméletek hangsúlyt fektetnek azokra az okokra és következményekre, melyeket a célok megszerzéséért tesznek az egyének. Az ösztönzésmenedzsment jelentősége, legfőképpen a javadalmazás témaköre a munkavállalók motiválásában játszik nagy szerepet. A generációk jobb megismerését a jellemvonásaik ismertetése segítette, ez a szakirodalmi rész a generációmenedzsment fontosságáról és a generáció fogalmával kapcsolatos ismeretek átadásáról is szólt. A szakirodalom zárásaként olyan korábbi kutatási eredményeket tüntettem fel, melyek magyarországi viszonylatban vizsgálták a generációk témakörét és relevánsnak bizonyultak a témát illetően.

Ezt követően a kérdőívre alapozott kutatás megoldása került előtérbe. Online kérdőívezés formájában gyűjtöttem adatokat, majd a szocio-demográfiai tudnivalókat követően megvizsgáltam és kiértékeltem a dolgozat fő részét alkotó kutatási eredményeket a leíró statisztika módszertanát és a keresztábra elemzést alkalmazva. Igyekeztem differens szempontok szerint analizálni a kérdőívet, illetve minél több információ átadására sort keríteni. Főképp a bevezetésnél megfogalmazott célok, hipotézisek tanulmányozására helyeztem a hangsúlyt, de mindemellett sor került egyéb tényezők minősítésére is.

A bevezetésben megfogalmazott hipotézisek közül az *első hipotézist (H1)* elvetettem, hiszen a Z generáció nagyobb mértékben igényli a tiszteletet és megbecsülést, mint a Baby-boomerek, de mindent összevetve generációs elhatárolások nélkül is megállapítható, hogy minden munkavállaló óhajtja a tisztelet és megbecsülés jelenlétét.

A generációk összefogását segítő javaslataim a következők:

Csapatépítő tréningek szervezése, közös versenyeken való részvétel, generációs együttműködést, hatékony kommunikációt támogató események megrendezése kerüljön sorra

a generációs szinergia erősítésének érdekében. Tehát egymás jobb megértése és megismerése áll a középpontban, ismerősökkel és barátokkal sokkal egyszerűbb a közös munka kivitelezése, mint idegen társaságban.

A következő két hipotézis a munkával és munkakörrel kapcsolatos kérdőívész elemzésénél került kifejtésre. A *második hipotézis (H2)*, miszerint az X generáció esetében a legkisebb a munka-magánélet egyensúlya közötti elégedettség, elfogadásra került. A stabilitás hiánya további problémákat okozhat, így a túl sok feladat és felelősség csökkentésével formálható az X generáció munkával való viszonya. A munkaidő beosztás koordinálása rövid időn belül eredményességhez vezethet ezen a téren. Mindemellett olyan tréningopciók alkalmazását ajánlom, melyek nem kizárólag a munkakörhöz kapcsolódó fejlődést biztosítják, hanem segítik a magánélet koordinálását.

A *harmadik hipotézisben (H3)* alapján a munkahely iránti hűség és lojalitás hiánya leginkább a Z generáció esetében figyelhető meg. A hipotézis elfogadásra került. Megállapítottam, hogy a kényelmes, stresszmentes munkahelyi légkör kialakításával ragaszkodás érhető el a fiatalok részéről is, hiszen a biztonság mindenki számára nyugalmat ad.

A humán erőforrás menedzselésének nehézsége napjainkban erősödő tendenciát mutat a sokrétű tulajdonságokkal rendelkező generációk jelenlétéből adódóan. Emiatt az általános menedzselési technikák mellett hangsúlyossá váltak az olyan emberi erőforrás stratégiák alkalmazásai, melyek még nem feltétlen ismertek minden egyes szervezetnél, hiszen nem sztenderd módszerek működtetéséről van szó. Folyamatos fejlődést és fejlesztést igényel a HR szakemberek tevékenysége. A dolgozat eredményei alapján megállapítható, hogy minden szervezet más és ezt a különbséget legelsősorban az ott dolgozó emberek és az általuk képviselt értékek alakítják. A dolgozat elsődleges célja, a generációs preferencia elvárások közötti különbségek feltárása kimutatásra került és gyakorlatban alkalmazható metódusok kidolgozásával segítem a szervezeti munkaerő megtartását, ösztönzését és motiválását. Elsősorban a munkahelyi kapcsolatokra vezethetőek vissza az elégedettséghez és motivációhoz kötődő eredmények, mivel a HR szakterületének alapvető feladata a humán munkaerő koordinálása, mely a kommunikáción, illetve egymás meghallgatásán és megértésén alapul.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adams, J. S. (1963): Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67., pp. 422–436.
- Agrawal, S. (2017): Personality traits and organisational commitment of Gen X and Gen Y employees. *Journal of Organisation & Human Behaviour*. Volume 6 Issue 1 & 2 January & April 2017. pp. 10-15.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press. 198. p.
- András K. (2017): *Gondolatok a versenyképesség és generációs szinergia kapcsolatáról* pp. 169-188. In: *Generációso(k)k*. (Szerk. Mészáros A. – Lestyán K.). Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft., Gödöllő, 247. p. ISBN: 978-963-269-688-1
- Armstrong, M. – Murlis, H. (2005): *Javadalmazás-menedzsment*. KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 594. p. ISBN: 9789632248479
- Armstrong, M. – Taylor, S. (2020): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 15th Edition*. Kogan Page. 776. p. ISBN-13: 978-1789661033
- Auginis, H. (2019): *Performance Management For Dummies*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 351 p. ISBN: 978-1-119-55765-4
- Balogh L. (2015): *Sport-Kultúra-Sportkultúra*. Dél-alföldi Ifjúsági Életmód és Szabadidő Alapítvány. Szeged, 110 p. ISBN 978-963-306-315-6
- Bakacsi Gy. (2010): *A szervezeti magatartás alapjai*. Aula Kiadó. Budapest. 284.p.
- Bauer A. – Mitev A. Z. (2016): *Eladásmenedzsment. A személyes értékesítés folyamata és irányítása*. Akadémiai Kiadó. Budapest. Elektronikus kiadvány. ISBN 978 963 05 9787 6
<https://mersz.hu/mitev-bauer-eladasmenedzsment>
(letöltés időpontja: 2021.10.20.)
- Benke M. (2018): *A motiváció és tanulás kapcsolatának vizsgálata: fókuszban az önmeghatározás elmélet*. Doktori értekezés. Pécs, Pécsi Tudományegyetem. 262.p.
- Bokor A. (2007): Létezik-e itthon Y-generáció? *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf. 2. sz., pp. 1-21.
- Chikán A. (2020): *Vállalatgazdaságtan Elektronikus Kiadvány*. Budapest. Akadémiai Kiadó. Elektronikus Kiadvány. ISBN: 978 963 454 589 7
<https://mersz.hu/chikan-vallalatgazdasagtan>

(letöltés időpontja: 2021.09.10.)

Csehné Papp. I. (2017): *A Z generáció munkához való viszonya*. pp. 124-139. In: Generációso(k)k. (Szerk. Mészáros A. – Lestyán K.). Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft., Gödöllő, 247 p. ISBN: 978-963-269-688-1

Dajnoki K. – Héder M. (2017): „Új szelek fűjnek” – A HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata* 27:(E-szám) pp. 84-93.

Dobák M. – Antal Zs. (2016): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest. Akadémiai Kiadó. Elektronikus Kiadvány. ISBN: 978 963 05 9826 2 DOI: 10.1556/9789630598262

<https://mersz.hu/dobak-antal-vezetes-es-szervezes>

(letöltés időpontja: 2021.09.20.)

Garai-Fodor M. (2018): *Kvalitatív kutatási eredmények a Z generáció körében - milyen karrierről álmodnak, milyen munkahelyen dolgoznának szívesen a „Z”-k*. pp. 58-69. In: „Vállalkozásfejlesztés a XXI. században” című VIII. tanulmánykötet. 1. kötet. Budapest. 301 p.

Gecser O. (2004): *Magyar Virtuális Enciklopédia*. A Magyar Tudományos Akadémia Filozófiai Kutatóintézete gondozásában. Nemzedékek. <http://www.hunfi.hu/nyiri/enc/1enciklopedia/fogalmi/szoc/nemzedeketek.htm> (letöltés időpontja: 2021.09.21.)

Gergely É. – Pierog A. (2018): A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3. év. 3. sz., pp. 31–43.

Hack-Handa J. – Pintér R. (2015): Generációs különbségek a magyar médiafogyasztásban. *Információs társadalom*, 15. évf. 2. sz., pp. 7-17.

Hackman, J. R. – Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley, Reading, Mass 330 p.

Hadabás K. (2018): Az ADHD és az Y generáció a munkaerőpiacon. *Prosperitas*, 2018 (1). pp. 42-52.

Hattie, J. – Hodis, F. A. – Kang, S. H. K. (2020): Theories of motivation: Integration and ways forward. *Contemporary Educational Psychology*, Volume 61 101865, pp. 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101865>

Herzberg, F. (1987): One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), pp. 109–120.

- Herzberg, F. – Mausner, B. – Snyderman, B. B. (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons 157 p.
- Héder M. – Szabó Sz. – Dajnoki K. (2018): Effect of labour market changes on HR functions. *Anali - Ekonomski fakultet u Subotici* (2683-4162), (39), pp. 123-138.
- Hofmeister-Tóth Á. (2017): *A fogyasztói magatartás alapjai*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elektronikus Kiadvány. ISBN: 978 963 05 9889 7
<https://mersz.hu/hofmeister-toth-a-fogyasztoi-magatartas-alapjai>
 (letöltés időpontja: 2021.08.30.)
- Horváth Cs. (2016): Ösztönzés. *Hadtudományi Szemle*, IX. évf. 1. sz., pp. 455-470.
- Hunt, J. W. (1992): *Managing People at Work: a manager's guide to behaviour in organizations*. McGraw Hill, London. Third Edition. 307 p.
- Juhász Cs. (2011): Az elvárások hatásirányai. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 5-6., pp. 109-116.
- Juhász Cs. (2012): Ösztönzésmenedzsment. *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, (4) 4., pp. 139-147.
- Juhász I. – Matiscsákné L. M. (2013): *Emberi erőforrás-gazdálkodás*. Médiainformatikai Kiadványok. Eger. Eszterházy Károly Főiskola. 185 p.
- Karoliny M.-né (2019): *Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről* In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. (Szerk.: Karoliny M.-né – Poór J.) Elektronikus Kiadvány. Hatodik, átdolgozott kiadás. Budapest. Wolters Kluwer Hungary Kft. ISBN: 978 963 295 907 8. <https://mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017>
 (letöltés időpontja: 2021.09.10.)
- Keller, K. L. – Kotler, P. (2016): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó. Budapest. Elektronikus Kiadvány. ISBN: 978 963 05 9778 4.
<https://mersz.hu/kotler-keller-marketingmenedzsment>
 (letöltés időpontja: 2021.09.26.)
- Kun A. I. (2018): *Javadalmazás és ösztönzés*. pp. 58-67. In: *Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe* (Szerk.: Dajnoki K. – Kun A. I.). Debrecen, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar. 130 p. ISBN 978-963-490-180-8
- Kun A. I. – Ujhelyi M. (2018): Cultural fit and academic performance of higher education students. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, Volume 49, Issue 11., pp. 12-23.
- László Gy. – Poór J. – Sipos N. (2019): *Javadalmazásmenedzsment-rendszerek* In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. (Szerk.: Karoliny M.-né – Poór J.) Elektronikus

- Kiadvány. Hatodik, átdolgozott kiadás. Budapest. Wolters Kluwer Hungary Kft. ISBN: 978 963 295 907 8.
<https://mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017>
 (letöltés időpontja: 2021.09.10.)
- Lakatos M. (2020): *Adózás I. Elektronikus Kiadvány*. Akadémiai Kiadó. ISBN: 978 963 454 650 4. <https://mersz.hu/lakatos-adozas-i> (letöltés időpontja: 2021.10.16.)
- Locke, E. A. (1968): Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance*, Volume 3, Issue 2., pp. 157-189.
- Malhotra, N. K. (2017): *Marketingkutató*. (Simon Judit közreműködésével) Elektronikus Kiadvány. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN 978 963 05 9867 5
<https://mersz.hu/malhotra-simon-marketingkutatas> (letöltés időpontja: 2021.10.20.)
- Mannheim K. (2000): *A nemzedékek problémája*. In Tudásszociológiai tanulmányok. Budapest. Osiris Kiadó, pp. 201–255.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality (2nd ed.)*. New York: Harper & Row. 369 p.
- McClelland, D. C. (1965): Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, Volume 20 Issue 5., pp. 321-333.
- McCrindle, M. – Wolfinger, E. (2010): Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. *Korunk*, III. évf. 11. sz. (Fordította: Keszeg Anna), pp. 13-18. ISSN: 1222-8383
- Meretei B. (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, XLVIII. évf. 2017. 10. sz., 11. p.
- Mészáros A. – Kollár P. (2017): *A Hackman-Oldham-féle munkaköri központi dimenziók megítélésében megjelenő generációs különbségek*. pp. 140-151. In: Generációso(k). (Szerk. Mészáros A. – Lestyán K.). Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft., Gödöllő, 247. p. ISBN: 978-963-269-688-1
- Mikó A. – Ipacs H. – Patakiné Bősze J. (2020): *Az elektronikus eszközök hatásai a fiatal generációkra* In: Sokszínű rekreáció II.. (Szerk.: Gösi Z. – Bárdos G. – Magyar M.) Akadémiai Kiadó. Elektronikus Kiadvány. ISBN: 978 963 454 609 2
<https://mersz.hu/gosi-bardos-magyar-sokszinu-rekreacio-ii> (letöltés időpontja: 2021.08.10.)
- Mohácsi R. (2015): Ösztönzés. *Hadtudományi Szemle*, VIII. évf. 1. sz., pp. 474-482.
- Nagy Á. – Fekete M. (2020): Megszólal-e az új csendes generáció? Avagy mit várhatunk az Ifjúság 2020 adatfelvétel eredményeképp. *Szociológiai Szemle*, 30(1), pp. 98-104.

- Paczári A. (2017): Motivációs elméletek a gyakorlatban. *Hadtudományi Szemle*, X. évf. 1. sz., pp. 553-568.
- Pákozdi M. – Torba A. (2020): A magyar honvédség személyi állományának motivációhierarchiája. *Honvédségi Szemle – Hungarian Defence Review*, 148. évf. 2. sz., pp. 38-47. DOI: 10.35926/HSZ.2020.2.5
- Pál E. – Törőcsik M. (2015): *Irodalmi áttekintés a Z generációról*. In: Törőcsik M. (szerk.): Tanulmányok a TÁMOP-4.2.3-12/1/KONV- 2012-0016, Tudománykommunikáció a Z generációnak projekt keretében. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, pp. 1-19.
- Pál E. – Törőcsik M. – Jakopánecz E. (2017): Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 2017/3, pp. 18-32.
- Prensky, M. (2001): Digital natives, digital immigrants: Part 1. *On the Horizon*, Volume 9, Issue 5., pp. 1–6.
- Poór J. – Kassim I. – Németh G. – Szretykó Gy. (2017): *HR-Tanácsadás* In: Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Innováció – megújulás – fenntarthatóság. Elektronikus Kiadvány. (Szerk.: Poór J.) Akadémiai Kiadó. Budapest. ISBN: 978 963 454 011 3 <https://mersz.hu/poor-menedzsment-tanacsadasi-kezikonyv> (letöltés időpontja: 2021.10.19.)
- Poór J. – Kovács I. É. – Mázásné D. H. – Fehér J. (2018): Rugalmas Juttatások – Cafeteria. A szervezet sajátosságainak hatása a cégek cafeteria rendszerére. *Opus et Educatio*, 5. évf. 1. sz., pp. 51-69.
- Redecker, C. – Ala-Mutka, K. – Bacigalupo, M. – Ferrari, A. – Punie, Y. (2009): *Learning 2.0: The Impact of Web 2.0 Innovations on Education and Training in Europe. Final Report*. pp. 23-26.
- Reinhardt Cs. (2017): Munkamotiváció. *Hadtudományi Szemle*, X. évfolyam 1. szám., pp. 569-588.
- Sadri, G. – Bowen, R. C. (2011): Meeting EMPLOYEE requirements. *Industrial Engineer*, Volume 43, Issue 10, pp. 44-48.
- Savelyeva, I. – Falchenko, O. – Kovalev, V. – Pliusnina, O. (2018): Trends of Development of Higher Education in Generations Theory in Digital Global Economy. *SHS Web of Conferences*, Volume 50 Issue: 3:01154, pp. 1-5. DOI: 10.1051/shsconf/20185001154
- Schroth, H. (2019): Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review* 1 –14, Volume 61, Issue 3, pp. 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

- Sipos N. (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, XLVII. évf. 12. sz., pp. 97-108. ISSN 0133-0179
- Skinner, B. F. (1938): *The behaviour of organisms: an experimental analysis*. New York, Appleton-Century-Crofts. 457 p.
- Smith, R. M. (2008): *Conquering the Content: A Step-by-Step Guide to Online Course Design*. Jossey-Bass. 176 p.
- Stohl R. (2021): „Így neveld a sárkányodat!” – A Z generáció képzési és tanulási szokásairól. *Honvédségi Szemle*, 149. évfolyam 2. szám., pp. 116-127.
- Strauss, W. – Howe, N. (1991): *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. William Morrow & Company, New York. 538 p.
- Szabó A. (2013): Konfliktus és Generáció. A generációs konfliktusok kutatásának fogalmi kiindulópontjai. *Politikatudományi Szemle*, XXII/4., pp. 97-115.
- Szabó K. (2017): *Generációmenedzsment*. pp. 106-123. In: Generációso(k)k. (Szerk. Mészáros A. – Lestyán K.). Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft., Gödöllő, 247 p. ISBN: 978-963-269-688-1
- Szabó Z. (2021). A magyar ifjúság generációs sajátosságai és a biztonsághoz való viszonyulása. *Honvédségi Szemle – Hungarian Defence Review*, 149. évf. 3. sz., pp. 80–91. <https://doi.org/10.35926/HSZ.2021.3.7>
- Szondi R. – Gergely É. (2021): A teljesítményértékelés és visszajelzések összefüggései a karriersikerrel. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, XVI. évf. 1–2. sz., pp. 91-101.
- Szőts-Kováts K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 38 (1. ksz.), pp. 46-55.
- Tari A. (2010): *Y generáció*. Jaffa kiadó. Budapest. 298 p.
- Terjék M. (2017): Ösztönzés. *Hadtudományi Szemle*, X. évf. 1. sz., pp. 589-606.
- Tóthné S. G. (2016): *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. (Szerk.: Matiscsákné L. M.) Elektronikus Kiadvány. Wolters Kluwer Kft. ISBN 978 963 295 617 6
<https://mersz.hu/matiscsakne-emberi-eroforras-gazdalkodas>
(letöltés időpontja: 2021.09.30.)
- Varga E. (2017): *Módszertani eltérések és attitűdbeli különbségek generációnként az oktatásban*. pp. 8-25. In: Generációso(k)k. (Szerk. Mészáros A. – Lestyán K.). Szent István Egyetemi Kiadó Nonprofit Kft., Gödöllő, 247 p. ISBN: 978-963-269-688-1

- Venter, E. (2017): Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation, *International Journal of Adolescence and Youth*, Volume 22, Issue 4, pp. 497-507., DOI: 10.1080/02673843.2016.1267022
- Vroom, V. H. (1964): *Work and motivation*. New York, Wiley. 331 p.

Internetes források

- Fogas K. (2015): *Z generáció: ilyen az új nemzedék a munkahelyen!* Profession.hu összeállítás.
<https://www.profession.hu/cikk/z-generacio-ilyen-az-uj-nemzedek-a-munkahelyen>
(letöltés időpontja: 2021.09.19.)
- hrportal (2021): *Milyen a jó HR-es 2021-ben? - aki válaszol: Kreiter Éva, a Dreher Sörgyárak Zrt. HR igazgatója*
https://www.hrportal.hu/hr/milyen_a_jo_hr-es_2021-ben_-_aki_valaszol_kreiter_eva_a_dreher_sorgyarak_zrt._hr_igazgatoja-20211012.html
(letöltés időpontja: 2021.10.14.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV

I. A kérdőív alanyára vonatkozó adatok

Az Ön neve:

- Nő
- Férfi

Az Ön születési ideje:

- 1946-1964 között
- 1965-1979 között
- 1980-1994 között
- 1995-2009 között

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

- Általános iskola
- Szakiskola/szakmunkásképző
- Érettségi
- BSc/BA
- MSc/MA
- Egyéb

Az Ön állandó lakhelye:

- Főváros
- Megyeszékhely
- Egyéb város
- Falu/község

Az Ön foglalkoztatásának a típusa:

- Teljes munkaidős foglalkoztatás
- Részmunkaidős foglalkoztatás
- Szezonális vagy alkalmi munka
- Diákmunka
- Jelenleg nem foglalkoztatott (tanuló, munkanélküli, nyugdíjas)
- Egyéb

Az Ön beosztása:

- Beosztott
- Alsóvezető

- Középvezető
- Felsővezető
- Egyéb

A szervezet típusa szerint:

- Multinacionális vállalat
- Állami tulajdonú vállalat
- Magánvállalkozás
- Egyéb

II. Ösztönzéssel kapcsolatos kérdések

A) Egyéni ösztönzésre vonatkozó kérdések

Kérem minősítse, hogy az alábbi munkahelyi tényezők milyen mértékben motiválják Önt a jobb munkavégzésre!

1 (egyáltalán nem motivál) – 5 (nagy mértékben motivál)

- Biztonságérzet, stabilitás
- Önfejlesztés, önmegvalósítás lehetősége
- Valahová tartozás
- Tisztelet és megbecsülés megléte
- Hatalom, felelősség
- Komfort, anyagi jólét
- Munkaköri rotáció

Kérem minősítse, hogy az alábbi pénzbeli juttatások mennyire fontosak az Ön jóléti elégedettségét illetően!

1 (egyáltalán nem fontos) – 5 (nagyon fontos)

- Bónusz
- Prémium
- Részvénytulajdon
- Cafetéria
- Teljesítménybér

Kérem, minősítse preferencia szerint az alábbi cafetéria elemeket az Ön jóléti elégedettségét illetően!

1 (egyáltalán nem fontos) – 5 (nagyon fontos)

- Céges autó
- Céges laptop
- Céges telefon
- Étkezési utalvány
- Hozzájárulás a közlekedési költségekhez (helyi bérlet)
- Ajándék, illetve vásárlási utalvány
- Széchenyi Pihenőkártya (SZÉP kártya)
- Egészségpénztári, önszegélyező pénztári hozzájárulás
- Önkéntes nyugdíjpénztári hozzájárulás
- Óvodai, bölcsődei díjak térítése
- Járványügyi teszt, védőoltás
- Sporteseményre szóló belépő/bérlet
- Kulturális szolgáltatásra szóló belépő

Kérem minősítse, hogy az alábbi nem pénzbeli juttatások mennyire fontosak az Ön jóléti elégedettségét illetően!

1 (egyáltalán nem fontos) – 5 (nagyon fontos)

- Önállóság
- Karrier lehetőség a szervezetnél
- Tanulási, fejlődési lehetőségek
- Kihívások
- Felelősség
- Munka-magánélet egyensúlya

B) Szervezethez kapcsolódó kérdések

Kérem minősítse, hogy mennyire elégedett az alábbi munkaköréhez kapcsolódó tényezőkkel?

1 (egyáltalán nem elégedett) – 5 (nagyon elégedett)

- A szervezetnél betöltött pozíciója
- Kapcsolata a vezetőjével
- Kapcsolata a munkatársaival

- Előrelépési lehetőségek
- Tanulási, fejlődési lehetőségek
- Elismerés a munkája után
- Megbecsülés a munkája iránt
- Tisztelet Ön iránt

Kérem minősítse, hogy mennyire elégedett az alábbi munkahelyéhez kapcsolódó tényezőkkel?

1 (egyáltalán nem elégedett) – 5 (nagyon elégedett)

- Szervezet hírneve
- Szervezet pénzügyi háttere
- Modern, biztonságos, kellemes irodai környezet
- Munkahely elhelyezkedése
- Munkaeszközök biztosítása
- Megfelelő mennyiségű szabadság

C) Munkával/munkakörrel kapcsolatos kérdések

Milyen mértékben vannak jelen az alábbi munkával és munkakörével kapcsolatos tényezők az Ön esetében? Kérem, minősítse 1-től 5-ig!

1 (egyáltalán nem tapasztalom) – 5 (nagy mértékben tapasztalom)

- Munka-magánélet egyensúlya
- Szakmai tudás hasznosítása
- Önálló munkavégzés
- Versenyképes fizetés
- Kreatív feladatok
- Változatos feladatok
- Kihívások
- Folyamatos visszajelzés a munkájáról
- Túl sok feladat
- Túl sok felelősség

Mennyire preferálja az alábbi munkaidő beosztással kapcsolatos tényezőket? Kérem, minősítse 1-től 5-ig terjedő skálán!

1 (egyáltalán nem kedveli) – 5 (nagyon kedveli)

- Rugalmas munkaidő beosztás
- Távmunka
- Home office lehetősége
- Kötetlen munkaidő
- Csúsztatott munkakezdés
- Rövidített munkahét

Ön mennyire elégedett az alábbi munkahelyén jelenlévő tényezőkkel? Kérem, minősítse 1-től 5-ig terjedő skálán!

1 (egyáltalán nem elégedett) – 5 (nagyon elégedett)

- Szervezetnél betöltött pozíciója
- Elszántsága, motiváltsága
- Saját teljesítménye
- Munkatársai teljesítménye
- Egymás segítése
- Hatalomérzete
- Felelősségérzete
- Bérezése

Ha jelenleg van munkahelye, akkor el tudja magát képzelni ugyanezen a munkahelyen 1, 5, illetve 10 év múlva?

- Ugyanebben a pozícióban 1 év múlva: igen – nem
- Magasabb pozícióban 1 év múlva: igen – nem
- Ugyanebben a pozícióban 5 év múlva: igen – nem
- Magasabb pozícióban 5 év múlva: igen – nem
- Ugyanebben a pozícióban 10 év múlva: igen – nem
- Magasabb pozícióban 10 év múlva: igen – nem